

Personalredovisning 2025



Organisation/förvaltning

Avdelning/enhet

Upprättad

Version

Ansvarig

Stadskontoret

HR-avdelningen

2026-03-19

1.3

Johanna Juhlin

Innehållsförteckning

Inledning	5
Syfte.....	7
Underlag och avgränsningar.....	7
 Del 1 – Uppföljning av personalpolitiska mål	 9
Personalpolitiska mål 2025	9
Hälsa och arbetsmiljö.....	11
Arbete för ett hållbart arbetsliv	11
Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.....	20
Statistik och utveckling inom arbetsmiljöområdet	25
Företagshälsovård	40
Sammanfattning	40
Kompetensförsörjning.....	42
Malmö stads arbetsgivarvarumärke	45
Personalerörlighet.....	46
Medarbetare som är 66 år eller äldre	55
Pensionsavgångar	57
Kompetenshöjande insatser.....	59
Sammanfattning	60
Anställning och arbetstid	62
Arbetet med att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.....	62
Heltidsanställda och heltidsarbetande.....	68
Hållbara arbetstider och moderna arbetssätt	74
Delade turer, mertid och övertid, SÄVA och timavlönade	77
Produktiv resurs och arbetstid	87
Föräldraledighet och vård av barn.....	89

Sammanfattning	91
Jämställdhet och mångfald	94
Utvecklingsarbete inom jämställdhet och mångfaldsområdet ..	94
Aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen	99
Jämställdhet.....	102
Statistik inom jämställdhet och mångfaldsområdet.....	103
Sammanfattning	109
Lönebildning	111
Löneöversyn	111
Lönekartläggning.....	113
Chef och ledarskap	117
Chefsförsörjning	117
Chefer i Malmö stad.....	120
Chefers förutsättningar.....	128
Sammanfattning.....	132
Del 2 – Uppföljning av övergripande personalområden.....	134
Personalfakta	134
Anställningsformer	135
Yrkeskategorier	137
Åldersstruktur.....	138
Personalkostnader.....	139
Resultat i medarbetarenkät 2025.....	141
Attraktiv arbetsgivare.....	141
Gemenskap, inkludering och diskriminering.....	142
Bilaga – Lönestatistik för Malmö stad 2025	144

Inledning

År 2025 har Malmö stad fortsatt att utvecklas som arbetsgivare och det pågår många viktiga utvecklingsinsatser, vilket framgår av årets personalredovisning. Redovisningen ger en samlad bild av centrala personalområden och fungerar som ett underlag för att både identifiera styrkor och tydliggöra de utvecklingsbehov som behöver prioriteras framåt.

Det systematiska arbetet med hälsa och arbetsmiljö har fortsatt att stärkas – genom gemensamma arbetssätt och förbättrade digitala stöd. Staden har under 2025 vidareutvecklat arbetssätt kopplade till kränkande särbehandling och trakasserier, med ökat fokus på det förebyggande arbetet och att utreda bakomliggande orsaker i arbetsmiljön. När det gäller arbetsmiljön är också det politiska beslutet om ett riktvärde på max 30 medarbetare per chef till 2030 centralt för att skapa bättre organisatoriska förutsättningar och ett hållbart ledarskap.

Vi ser även flera positiva utfall i personalstatistiken. Sjukfrånvaron minskade något till 6,4 procent (6,6 procent 2024), vilket är ett viktigt resultat både ur arbetsmiljö- och kompetensförsörjningsperspektiv. Personalomsättningen minskade till 7,5 procent vilket stärker kontinuitet och kvalitet i verksamheterna. Under året har Malmö stad också haft en fortsatt stark position på arbetsmarknaden: antalet ansökningar till utannonserade tjänster ökade till över 246 000, trots att antalet utannonserade tjänster minskade.

En annan viktig framgångsfaktor är satsningarna på kompetensutveckling. Kommunfullmäktige avsatte 78 miljoner kronor till kompetenshöjande insatser under året, med fokus på långsiktig kompetensförsörjning, kvalitet och hållbar arbetsmiljö. Satsningarna har bland annat riktats till breda och prioriterade personalgrupper i välfärdens kärnverksamheter. Vidare har arbetet med heltid som norm fortsatt att ge avtryck. Utvecklingen mot mer strukturerad bemanningsplanering syns också i att mertid och övertid minskat de senaste åren.

Samtidigt framgår det tydligt av denna redovisning att Malmö stad står inför betydande utmaningar som kräver fortsatt gemensamt fokus. Kompetensutmaningarna handlar både om kvantitativa och kvalitativa gap – där ökade kompetenskrav, högre komplexitet i uppdraget, digitalisering samt behov av specialistkompetenser är särskilt framträdande i flera stora välfärdsverksamheter. Vi behöver därför fortsätta stärka vår förmåga att

attrahera, behålla och utveckla kompetens – och samtidigt skapa organisatoriska förutsättningar som gör det möjligt att orka och vilja stanna.

Arbetsmiljöutmaningarna kvarstår också. Tillbud och arbetsskador visar att risker kopplade till psykiskt påfrestande arbete samt hot och våld fortsatt är centrala, särskilt i kontaktyrken. Därtill behöver vi fortsätta arbeta systematiskt med jämställda och inkluderande arbetsvillkor, eftersom skillnader i sjukfrånvaro mellan kvinnor och män består, och förutsättningarna varierar mellan yrkesgrupper.

För att ta oss an den höga sjukfrånvaron i vissa yrkes- och åldersgrupper finns ett behov av att genomföra fördjupade analyser framöver. Dessa analyser kan därefter hjälpa oss vidare för att identifiera lämpliga och fokuserade insatser för att minska sjukfrånvaron även i dessa grupper.

Malmö stad går in i kommande år med en stabil grund av genomförda utvecklingssteg, samtidigt som vi behöver hålla i och förstärka riktningen: ett hållbart arbetsliv, en strategisk kompetensförsörjning och ett arbetsgivarpolitiskt arbete som säkrar både kvaliteten i våra verksamheter och tryggheten för våra medarbetare.

Johanna Juhlin, HR-direktör

Syfte

Personalredovisningen ska ge en övergripande bild av personalförhållanden i Malmö stads organisation under året som gått.

Redovisningen kan utgöra ett verktyg för att identifiera styrkor och utvecklingsbehov inom personalområdet för vidare analys och åtgärder på kommunövergripande nivå eller i enskilda förvaltningar.

Personalredovisningen har sammanställts årligen sedan 2005 och kompletterar Malmö stads årsredovisning. I personalredovisningen beskrivs personalområdet i mer detalj än i årsredovisningen. Personalredovisningen utgår från ett statistiskt material som kompletteras med beskrivningar av insatser på olika områden inom stadens förvaltningar. Redovisningen omfattar Malmö stad men inte bolag och kommunalförbund inom kommunkoncernen.

Underlag och avgränsningar

Personalredovisningen bygger framför allt på uppgifter från Malmö stads HR-system och beslutsstödsystemet Koll HR. Vissa uppgifter har rapporterats direkt från stadens förvaltningar eller via uppföljningsstödet Stratsys.

Uppgifter i HR-systemet ändras kontinuerligt i takt med att kompletteringar och justeringar görs eftersom det inte sker någon stängning av systemet. Det innebär att vissa uppgifter från tidigare år kan vara marginellt justerade jämfört med tidigare års personalredovisningar.

Om inte annat framgår, bygger uppföljningen på uppgifter om månadsavlönade tillsvidare- och tidsbegränsat anställda medarbetare i Malmö stad. Uppgifter om timavlönade medarbetare behandlas framför allt under avsnittet Anställning och arbetstid. För att underlätta läsbarheten av vissa diagram anges enbart etiketter med sifferangivelser för staplar för innevarande år. Som regel redovisas historisk utveckling 10 år tillbaka.

I enlighet med riktlinjer ska statistik som Malmö stad tar fram redovisas könsuppdelad. Könsuppdelning av uppgifter framgår inte direkt i alla tabeller och diagram i personalredovisningen, men de flesta områden följs upp och presenteras eller kommenteras ur ett könsperspektiv när detta är

möjligt. I redovisningen av Malmö stads förvaltningar är stadsrevisionen inte med då förvaltningen har för få medarbetare.

För yrkeskategorierna vårdbiträde, undersköterska, stödassistent LSS och sjuksköterska redovisas en samlad uppgift för dag och nattpersonal.

Sekreterare innefattar yrkeskategorierna sekreterare, planeringssekreterare, utredningssekreterare och utvecklingssekreterare. Lokalvårdare innefattar kategorierna lokalvårdare, ekonomibiträde, ekonomibiträde med städuppgift och städare.

Personalredovisningen är uppdelad i två delar, den första har fokus på uppföljning och analys av Malmö stads personalpolitiska mål och den andra innehåller uppföljning av andra övergripande personalområden.

Del 1 – Uppföljning av personalpolitiska mål

Personalpolitiska mål 2025

Malmö stads budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för stadens nämnder och helägda bolag. De personalpolitiska målen framgår framför allt inom målområdet "En god organisation" där följande mål ingick under 2025:

- Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar.
- Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder.
- Malmö stad ger en god och likvärdig service.

Samtliga nämnder ska arbeta mot målen inom målområdet och den särskilda inriktning som anges för året.

I inriktningen för 2025 anges bland annat att det ska genomföras en stor satsning på kompetenshöjande insatser för medarbetare som arbetar närmast Malmöborna i kommunens välfärdsverksamhet.

Tillsvidareanställning på heltid ska vara norm och särskilda visstidsanställningar ska användas restriktivt. Delade turer inom omsorgsverksamheterna ska successivt fasas ut.

Arbetet med att se över chefers förutsättningar ska fortsätta, med målet att ingen chef ska ha fler än 30 medarbetare år 2030.

I inriktningen framgår vidare att arbetet för att avskaffa minutscheman i hemtjänsten ska fortsätta och det ska även arbetet för att minska användandet av extern bemanning i äldreomsorgen.

I hälsa-, vård-, och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden ska medarbetare i brukarnära arbete utrustas med arbetsskor. Verksamheter inom för- och grundskolan ska göra detsamma under 2026.

Arbetsmiljön i Malmö stads verksamheter ska vara inkluderande och jämställd, fri från diskriminering, hot och våld, samt möjliggöra för män och kvinnor att delta i arbetslivet på lika villkor. Arbetet för ett öppet och fritt Malmö ska präglade även kommunen som arbetsgivare. Det kräver ett arbete

med aktiva åtgärder i hela organisationen. Kommunens medarbetare ska spegla Malmöbornas skilda bakgrunder och erfarenheter även på chefspositioner, där mycket återstår att göra. Därför fortsätter arbetet med att säkerställa en inkluderande och fördomsfri rekryteringsprocess för att nå ökad representation. Genom tillit och en god arbetsmiljö för medarbetarna skapar kommunen förutsättningar för att Malmöborna alltid ska mötas av en god, likvärdig välfärd och samhällsservice där alla känner sig trygga och inkluderade.

Kompetensbrist är en utmaning för många av stadens verksamheter. Därför krävs fortsatta insatser för att fördjupa samarbetet, arbeta med omställning och tillsammans hitta innovativa lösningar. Samverkan mellan gymnasie- och vuxenutbildningen och övriga nämnder med stora framtida rekryteringsbehov ska fortsätta att utvecklas. Kommunens arbetsmarknadsinsatser, såsom praktik, jobbspår och kombinationsutbildningar ska tydligare länkas samman med Malmö stads eget strategiska kompetensförsörjningsarbete.

Inriktningen anger vidare att fler medarbetare i Malmö stad behöver ges förutsättningar att arbeta kvar längre upp i åldrarna. Det kräver ett ökat fokus på det hälsofrämjande arbetet och stärkta friskfaktorer för alla medarbetare.

Hälsa och arbetsmiljö

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ge förutsättningar för ett hållbart arbetsliv med god arbetsmiljö, ökad hälsa och låg sjukfrånvaro. Det handlar om allt från trygghet i arbetet till tydlighet i organisationens mål och uppdrag. I detta ingår även medarbetarnas delaktighet och inflytande över sin arbetssituation.

I inriktningen för målområdet En god organisation i budget 2025, anges att en tillräcklig grundbemanning är nyckeln till en god arbetsmiljö med färre sjukskrivningar. Relaterat till arbetsmiljö framhålls att arbetsmiljön ska vara inkluderande och jämställd, fri från diskriminering och hot och våld. I inriktningen anges även att en god arbetsmiljö ska säkerställas genom balans mellan tilldelade uppdrag och resurser, ett rimligt antal medarbetare per chef och god samverkan med fackliga organisationer. För att klara kompetensförsörjningen krävs ett ökat fokus på det hälsofrämjande arbetet och stärkta friskfaktorer för alla medarbetare.

I detta avsnitt redovisas med några exempel hur det kommunövergripande arbetet för att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv i linje med budgetinriktning och personalpolicy bedrivits under året.

Arbete för ett hållbart arbetsliv

Stadskontoret har lett arbetet med utvecklingen av Malmö stads gemensamma arbetssätt (arbetsmiljöprocessen) för att ge förvaltningarna bra stöd och verktyg för att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete i syfte att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Som en del i detta arbete genomförs regelbundet utbildningar för HR-medarbetare då dessa är ett viktigt stöd för cheferna, till exempel *Ny HR i staden*, *Samverkan och MBL* (Lagen om medbestämmande i arbetslivet), *Utbildning i arbetsmiljö för HR*, *Utbildning i rehabilitering för HR* samt *Utbildning om kränkande särbehandling och trakasserier för HR*. Det kommunövergripande arbetet inom arbetsmiljöområdet har till stor del varit koncentrerat till arbete med konfigurerings av nya Agera¹, utveckling av arbetssättet vid kränkande särbehandling och trakasserier samt att göra friskfaktorer till en naturlig del av arbetsmiljöarbetet, vilket redovisas nedan. Under 2025 fattade kommunfullmäktige beslut om att införa ett riktvärde på max 30

¹ Agera är namnet på Malmö stads IT-stöd för arbetsmiljörelaterade avvikelser.

medarbetare per chef som ska vara uppnått till 2030 och förväntas ha positiv påverkan på både chefers och medarbetares arbetsmiljö. Bakgrund och arbete kopplat till det redovisas närmare i avsnittet [Chef och ledarskap](#).

Utveckling av arbetssättet vid kränkande särbehandling och trakasserier

Arbetsmiljöprocessgruppen (en partssammansatt kommunövergripande grupp som arbetar med att underhålla och utveckla det gemensamma arbetssättet inom arbetsmiljö) slutförde under hösten arbetet med att utveckla arbetssättet vid kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier. I samband med det genomförde stadskontoret informationstillfällen om förändringarna för HR och huvudskyddsombud. Stadskontoret gjorde även uppdateringar av utbildningar och presentationsmaterial.

Utgångspunkter för utvecklingsarbetet har varit det förebyggande arbetet och att det ska bedrivas i enlighet med SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete) utifrån föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö. Fokus ska vara på att utreda bakomliggande orsaker i arbetsmiljön vid händelser med kränkningar och trakasserier. Utöver att förebygga kränkningar och trakasserier, är syftet också att få det att upphöra, samt att rehabilitera/ge stöd vid uppkommen ohälsa. De största förändringarna i materialet består av att checklistan för fördjupad utredning och anmälningsblanketten tagits bort eftersom det har varit möjligt att i nya versionen av Agera skapa bra anmälnings- och hanteringsmöjligheter i systemet istället, att rutinen delats upp i separat rutin för chef respektive medarbetare, att ett stöddokument för HR har tagits fram samt att när medarbetare rapporterar i Agera om upplevd utsatthet av chefen går ärendet vidare till överordnad chef för hantering.

Nyttjande av friskvårdsbidrag

Andelen anställda som använder hela eller delar av sitt friskvårdsbidrag ligger på 71 % vilket är jämförbart med förra årets 70,9 %. Tidigare har det kunnat ses en stadig ökning år efter år men nu har den ökningen avstannat. Användandet ligger ändå på en rimlig nivå utifrån en sammanställning som leverantören för stadens systemstöd för friskvård har gjort som visar att det genomsnittliga användandet i offentlig sektor är 71 %. Upphandling av ny leverantör av friskvårdsportal har gjorts under året och det blev nuvarande leverantör som även i fortsättningen kommer att hantera administration av friskvårdsbidraget.

Arbetsskor till medarbetare i brukarnära arbete

Under hösten 2025 har hälsa-, vård-, och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden börjat erbjuda arbetsskor till vård- och omsorgspersonal i brukarnära verksamheter.

Drygt 3 000 medarbetare har tillhandahållits skor. Varav 2 100 i hälsa-, vård-, och omsorgsförvaltningen samt 900 i funktionsstödsförvaltningen.

Implementering nya Agera

I slutet av 2024 slutfördes upphandlingen av IT-stöd för arbetsmiljörelaterade avvikelser och tilldelningsbeslut fattades, i inledningen av 2025, som gav tidigare leverantör förnyat förtroende. Under året var det därefter intensivt arbete tillsammans med leverantören för att konfigurera och uppdatera systemet utifrån kraven i upphandlingen som innebär nya funktioner som ska effektivisera och kvalitetssäkra arbetssättet med både rapportering och hantering av tillbud och arbetsskador för medarbetare och chefer. Den nya versionen av Agera implementerades efter sommaren (1 september) med olika kommunikationsinsatser och utbildning för förvaltningarnas superanvändare. Stadskontoret tog fram ett presentationsmaterial för superanvändare att använda för information till chefer och skyddsombud om förändringarna.

Exempel på förändringar för chefer:

- Stegen Handlägga och Utredda har slagits ihop till Undersöka
- Möjlighet att omklassificera ett påbörjat ärende
- Möjlighet att göra riskbedömning i systemet
- Möjlighet att koppla samman ärenden för gemensam handläggning
- Nya funktioner för direkt avslut av enklare tillbud och färdolycksfall
- Stöd för vidare utredning av bakomliggande orsaker

För skyddsombud innebär den nya versionen bland annat att de får bättre överblick över tilldelade ärenden och att huvudskyddsombud kan ta ut statistik för sin förvaltning. Medarbetare kan rapportera likartade tillbud samlat i en rapport och följa handläggningen av ärendet samt väljer rubrik för ärendet från en rullista där bland annat Kränkande särbehandling och trakasserier blivit en egen rubrik.

Arbete med rollbeskrivningar, stöddokument samt innehåll på intranät

Arbetsmiljöprocessgruppen har sett över rollbeskrivningar i det gemensamma arbetssättet för att förenkla, förtydliga och klarspråksanpassa dem. Checklistan för planering och uppföljning av SAM på arbetsplatsnivå har omarbetats till ett renodlat stöd för planering av arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsnivå.

Inför övergång till nya Komin (Malmö stads intranät för medarbetare) ses alla arbetsmiljösidor över och arbetet kommer färdigställas under våren 2026.

Medarbetarenkäten

Arbetsmiljöprocessgruppen var involverad i arbetet med det nya konceptet för medarbetarenkäten genom att välja ut vilka områden inom arbetsmiljö som det skulle finnas frågepaket för och valde ut relevanta frågor för respektive frågepaket. Gruppen har inför 2026 års medarbetarundersökning sett över frågorna i friskfaktorpaketet utifrån att Suntarbetsliv förenklat beskrivningarna av friskfaktorerna samt har gruppen tagit fram förslag på ett friskfaktorpaket med färre frågor som också lämpar sig bra för pulsmätningar. Läs mer om medarbetarenkäten i avsnittet [Resultat i medarbetarenkät 2025](#).

Arbetet med arbetsgivarperspektivet i handlingsplanen ”Fri från våld”

Kommunfullmäktige antog i mars 2022 Malmö stads stadsövergripande plan mot våld i nära relationer ”Fri från våld – en gemensam angelägenhet 2022–2026”. Planen omfattar samtliga förvaltningar och helägda bolag och utgör en del av stadens samlade trygghetsarbete. Läs mer om planen på Malmö stads hemsida².

Under 2025 har det genomförts en halvtidsuppföljning av planen Fri från våld där bland annat arbetet utifrån arbetsgivarperspektivet har följts upp. I uppföljningen beskrivs både delar som fungerar bra och behöver fortsätta samt delar som kan utvecklas.

Kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna beskrivs i uppföljningen som en väg framåt, för att sprida och bygga vidare på det arbete som hittills har gjorts avseende arbetsgivarperspektivet. HR-

²Malmö stad, [Plan Fri från våld – en gemensam angelägenhet](#), www.malmo.se

avdelningen på stadskontoret har under 2025 fortsatt sprida och bygga vidare på resultat mellan förvaltningarna.

Under 2025 har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) genomfört en kunskapssatsning och lanserat stödmaterial för arbetsgivare vid arbete mot våld i nära relation. HR-avdelningen på stadskontoret har marknadsfört sändningarna och stödmaterialet genom befintliga nätverk i staden. En fråga kring våld i medarbetares hemmiljö/närhet är även tillagd i det kommunövergripande stödmaterial som finns till chefer att använda vid tidiga signaler på ohälsa/upprepad korttidsfrånvaro.

Nationella tillsynsinsatser av Arbetsmiljöverket

Under 2025 har Arbetsmiljöverket genomfört ett antal nationella tillsynsinsatser inom kommuner vilket inneburit inspektioner för en del av stadens förvaltningar. Vissa förvaltningar har stor erfarenhet av Arbetsmiljöverkets inspektioner medan andra inte blir inspekterade så ofta. HR-avdelningen på stadskontoret samlade därför inför inspektionerna berörda förvaltningar för generell information om inspektioner och för erfarenhetsutbyte.

Här följer en beskrivning av de nationella inspektionsinsatser som omfattat stadens verksamheter:

- Hemtjänst – Granskning av belastningsergonomi, organisatorisk och social arbetsmiljö (arbetsbelastning), hot och våld, halk- och snubbelolyckor, arbets- och skyddsutrustning samt systematiskt arbetsmiljöarbete inom hemtjänst.
- Otillåten påverkan och hot och våld vid myndighetsutövning i kommuner – Granskning av verksamheter inom socialtjänst, miljö- och hälsotillsyn samt övrig tillståndshandläggning.
- Arbetsanpassning inom förskolor och primärvård - Granskning av arbetet med arbetsanpassning inom ett par förskolor. I inspektionsmeddelandena har det inte framkommit synpunkter på stadens rutiner för arbetsanpassning.

Arbetsmiljöprocessgruppen kommer analysera resultatet av de två förstnämnda inspektionerna för att se om det finns behov av utveckling i det gemensamma arbetssättet för arbetsmiljö. Rehabiliteringsprocessgruppen kommer analysera vad som kommit fram i inspektionerna avseende arbetsanpassning för att se om det finns utvecklingsbehov i det gemensamma arbetssättet för rehabilitering.

Avgörande dom kring gravida medarbetare

Under 2025 kom det en avgörande dom från Arbetsdomstolen (2025 nr 57). Genom domen slår Arbetsdomstolen fast att EU:s så kallade mödraskyddsdirektiv innebär att en gravid kvinna som förbjuds att arbeta på grund av risker för henne eller barnet har rätt till bibehållen lön under förbudet att arbeta.

Domstolen fann att direktivet har direkt effekt gentemot kommuner och regioner och att arbetsgivarna är skyldiga att betala lön motsvarande mellanskillnaden mellan den graviditetspenning - som utges av Försäkringskassan - och full lön, samt diskrimineringsersättning när så inte har skett. Detta trots att bakgrunden är sådan att dessa arbetsgivare har följt gällande regler.

Frågan om förbud att arbeta för gravida arbetstagare på grund av risker i arbetet aktualiserades under Covidpandemin, både nationellt och i Malmö stad.

Domen innebär att medarbetare i Malmö stad som haft graviditetspenning från Försäkringskassan någon gång under perioden 20 augusti 2015 till 19 augusti 2025 kan ha rätt till ersättning från Malmö stad.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har efter domen träffat en Principöverenskommelse med de kollektivavtalsslutande fackliga parterna om hur anspråk om ersättning ska hanteras. Anspråk till Malmö stad har börjat inkomma och hanteras.

Förutom hantering av anspråk för förfluten tid innebär också Arbetsdomstolens dom att offentliga arbetsgivare i fortsättningen ska betala lön motsvarande mellanskillnaden mellan graviditetspenning och full lön, till gravida medarbetare som förbjuds att arbeta på grund av risker i arbetsmiljön. Detta har föranlett en ny rutin vid förbud att arbeta på grund av risker i arbetet. Även en ny frånvaroorsak har införts i HR-systemet för att kunna hantera utbetalning av mellanskillnad.

Erfarenheter från Covidpandemin och domen har satt fokus på frågor kring gravidas arbetsmiljö. Under 2026 kommer ett arbete göras för att samla dessa erfarenheter och förstärka stödmaterial, till exempel stöd för att göra riskbedömningar för gravida medarbetare.

Arbetslivsinriktad rehabilitering

Här ges några exempel på arbete som gjorts under året inom ramen för det gemensamma arbetssättet för rehabilitering:

- Under 2024 gjordes ett arbete för att tillgängliggöra stödmaterialet för chefer att använda vid samtal med medarbetare som har upprepad korttidsfrånvaro så att det numera finns tillgängligt som en checklista direkt i systemstödet Adato. Vid uppföljning av checklistan under 2025 framkom förslag på att utvidga användningen av checklistan till att inte enbart presenteras för chefer att använda vid upprepad korttidsfrånvaro utan även vid tidiga signaler på ohälsa utan sjukfrånvaro. Denna ändring är nu genomförd och skickar därmed också en tydligare signal till chefer att arbeta med tidiga signaler på ohälsa. En fråga om förekomst av våld i hemmet/närmiljön är även tillagd.
- Arbete har påbörjats med att ta fram ett stödmaterial till chef att använda vid samtal med medarbetare om arbetsanpassning. Stödet är tänkt att förtydliga de befintliga rutinerna för arbetsanpassning.
- Inför övergång till nya Komin ses alla sidor om rehabilitering och sjukfrånvaro över. Arbetet kommer färdigställas under våren 2026.
- Under 2024 startade Försäkringskassans treåriga projekt Momentum, som stöds av Europeiska socialfonden (ESF). I projektet samlar Försäkringskassan offentliga och privata aktörer i forum runt om i landet för att samtala om hur ett mer hälsosamt och hållbart arbetsliv kan skapas. Malmö stad har under 2025 fortsatt att medverka i projektet genom ett regionalt forum med en HR-medarbetare från stadskontoret samt en HR-medarbetare från förskoleförvaltningen. Genom projektet ges möjlighet till dialog och erfarenhetsutbyte. Projektet tillför också kunskap i form av föreläsningar och presentationer genomförda av sakkunniga.

Friskfaktorer

Friskfaktorer handlar om de förutsättningar som gör att medarbetare mår bra och presterar på arbetet. Forskning visar att arbetsplatser med låg sjukfrånvaro ofta kännetecknas av väl utvecklade friskfaktorer. Läs mer om friskfaktorer på Suntarbetslivs hemsida³.

Fackliga organisationer och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) driver ett långsiktigt arbete med friskfaktorer. Initiativet förnyades i en

³ Suntarbetsliv, [Vad är friskfaktorer?](#), www.suntarbetsliv.se

central överenskommelse vid avtalsrörelsen 2024 genom en avsiktsförklaring om friskfaktorer i välfärden. I avsiktsförklaringen uppmanas lokala parter att samverka kring arbete med friskfaktorer.

I december 2024 lanserade SKR:s beredning för kompetensförsörjning även en "Action plan" (Handlingsplan) med uppmaning till kraftsamling för välfärdens kompetensförsörjning. Att arbeta med friskfaktorer är en del i handlingsplanen.

Som ett led i ovan har Malmö stad ett pågående arbete med friskfaktorer.

Här ges exempel på pågående arbete:

- I arbetsmiljöprocessgruppen har det genomförts ett arbete med att undersöka om det behövs stöd i det gemensamma arbetssättet kring friskfaktorer och främjande arbetet. Gruppen har genomfört justeringar i stadens övergripande rutin för det systematiska arbetsmiljöarbetet och i stöddokumentet för framtagande av mål inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Gruppen har även föreslagit uppdateringar i stadens rutiner för arbetsanpassning som rehabiliteringsprocessgruppen sedan har genomfört.
- Gruppen har undersökt vilka stöd som finns tillgängliga, till exempel genom Suntarbetsliv⁴ och vilka av dessa som skulle kunna komplettera eller integreras i det gemensamma arbetssättet. Arbetet har lett fram till att en särskild sida för friskfaktorer planeras att finnas när det nya intranätet lanseras under 2026. Därifrån kan det länkas till Suntarbetslivs hemsida.
- Under 2024 startades ett nätverk för skyddsombud och HR-medarbetare som har gått friskfaktorsteget. I centrala parter avsiktsförklaring om friskfaktorer ges Suntarbetsliv i uppgift att ta fram stöd och verktyg samt en forskningssatsning på friskfaktorer. Som ett led i arbetet har Suntarbetsliv lanserat Friskfaktorsteget som är en utbildning i hur man kan lägga upp och genomföra ett arbete med friskfaktorer på individ-, grupp- och organisationsnivå. Utbildningen vänder sig till skyddsombud och HR som ska leda arbetet med friskfaktorer. Under 2025 genomfördes två nätverksträffar för denna grupp. Nätverksträffarna har inneburit möjlighet för förvaltningarna att dela med sig av pågående och planerat arbete. Nätverket har också fått information om kommunövergripande arbete med chefers

⁴ Suntarbetsliv är en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.

förutsättningar och om hur friskfaktorer har inarbetats i den kommunövergripande arbetsmiljöutbildningen.

- När SKR:s delegation för kompetensförsörjning besökte Malmö i maj 2025 presenterades stadens pågående arbete med kompetensförsörjning där arbetet med friskfaktorer utgör en del.

Kompetenshöjande insatser

I budget 2025 beslutade kommunfullmäktige att avsätta 78 miljoner till kompetenshöjande insatser till Malmö stads medarbetare. Beslutet var ett led i att hantera den kompetensutmaning som råder. Minskad sjukfrånvaro är viktigt för kompetensförsörjningen. I samband med beslutet om extra medel formulerade stadskontoret ett antal förslag på insatser inom sjukfrånvaroområdet som förvaltningarna skulle kunna arbeta vidare med i samarbete med företagshälsovården. En sammanfattning av förvaltningarnas arbete med detta finns i avsnittet. Läs mer om dessa insatser i avsnittet om Kompetensförsörjning i denna redovisning:

[Kompetenshöjande insatser](#).

Stadskontoret har även, med dessa medel och i samarbete med företagshälsovården, tagit fram två digitala utbildningar som tillgängliggjorts i Malmö stads lärplattform "Malmö Lär":

Utbildning psykologisk första hjälpen:

- Utbildningen ska ge medarbetare och chefer ökad trygghet, mod och förmåga att bidra till att ingen lämnas ensam med sitt mående genom att vara en medmänniska som vågar se, lyssna och finnas där. Utbildningen är relevant mot bakgrund av att psykisk ohälsa är ett växande problem i samhället och på våra arbetsplatser.

Utbildning klimakteriehälsa:

- Utbildningen ska ge medarbetare och chefer ökad kunskap om hur arbetsförmågan kan påverkas av klimakteriet. Sjukskrivningsnivån är högre för kvinnor än för män och den stressrelaterade ohälsan har ökat under de senaste åren. Många av symtomen är samma eller snarlika de symtom som kan uppstå till följd av sjunkande hormonnivåer. Genom att höja kunskapsnivån och medvetenheten inom området finns möjlighet att förebygga och förkorta sjukskrivningar. Insatsen bidrar också till en god och hållbar arbetsmiljö genom att göra klimakteriets påverkan på kvinnors hälsa och mående till något naturligt att prata om.

Utbildningarna kommer att finnas tillgängliga under två år och kommer att följas upp.

Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

En uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs årligen kommungemensamt. Syftet med uppföljningen är att kartlägga hur arbetsmiljöarbetet har fungerat under det senaste året, identifiera eventuella förbättringsmöjligheter och att undersöka om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete. Behov av förbättringar som respektive förvaltning identifierat vid den årliga uppföljningen dokumenteras i en handlingsplan. Resultatet av uppföljningen har redovisats eller planeras att redovisas i respektive nämnd i början av 2026. Nedan redovisas en sammanställning av förvaltningarnas resultat.

Vad förvaltningarna anger fungerar bra i arbetsmiljöarbetet

I genomförandet av den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet har samtliga förvaltningar summerat vad de tycker fungerar bra i arbetsmiljöarbetet på förvaltningen. Svaren nedan visar vilka områden som har lyfts som väl fungerande i arbetsmiljöarbetet, det vill säga sådant som förvaltningarna vill värna om. Svaren nedan är inte giltiga för alla förvaltningar utan är exempel på svar från förvaltningarna.

Friskfaktorer och systematiskt arbetsmiljöarbete

- Arbete med friskfaktorer till exempel genom arbete med ledarskap, delaktighet och kommunikation.
- Systematiskt arbetsmiljöarbete som är strukturerat, regelbundet och integrerat i den dagliga verksamheten.
- Undersökningar genom bland annat skyddsronder, medarbetarenkäter, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och uppföljning av tillbud, arbetsskador och sjukfrånvaro.
- Utredning av händelser och allvarliga incidenter. Vikten av att utreda bakomliggande orsaker beskrivs.
- Framtagande av handlingsplaner på olika nivåer.

Delaktighet och samverkan

- Samverkanskulturen

- Samarbete mellan chefer, medarbetare, skyddsombud och fackliga företrädare.
- Etablerade forum som arbetsplatsträffar, samverkansmöten, ledningsgrupper och medarbetarsamtal ger goda möjligheter till dialog, inflytande och uppföljning av arbetsmiljöfrågor.
- Kollegialt lärande med positiv och inkluderande arbetskultur med högt i tak, god samtalston och prestigelöst samarbete.

Chefers förutsättningar

- Tydligt fördelade arbetsmiljöuppgifter som följs upp regelbundet.
- Forum för chefer att diskutera sin egen arbetsmiljö.
- Stöd till chefer från HR-funktionen och andra stödfunktioner.
- Nära och tillgängligt ledarskap, med korta ledtider mellan medarbetare och ledning, lyfts som en framgångsfaktor.

Trygghet och säkerhet

- Arbete kring hot, våld och otillåten påverkan och att stärka organisationens beredskap och gemensamma kunskapsbas kring dessa områden.
- Utbildningsinsatser (bland annat i bemötande, hot och våld)

Vad förvaltningarna anger behöver utvecklas i det fortsatta arbetsmiljöarbetet

I genomförandet av den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet har samtliga förvaltningar tagit fram handlingsplaner för sådant som behöver förbättras. Förutom handlingsplanerna som hanteras på förvaltningarna redovisar de även en summering till stadskontoret av vad som behöver utvecklas i det fortsatta arbetsmiljöarbetet på förvaltningen. Svaren nedan visar vilka områden som har lyfts som utvecklingsområden och är inte giltiga för alla förvaltningar utan är exempel på svar från förvaltningarna.

Chefers förutsättningar

- Det behövs utbildning för chefer med fokus på till exempel arbetsmiljöansvar, förändringsledning, konfliktkunskap och hantering av hot och våld.

- Tydligare uppdrag, roller, ansvar och mandat för både chefer och medarbetare.
- Mer ändamålsenliga organisatoriska strukturer och analys av chefers förutsättningar.
- Jämnare arbetsbelastning och hållbara uppdrag, inklusive analys av arbetsmängd över året.
- Utvecklat stöd från HR och andra stödfunktioner.
- Förbättrat samarbete mellan enheter och över avdelningsgränser.

Friskfaktorer och systematiskt arbetsmiljöarbete

- Utbildning för nya chefer, skyddsombud, samverkansgrupper och medarbetare.
- Tydliggörande av arbetet med systematiskt arbetsmiljöarbete genom processbeskrivningar och årshjul.
- Säkerställa att åtgärder följs upp och ger effekt.
- Förbättrad hantering och analys av tillbud och arbetsskador.
- Stärkt samverkanssystem.
- Ökad förståelse för varför systematiskt arbetsmiljöarbete är viktigt.
- Utvecklat systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på delaktighet och friskfaktorer vid omorganisationer.
- Ökat fokus på friskfaktorer och salutogent perspektiv.
- Förbättrat samarbete med företagshälsovården.

Hot, våld och säkerhet

- Fortsatt arbete med att förebygga och hantera hot, våld och otillåten påverkan.
- Praktisk träning/övning i hot- och våldssituationer.
- Ökad samsyn kring säkerhetsprocesser (vem gör vad).

Fysisk och digital arbetsmiljö

- Tydligare koppling mellan investeringar i fysisk miljö och arbetsmiljöeffekter samt utmaningar med inomhusklimat (värme och kyla).
- Den ökade arbetsbelastningen kopplad till snabb digitalisering.

- Integrera digitala förutsättningar i skyddsronder och riskbedömningar.

Kommunikation och möteskultur

- Mindre informationsstyrda APT – mer dialog och delaktighet.
- Förbättrade informationsflöden och hantering av informationsmängd.
- Mer digital informationsspridning för att frigöra tid till dialog.

Förvaltningarnas upplevelse av hur arbetet med genomförandet av uppföljningen har fungerat

Merparten av förvaltningarna beskriver att genomförandet av den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet har fungerat bra. De positiva delarna med uppföljningen som lyfts fram är att den fångar upp många delar av arbetsmiljön, synliggör risker och behov av åtgärder, bidrar till delaktighet och kompetensutveckling för medarbetare, chefer och skyddsombud. Det ses som en styrka att den genomförs genom hela organisationen.

Ett par förvaltningar lyfter att uppföljningen upplevs vara tidskrävande och att materialet är omfattande. Arbetsplatsnivån är den nivå som upplevs vara mest utmanande kopplat till dialogmaterialets omfattning och den tid det tar att genomföra. Några förvaltningar lyfter behov av att tydliggöra uppföljningens inriktning och syfte då upplevelsen är att den inte alltid träffar arbetssättet för det systematiska arbetsmiljöarbetet utan att det lätt blir riskerna i arbetsmiljön som blir föremål för dialogen. Ett par förvaltningar tycker att det finns brister i hur dialogen eskaleras uppåt och det framkommer behov av att förtydliga och adressera forum för frågor som tas upp men som inte har bäring på det systematiska arbetsmiljöarbetet. En förvaltning beskriver det som utmanande att sammanfatta skilda delar av förvaltningens arbetsmiljöarbete.

Utvecklingsbehov avseende det kommunövergripande arbetssättet

I samband med genomförandet av den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet brukar förvaltningarna också ges möjlighet att lämna in behov av förbättringar som gäller det gemensamma arbetssättet för arbetsmiljöarbetet som de har identifierat. Det som framkommer är till stor del förbättringsbehov som är kända sedan tidigare och där det finns ett pågående eller planerat arbete. Flera förvaltningar efterfrågar ett digitalt stöd för genomförande av den årliga uppföljningen av SAM och någon har fundering att använda verktyget Forms. Ett par

förvaltningar lyfter behov av systemstöd generellt när det gäller arbetsmiljöarbetet varav en av dem pekar på den Arbetsmiljömodul som nuvarande leverantör för budgetprocessen tillhandahåller. En förvaltning tycker att det fortsatt är svårt att använda Agera på ett strategiskt sätt utifrån att det är svårt att göra statistikuttag. En förvaltning önskar stadsgemensamma valbara tilläggsutbildningar inom arbetsmiljöområdet i lärplattformen Malmö Lär. När det gäller modellen för årlig uppföljning av SAM ser en förvaltning behov av att se över frågeställningarna på vissa nivåer i uppföljningsmodellen, en förvaltning önskar att omfattningen på dialogmaterialet ses över och en förvaltning ser behov av tydliggörande gällande fokus i uppföljningen. En förvaltning lyfter att de fått signaler från verksamheterna att underlaget behöver förenklas. Av svaren i föregående avsnitt om hur genomförandet av uppföljningen fungerat framgår att det är fler förvaltningar som tycker att uppföljningen ska ses över även om de inte angett det under denna frågeställning.

En förvaltning lyfter behov som har bäring på arbetsmiljön men som ligger utanför det som ingår i det gemensamma arbetssättet för SAM (arbetsmiljöprocessen) för vilket arbetsmiljöprocessgruppen har uppdrag att utveckla. Stadskontoret kommer återkoppla detta till berörd förvaltning och kommer även titta på om det finns behov av att förtydliga frågeställningen i uppföljningen där förbättringsbehov avseende processen för det systematiska arbetsmiljöarbetet efterfrågas.

En förvaltning lyfter behov av att utveckla dialog kring samordningsansvaret med andra förvaltningar och arbetsställen för att arbeta tillsammans med gemensamma risker.

Tilläggsfråga 2025: Använder chefer och skyddsombud SAM-verkstaden och gör planering av arbetsmiljöarbetet tillsammans?

En ny fråga har tillkommit i den årliga uppföljningen av SAM för att följa upp i vilken utsträckning Suntarbetslivs verktyg SAM-verkstaden används. SAM-verkstaden är ett verktyg som ger stöd för chefer och skyddsombud att skapa struktur och planering för sitt samarbete i arbetsmiljöarbetet. Den kommuncentralla partsammansatta gruppen (PSG) har i nyhetsbrev till samverkansgrupper i Malmö stad uppmanat chefer och skyddsombud att använda verktyget då samarbetet dem emellan är en viktig förutsättning för ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Flertalet förvaltningar har inte uppmärksammat frågan och har därför inte kunnat svara på den. Av de som svarat är det några som uttrycker att det gjorts

kommunikationsinsatser med rekommendationer om att använda verktyget. Ett par förvaltningar uppfattar att det delvis används men att det inte gjorts ett ställningstagande på förvaltningen om att alla ska använda det. Ett par förvaltningar hänvisar till att de använder annat stöd eller underlag för planeringen till exempel årshjul. Dialog kommer föras i arbetsmiljöprocessgruppen inför kommande års uppföljning om frågan ska ingå i den årliga uppföljningen permanent.

Statistik och utveckling inom arbetsmiljöområdet

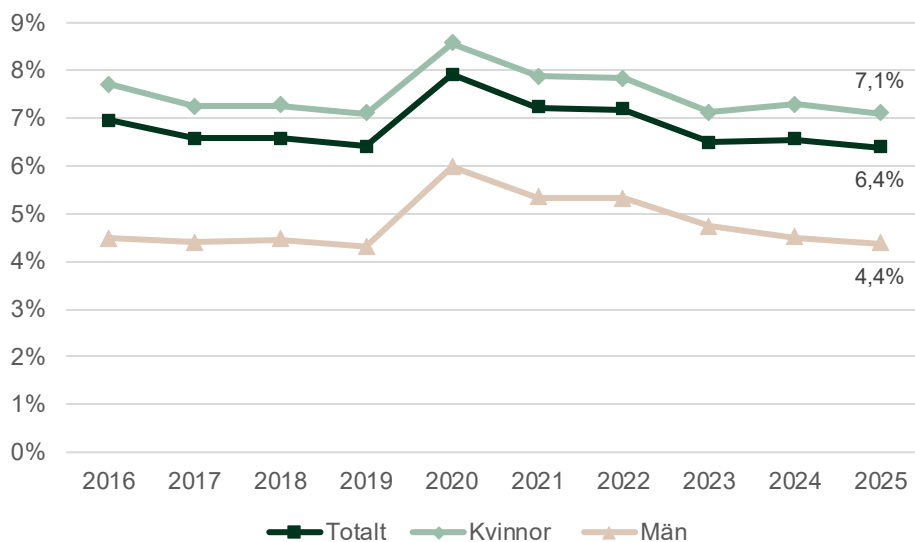
Här nedan redovisas statistik och utveckling avseende sjukfrånvaro, tillbud och arbetsskador samt användande av företagshälsovård.

Sjukfrånvaro

Att sänka sjuktalen och sedan hålla en låg och stabil sjukfrånvaro är angeläget såväl nationellt som för Malmö stad.

Den genomsnittliga sjukfrånvaron i Malmö stad minskade något mellan 2024 och 2025 och är nu 6,4 % (2024 6,6 %).

Figur 1. Sjukfrånvaroutveckling i Malmö stad, 2016 - 2025



Sjukfrånvaron 2025 motsvarade 23,3 kalenderdagar i genomsnitt per medarbetare (24,0 kalenderdagar 2024). För kvinnor motsvarade sjukfrånvaron 25,9 kalenderdagar och för män 16,0 kalenderdagar.

Sjukfrånvaro utifrån kön och ålder

Kvinnor i Malmö stad har, i likhet med den övriga arbetsmarknaden, högre sjukfrånvaro än män.

I rapporten *Analys av skillnader i nyttjande av sjukförsäkringen*⁵ skriver Försäkringskassans analytiker att kvinnors högre sjukfrånvaro brukar förklaras med en kombination av arbetsrelaterade och privatlivsrelaterade faktorer.

Samtidigt beskrivs på sidan 5 i rapporten att:

”Även justerat för individfaktorer så som yrke, bransch, tidigare sjukfall och familjesituation, har kvinnor 60 procents högre risk för längre sjukfall.”

Samt på sidan 6 i rapporten att:

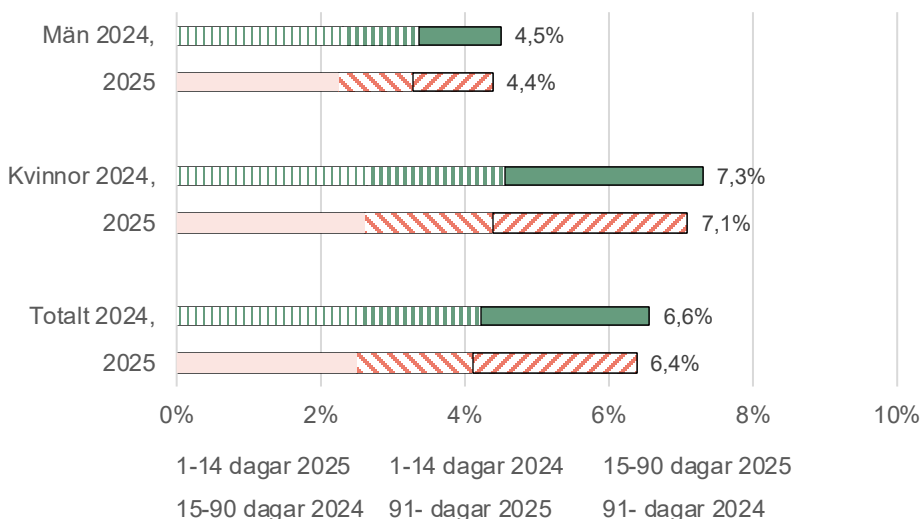
”Skillnaderna i nyttjandet av sjukpenning mellan olika grupper förklaras till del av skilda arbetsvillkor och skillnader i fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Höga emotionella krav i arbetet, obalans mellan krav och kontroll och hög fysisk arbetsbelastning är exempel på faktorer som ökar risken för både längre sjukfall och sjukersättning. Ytterligare en förklaring är att olika grupper i samhället har olika livsvillkor, levnadsförhållanden och levnadsvanor som påverkar hälsan och i förlängningen arbetsförmågan.”

Längre fram i personalredovisningen redovisas sjukfrånvaron för män och kvinnor som arbetar i samma yrke. Fortfarande framgår då en skillnad i sjukfrånvaro mellan kvinnor och män. Det framgår även att i vissa yrken är sjukfrånvaron högre för både kvinnor och män jämfört med andra yrken.

Liksom tidigare år avsåg ungefär en tredjedel av sjukfrånvaron medarbetare som har varit sjukskrivna i mer än 91 dagar. Kvinnor har i större utsträckning än män längre sjukfrånvaro medan skillnaden i den korta sjukfrånvaron inte är så stor mellan män och kvinnor.

⁵ Försäkringskassan, www.forsakringskassan.se, [Analys av skillnader i nyttjandet av sjukförsäkringen. delrapport 4 – Slutredovisning](#). 2025-04-01, (FK 2023/002328).

Figur 2. Sjukfrånvarovolym i intervall om antal dagar, 2024 - 2025



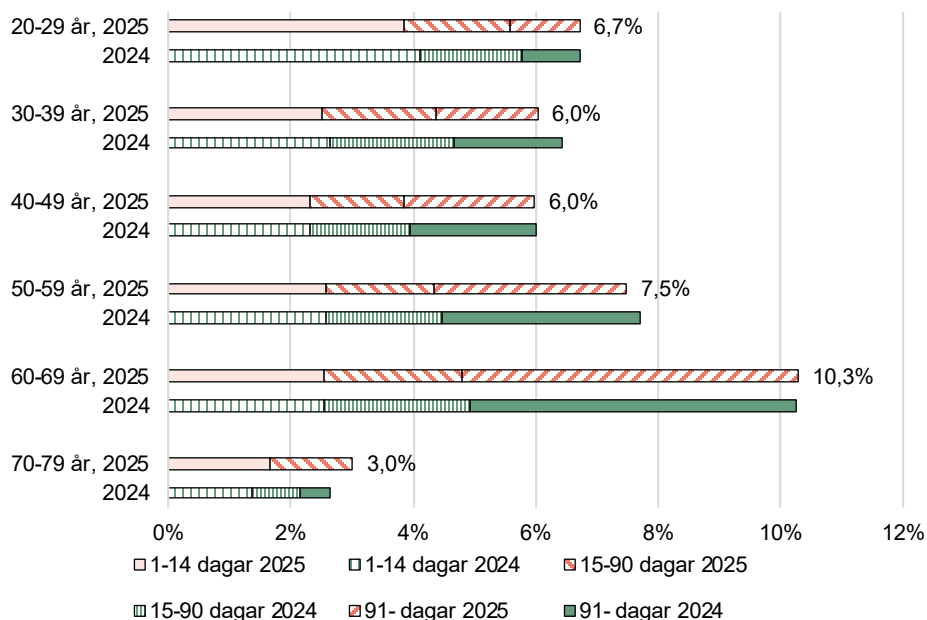
Den korta sjukfrånvaron (1–14 dagar) minskar generellt med ålder medan den långa sjukfrånvaron (15–90 dagar och längre än 90 dagar) ökar med ålder. Det innebär att yngre medarbetare i högre utsträckning har korta sjukskrivningar medan äldre medarbetare har längre sjukskrivningar.

Sedan några år har den yngsta gruppens sjukfrånvaro ökat vilket innebär ett förändrat mönster där den yngsta åldersgruppen nu har högre total sjukfrånvaro än de två äldre åldersgrupperna (30–39 samt 40–49 år). Ett annat avvikande mönster är att den korta sjukfrånvaron i den yngsta åldersgruppen är nästan lika stor för kvinnor respektive män. Att framför allt korttidssjukfrånvaron bland unga ökar är ett nationellt mönster som bland annat ses i företagshälsovården Feelgoods Jobbhälsorapport 2025⁶. Trenden är oroväckande då det kan innebära att denna grupp löper högre risk även för framtida ohälsa.

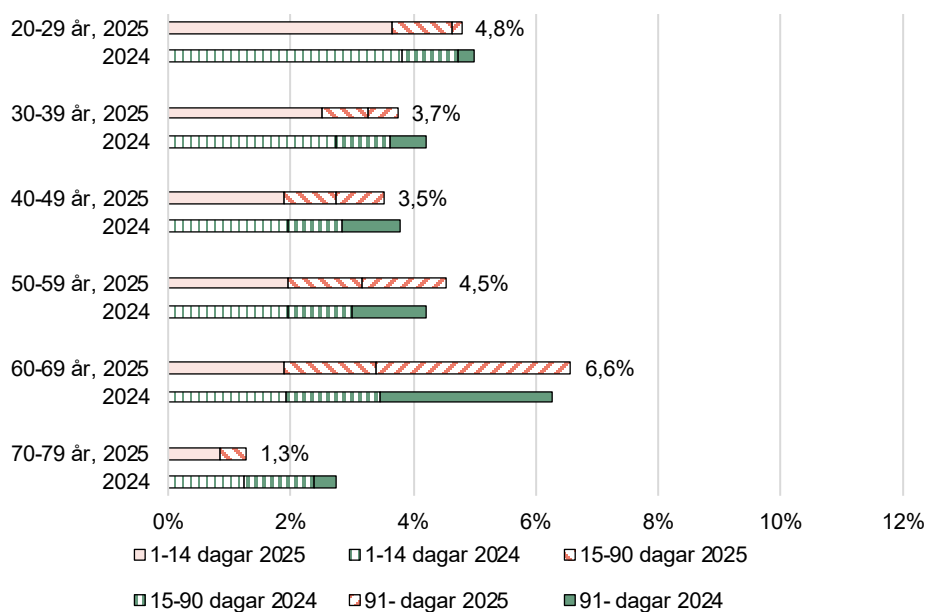
I samtliga åldersintervall har kvinnor högre sjukfrånvaro än män. Kvinnor i åldersgruppen 60–69 år har en sjukfrånvaro på 10,3 % och mer än hälften av den sjukfrånvaron är längre än 91 dagar.

⁶ [Feelgoods Jobbhälsorapport](#), 2025, *Paradoxen om attraktiv arbetskraft – Fördomar och fakta om 50+ i arbetslivet*.

Figur 3. Kvinnors sjukfrånvaro uppdelad i intervall om antal dagar och åldersgrupp, 2024 - 2025



Figur 4. Mäns sjukfrånvaro uppdelad i intervall om antal dagar och åldersgrupp, 2024 - 2025

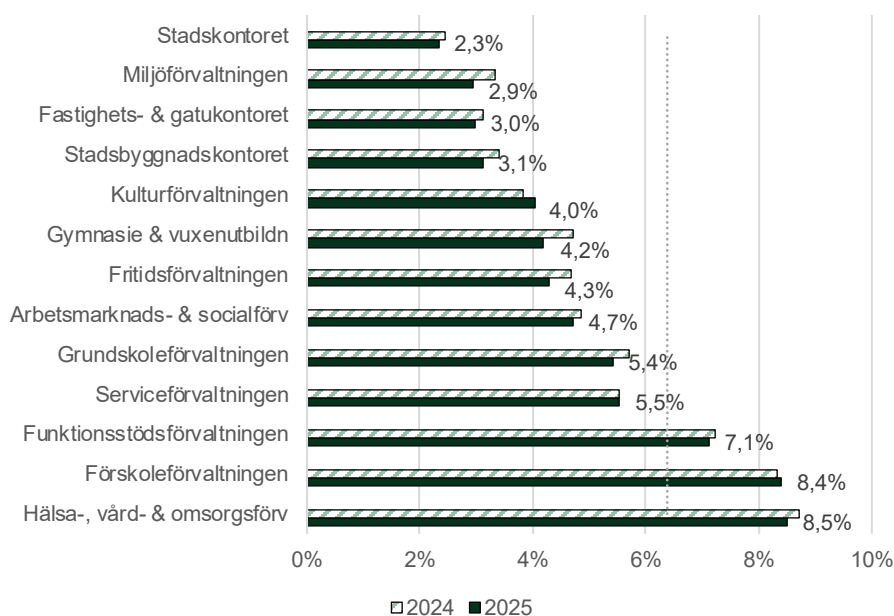


Sjukfrånvaroutveckling i förvaltningarna

Liksom de senaste åren har tio av de tretton förvaltningar som redovisas en sjukfrånvaro som var lägre än Malmö stads genomsnittliga. De tre

förvaltningar som hade den högsta sjukfrånvaron var hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, förskoleförvaltningen och funktionsstödsförvaltningen.

Figur 5. Sjukfrånvaro per förvaltning, 2024 - 2025



Sjukfrånvaro i yrkeskategorier

Sjukfrånvaron bland de femton största yrkeskategorierna speglar förvaltningarnas sjukfrånvaro. Yrkeskategorier med hög sjukfrånvaro utgör en stor andel av medarbetare på de förvaltningar som har högst sjukfrånvaro i Malmö stad.

I en lägesrapport från Försäkringskassan⁷ beskrivs den psykiska ohälsan i dagens arbetsliv.

Några av resultaten som beskrivs i rapporten är att:

- Stressrelaterad psykisk ohälsa står för en allt större del av den längre sjukfrånvaron.
- Vid psykiatriska diagnoser blir sjukfallen ofta längre. Hälften av alla sjukfall som är längre än 180 dagar utgörs av psykiatriska diagnoser.
- Arbetsmiljöutmaningarna och sjukfrånvaron är högst i kvinnodominerade kontaktyrken inom omsorg, vård och skola.

⁷ Försäkringskassan, 2026:1, *Psykisk ohälsa i dagens arbetsliv*, www.forsakringskassan.se

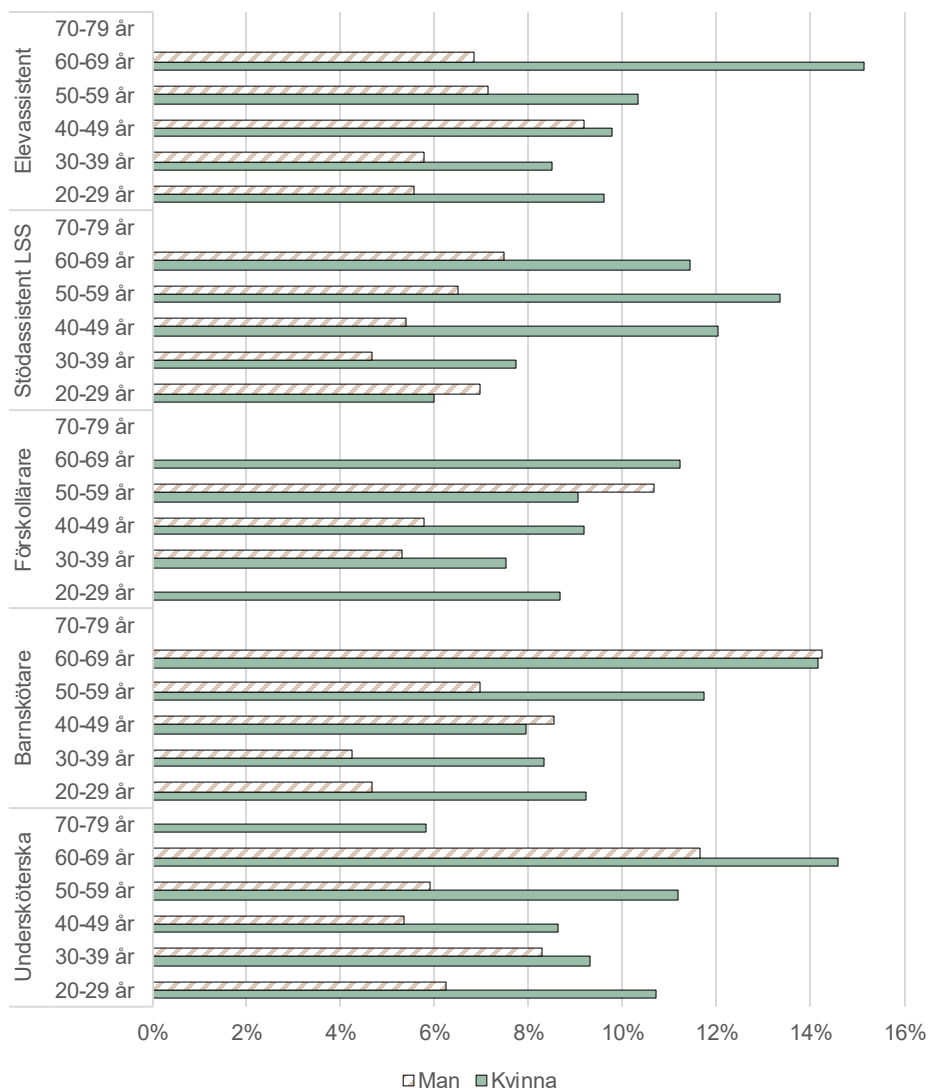
- 9 av 10 långtidssjukskrivna med stressrelaterad psykiatrisk diagnos uppger att deras arbete har bidragit till sjukskrivningen.
- Ungefär en tredjedel av de långtidssjukskrivna uppger att faktorer i deras privatliv gör det svårt att komma tillbaka helt.

Rapporten bygger till stor del på frågor till anställda personer som har varit sjukskrivna ungefär ett halvår. Främst lyfts stress och/eller hög arbetsbelastning som bidragande till sjukskrivningen men även konflikter eller kränkande behandling beskrivs bidra. Det finns enligt rapporten inte några tydliga skillnader mellan kvinnor och män avseende vad de anser har bidragit till sjukskrivningen. Dock är det främst kvinnor som är sjukskrivna för stressrelaterad psykisk ohälsa. Framför allt handlar det om kvinnor i åldersgruppen 30–39 år följt av åldersgruppen 40–49 år.

I Malmö stad för kvinnor i åldersgrupperna 30–39 år respektive 40–49 år inom de yrken som lyfts fram i rapporten (kontaktyrken inom omsorg, vård och skola) ser det ut så här:

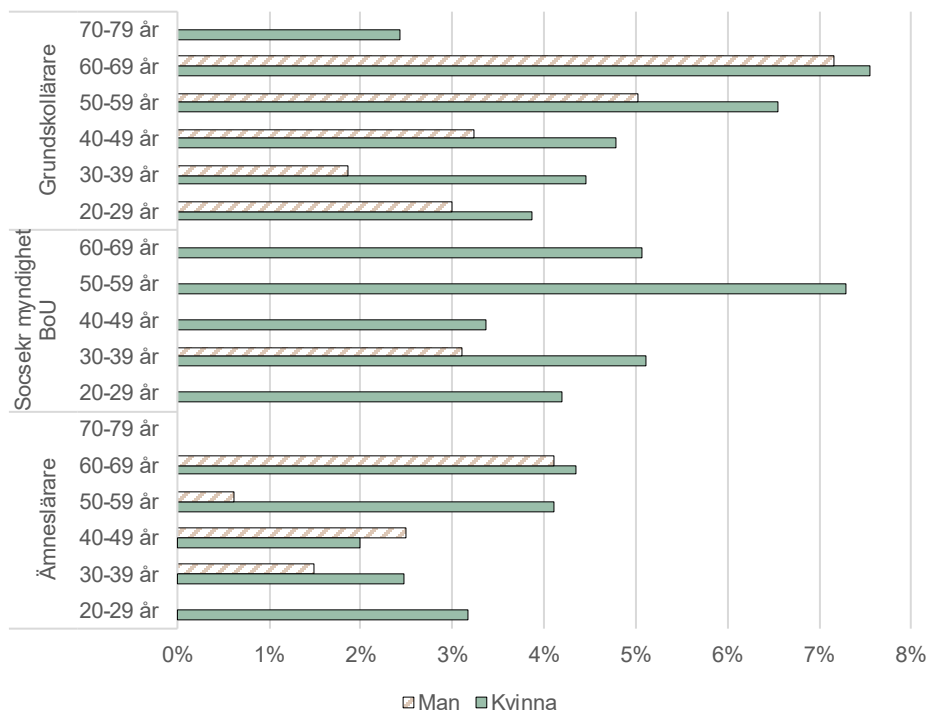
- De fem yrkeskategorier som har högst sjukfrånvaro i de femton största yrkeskategorierna är undersköterska, barnskötare, elevassistent, stödassistent LSS och förskollärare. Även inom dessa grupper är det stora skillnader mellan mäns och kvinnors sjukfrånvaro men männen i dessa yrken har högre sjukfrånvaro än mäns genomsnittliga sjukfrånvaro.
- För kvinnor är det dock inte i åldersgrupperna 30–39 eller 40–49 år i dessa yrken (undersköterska, barnskötare, elevassistent, stödassistent LSS och förskollärare) som sjukfrånvaron är högst utan den är högst i åldersgruppen 60–69 år (förutom för stödassistent LSS som har högst sjukfrånvaro i åldersgruppen 50–59 år).
- I avsnittet om [kompetensförsörjning](#) i denna redovisning framgår att antalet medarbetare som är 66 år eller äldre fortsätter att öka vilket är viktigt ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Det är därför oroväckande att grupper som undersköterskor, barnskötare och elevassistenter i åldern 60–69 år har en sjukfrånvaro på nästan 15 %.

Figur 6. Sjukfrånvaro per åldersgrupp i de fem yrkeskategorierna med högst sjukfrånvaro bland de femton största yrkeskategorierna, 2025, könsuppdelat



Bland de yrken som har lägst sjukfrånvaro i Malmö stad finns yrken som också är kontaktyrken inom omsorg, vård och skola, det vill säga de yrken som Försäkringskassas rapport lyfter fram. Dessa är till exempel: Ämneslärare, socialsekreterare myndighet barn och unga och grundskollärare. I dessa grupper är inte heller sjukfrånvaron högst för kvinnor eller män i åldersgrupperna 30–39 respektive 40–49 år.

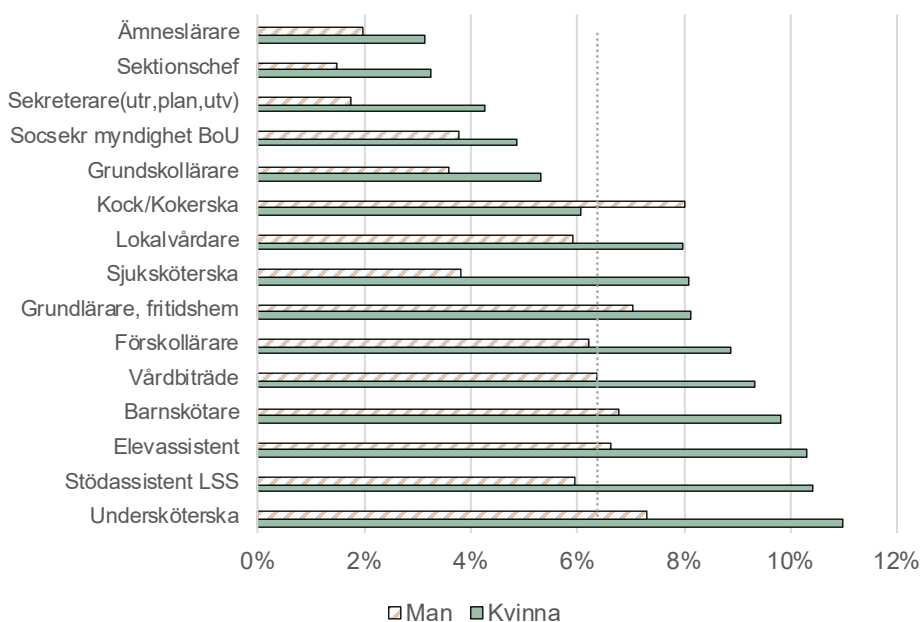
Figur 7. Sjukfrånvaro per åldersgrupp i kontaktyrken med lägst sjukfrånvaro, 2025, könuppdelat



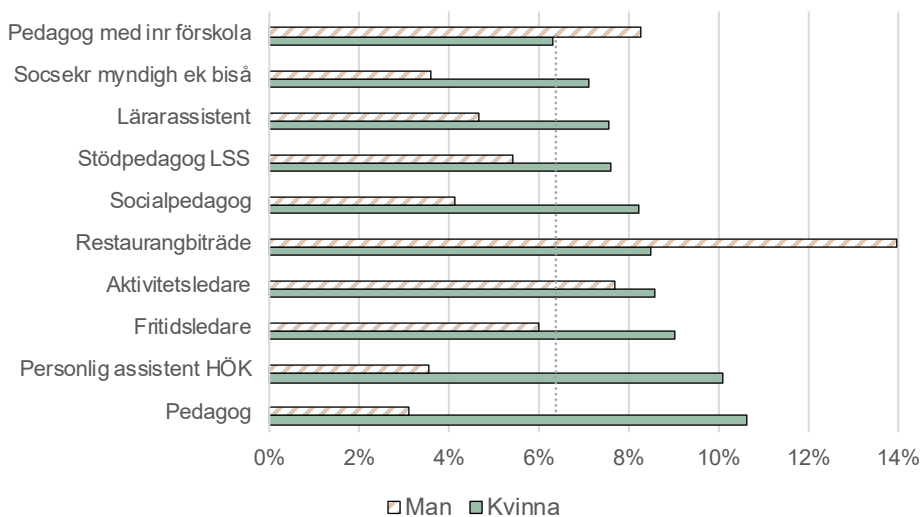
Diagrammen nedan visar:

- att det är skillnader i kvinnors och mäns sjukfrånvaro även inom samma yrke.
- Inom vissa yrken har både kvinnor och män högre sjukfrånvaro än i andra yrken.

Figur 8. Sjukfrånvaro i de femton största yrkeskategorierna 2025, könsuppdelat



Figur 9. Yrkeskategorier med högst sjukfrånvaro och fler än 100 anställda (utöver de 15 största yrkeskategorierna) 2025, könsuppdelat



Diagnoser i yrkeskategorier

Genom Afa-försäkring är det möjligt att få statistik om förekomst av diagnoser i olika yrkesgrupper. Dessa uppgifter är nationella och inte särskilda för Malmö stad. Uppgifterna är intressanta då de ger en vägledning i hur både det förebyggande och det efterhjälpande arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbetet behöver utformas. Det är också intressant att se

samband mellan sjukfrånvaro, diagnoser och arbetsskador och tillbud. Läs mer i avsnittet om [tillbud och arbetsskador](#).

Uppgifterna är hämtade från Afa-försäkrings statistikverktyg⁸ och avser uppgifter från 2023, då det är de senaste som är publicerade. Uppgifterna avser långvarig sjukfrånvaro per yrkesgrupp och diagnos för anställda inom kommuner och regioner:

Förklaring till tabellen nedan

- Andel i procent med psykiska eller diagnoser i rörelseorganen (muskuloskeletalta diagnoser) av totala antalet sjukfall, för yrkesgruppen.
- Depression och utmattningssyndrom är exempel på psykiska diagnoser. Rygg- och ledsjukdomar är exempel på sjukdomar i rörelseorganen.
- Utöver dessa diagnoskategorier finns det ytterligare kategorier som inte nämns i tabellen nedan.

Tabell 1. Diagnoser per yrkesgrupp (2023), Afa försäkring

Yrkesgrupp	Psykiska diagnoser (%)		Muskuloskeletalta diagnoser (%)	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Barnskötare, fritidsledare m. fl.	44%	50%	24%	17%
Förskollärare, fritidspedagoger	52%	52%	17%	16%
Lärare och skolledare	58%	51%	10%	13%
Personliga assistenter	40%	37%	26%	27%
Sjuksköterskor och barnmorskor	50%	46%	15%	16%
Socialt arbete	66%	61%	8%	9%
Undersköterskor, vårdbiträden, personliga assistenter m. fl.	37%	39%	29%	25%

Obligatorisk sjukfrånvaroredovisning

Det är reglerat i lag att årsredovisningen ska innehålla en obligatorisk sjukfrånvaroredovisning, men den redovisas även här i Malmö stads personalredovisning.

Sjukfrånvaroredovisningen är beräknad utifrån ett särskilt beräkningsunderlag. I den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen ingår tidsbegränsat anställda som är timavlönade och medarbetare som har

⁸ Afa försäkring, Långvarig sjukfrånvaro för anställda inom kommuner och regioner, www.afaforsakring.se, uppgifter hämtade i februari 2026.

frånvaro med rehabiliteringsersättning och förebyggande sjukpenning. Av denna anledning skiljer sig dessa siffror från tidigare redovisade uppgifter i avsnittet.

Sedan föregående år ses en liten minskning av sjukfrånvaron i samtliga nyckeltal. Malmö stads totala sjukfrånvarotid i den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen 2025 var 7,2 %. Motsvarande uppgift för Stockholms stad var 6,9 % och för Göteborgs stad 7,8 %.

Tabell 2. Obligatorisk sjukfrånvaroredovisning

	2025	2024	Förändring
Total sjukfrånvaro (%)	7,2%	7,4%	-0,2%
Långtidssjukfrånvaro (60 dagar eller mer)	36,0%	36,4%	-0,5%
Sjukfrånvarotid för kvinnor	8,0%	8,1%	-0,2%
Sjukfrånvarotid för män	5,3%	5,4%	-0,1%
Sjukfrånvarotid i åldersgruppen 29 år eller yngre	7,4%	7,4%	-0,1%
Sjukfrånvarotid i åldersgruppen 30-49 år	6,3%	6,6%	-0,2%
Sjukfrånvarotid i åldersgruppen 50 år eller äldre	8,4%	8,5%	-0,1%

Sjuklönekostnader

De totala sjuklönekostnaderna för 2025 uppgick till 388 miljoner kronor (i personalredovisningen 2024 var motsvarande uppgift 383 miljoner kronor år 2024). Kostnaderna för den korta sjukfrånvaron (dag 1–14) motsvarade 312 miljoner kronor (80 % av de totala sjuklönekostnaderna). Efter dag 14 i ett sjukfall betalar arbetsgivaren inte lika mycket i sjuklön, Försäkringskassan betalar då i stället sjukpenning. Sjuklönekostnaden motsvarar i storleksordningen drygt 600 heltidstjänster (utifrån genomsnittlig lön i Malmö stad).

Tillbud och arbetsskador

Förekomsten av tillbud och arbetsskador samt vilka typer av avvikelser som är mest förekommande ger ett underlag i arbetet med att förebygga ohälsa och olycksfall. Det är av stor vikt att chefer och medarbetare vet var de största arbetsmiljöriskerna finns. Under året har Agera, Malmö stads systemstöd för arbetsmiljörelaterade avvikelser, uppdaterats med nya funktioner och kategorier. Det innebär att det inte går att ta fram statistik för tillbud på samma sätt som tidigare, och uppgifterna är därför inte helt jämförbara med föregående år. Möjligheterna att jämföra statistik mellan år kommer förbättras men 2025 blir ett mellanår i rapporteringen. Statistik avseende tillbud och arbetsskador är komplex generellt då det är rörlig materia. Det är också viktigt att betona att antalet rapporterade tillbud inte

alltid speglar den faktiska risknivån i verksamheten. Verksamheter med en stark säkerhetskultur och en aktiv rapportering kan få ett ökat antal tillbud, medan ett lågt antal rapporter i vissa fall kan tyda på att rapportering och systematiskt arbetsmiljöarbete inte fungerar fullt ut. Fokus i uppföljningen ligger därför på att identifiera riskområden och mönster i arbetsmiljön, snarare än att jämföra exakta antal mellan år.

Nedan redovisas den statistik från det kommungemensamma avvikelshanteringssystemet Agera som trots förändringar i systemet gått att ta fram. Statistiken bör betraktas som "levande" då ärenden förflyttar sig i processen så snart en aktiv åtgärd görs av en chef i handläggningen – exempelvis då ett ärende förflyttas från steget "undersöka" till avslut.

Tillbud

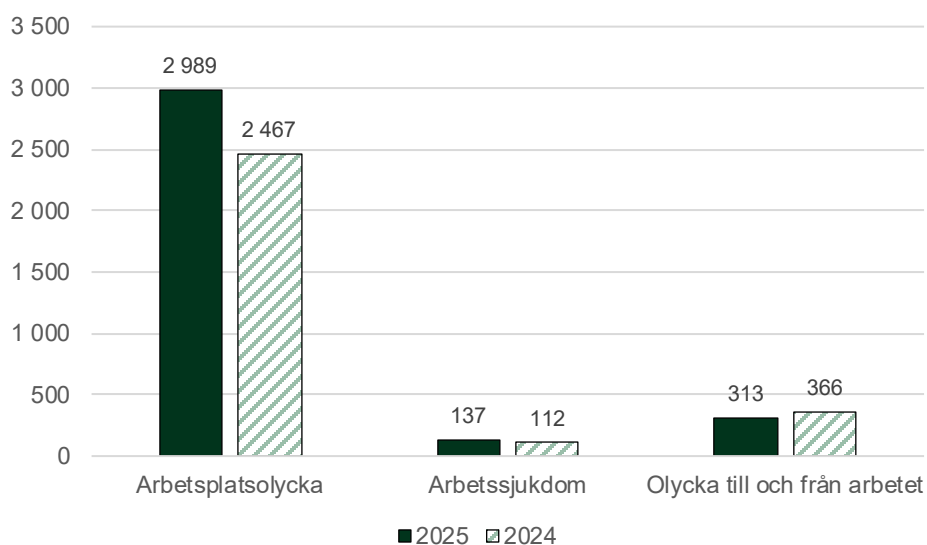
Trots begränsningar att jämföra mellan 2024 och 2025 och att siffrorna för 2025 inte är kvalitetssäkrade går det ändå att utläsa övergripande vilka typer av händelser, som inneburit risk för skada eller ohälsa, som är vanligast. En övervägande del av tillbuden var kategoriserade som *Risk för skada av psykiskt påfrestande arbete*, *Risk för skada av annan person (fysiskt)*, *Risk för skada sociala orsaker (medarbetare/chefer)*, *Risk för skada hot, rån* samt *Risk för skada sociala orsaker (brukare, elever, malmöbor)*. Det mönster som kan ses är att det är inom kontaktyrken som riskerna är som störst. Kategorin *Övrigt* är fortfarande en av de största kategorierna och här behövs en analys göras för att ta reda på orsaken till detta. En av de nya funktioner som påverkar statistiken är medarbetares möjlighet att rapportera frekventa tillbud samlat i ett ärende. Möjligheten är begränsad till tillbudskategorierna *Risk för skada av annan person (fysiskt)* och *Risk för skada sociala orsaker (brukare, elever, malmöbor)*. Med frekventa tillbud avses händelser med risk för skada som inträffar flera gånger om dagen, involverar samma personer och på samma plats, det vill säga omständigheterna är desamma. När en chef tar emot ett inrapporterat ärende som innehåller flera tillbud kan chefen tillsammans med skyddsombudet göra bedömning att det inträffade är en arbetsskada. Här behöver förtydligande göras till den som rapporterar samt rutin tas fram för chef hur detta ska hanteras men också hur det ska redovisas. För perioden september till december 2025 då möjlighet att rapportera frekventa tillbud funnits har 272 ärenden registrerats som detta, innefattande totalt 929 händelser. Det finns dock bland dessa ärenden de som endast innehåller en händelse och ärenden som innehåller upp mot 30 händelser vilket tyder på att funktionen använts på ett sätt som det inte är menat. Vidare analys av detta krävs. Grundskoleförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen,

förskoleförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen är de förvaltningar där funktionen använts mest.

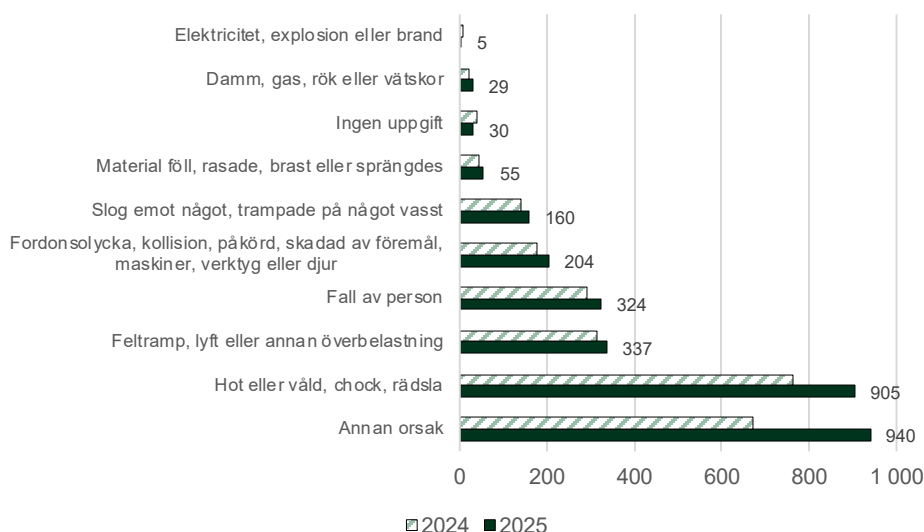
Arbetsskador

Det totala antalet arbetsskadeanmälningar som rapporterats via Agera uppgick till 3 439 vilket var en ökning jämfört med föregående år. Det bör noteras att det kan finnas anmälningar som görs direkt till Försäkringskassan via blankett eller webbportal, till exempel av före detta anställda. Detta gör att statistiken som Malmö stad redovisar kan skilja sig åt mot den som Försäkringskassan redovisar. Arbetsolyckorna stod i likhet med föregående år för den största delen av anmälda arbetsskador. Olyckorna till och från arbetet ökade markant 2024 men har nu minskat något, dock inte till nivån som var 2023 då dessa uppgick till 90. Av arbetsolyckorna var det 161 som bedömts som allvarliga och det var samma antal år 2024.

Figur 10. Arbetsskadeanmälningar i Malmö stad, 2024 - 2025



Figur 11. Arbetsplatsolyckor per orsak i Malmö stad, 2024 - 2025



Hot eller våld, chock, rädsla samt *Annan orsak* var de största övergripande kategorierna för arbetsolyckor. *Hot eller våld, chock, rädsla* har ökat i jämförelse med föregående år, från 761 till 905. Av anmälningarna inom denna kategori har flest skett i hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och grundskoleförvaltningen. Även funktionsstödsförvaltningen stod för en betydande del av anmälningarna av arbetsskada inom denna kategori men en minskning har skett jämfört med föregående året medan det varit en betydande ökning i grundskoleförvaltningen från 130 till 254. I storleksordning kommer därefter de övergripande kategorierna: *Feltramp, lyft eller annan överbelastning* samt *Fall av person*. När kategorin *Hot eller våld, chock, rädsla* bryts ned i underkategorier framgår att majoriteten av anmälningarna gäller *Hot eller våld av personer utifrån*, det vill säga brukare, elever och malmöbor, och därefter *Chock eller rädsla* som kan vara exempelvis vittne till händelse. I Arbetsmiljöverkets senaste nationella arbetsskadestatistik (som avser år 2024) framgår att de vanligaste orsakerna till arbetsolyckor med sjukfrånvaro som följd skiljer sig åt mellan kvinnor och män. För kvinnor var *Fall av person* den vanligaste orsaken följt av *Rörelse med belastning*, och båda dessa orsaker ökade under året. Även kategorin *Våld, angrepp och hot* har ökat något nationellt jämfört med tidigare år. För män var *Förlorad kontroll över verktyg, maskiner eller fordon* fortfarande den vanligaste orsaken till arbetsolyckor med sjukfrånvaro, följt av *Fall av person*.

De vanligaste arbetsskadorna som anmäldes som arbetssjukdom i staden utgjordes under 2025 av *Sociala och organisatoriska orsaker* och uppgick

till 56 vilket är i samma nivå som 2024 då det var 57. Det är därför viktigt att ha fortsatt fokus på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Även arbete med friskfaktorer kan bidra positivt. Därefter är anmälningar i kategorin *Ergonomiska belastningsskador* störst. Det totala antalet anmälningar om arbetssjukdom uppgick till 137 vilket var en ökning jämfört med 2024 då anmälningarna uppgick till 112. Även vad gäller arbetssjukdom var *Övrigt* en stor kategori och uppgick till 33 vilket är en fördubbling jämfört med föregående år. Stadskontoret hade frågan om hur antalet anmälningar som rubriceras som *Annan orsak* och *Övrigt* skulle kunna minskas, med sig i arbetet med nya funktioner och förbättringar i avvikelssystemet. Förtydligande av kategorierna har övervägts men dialog behövs med förvaltningarna för att ta del av deras analyser innan förändringar görs i systemet. När det gäller kategorierna för arbetsskador är staden dessutom bundna av Arbetsmiljöverkets kategorier.

Ohanterade ärenden

Begreppet ohanterade ärenden avser att chef har mottagit ett ärende för handläggning men att chefen inte har handlagt ärendet för att komma vidare i processen. Totalt antal ohanterade ärenden sedan systemet infördes år 2017 är 1 919 (reservation för att det kan finnas ärenden som rapporterats som frekventa tillbud, det vill säga som innehåller flera händelser i ett ärende vilket varit möjligt sedan 1 september 2025). Föregående år var det totala antalet ohanterade ärenden sedan systemet infördes 4 486. Det är generellt vanskligt att jämföra siffrorna mellan år när det gäller ohanterade ärenden eftersom merparten av dessa vid en given tidpunkt alltid till största del avser de senast registrerade. Inför införandet av nya Agera i september 2025 uppmanades förvaltningarna att gå igenom alla gamla ärenden i Agera och avsluta de som inte var aktuella längre. Förklaringar till antalet ohanterade ärenden som förts fram är att det handlar om ärenden som berör samma händelse eller ärenden som är samma typ av händelse/avvikelse där det redan finns ett pågående arbetsmiljöarbete och handlingsplan. Även att det beror på att dokumentationen i Agera släpar efter men att dialog och åtgärder har genomförts i praktiken. I nya versionen av Agera finns funktion för att koppla ihop och samhantera ärenden som berör samma händelse eller samma typ av händelse. Det finns också möjlighet att avsluta ärenden utan utredning i de fall det är händelser som arbetsgivaren inte har rådighet över, till exempel olycka som inträffat till eller från arbetet. Dessa funktioner har tillkommit för att underlätta administrationen. Den nya versionen av Agera ger också utökad möjlighet för medarbetare och skyddsombud att

följa sina ärenden från det att de inrapporterats, genom de olika stegen, fram till avslut. På så vis kan en direkt uppföljning av ohanterade ärenden ske. Stadskontoret kommer följa upp om förändringarna i Agera får avsedd effekt och fortsätta arbeta för att förenkla rapportering och hantering av avvikelser i systemet.

Företagshälsovård

Företagshälsovården är en oberoende expertresurs inom områdena arbetsmiljö och rehabilitering. I uppdraget ingår att särskilt arbeta för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatser samt ha kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa.

I Malmö stad finns ett kommunövergripande avtal om företagshälsovård. 2025 köpte Malmö stad tjänster från företagshälsovården för 17,5 miljoner kronor (2024 köptes tjänster för 17 miljoner kronor). Dialog om förvaltningarnas samarbete med företagshälsovården sker i respektive förvaltnings skyddskommitté.

73 % av inköpen avsåg förebyggande och främjande insatser. Psykolog är den yrkeskategori inom företagshälsovården som användes mest. Därefter kommer rehabsamordnare och beteendevetare. Förebyggande stödsamtal är den mest köpta tjänsten.

- 2 200 medarbetare besökte företagshälsovården under 2025.
- Sammanlagt var det 9 900 besök till företagshälsovården under 2025.
- 72% av besöken gjordes av kvinnor och 28% gjordes av män.

Sammanfattning

Under året har det gjorts ett arbete med utveckling av arbetssättet vid kränkande särbehandling och trakasserier med ett fokus på det förebyggande arbetet och att utreda bakomliggande orsaker i arbetsmiljön.

Implementering av nya Agera har gjorts. I enlighet med det nya avtalet har systemet uppdaterats med nya funktioner som effektiviserar och kvalitetssäkrar rapportering och hantering av tillbud och arbetsskador.

Arbetsmiljöområden och frågepaket har setts över i medarbetarenkäten och arbetet med arbetsgivarperspektivet i handlingsplanen "Fri från våld" har fortsatt under året.

Det har genomförts nationella tillsynsinsatser av Arbetsmiljöverket inom hemtjänst, otillåten påverkan/hot och våld samt arbetsanpassning. Resultatet av inspektionerna kommer analyseras för att bedöma behov av utveckling i det gemensamma arbetssättet.

Det har varit ett fortsatt arbete med friskfaktorer bland annat genom det nätverk som startades upp under 2024.

Under året har två digitala utbildningar publicerats i Malmö Lär. Den en heter Psykologisk första hjälpen och handlar om att höja kunskapsnivån och medvetenheten kring psykisk ohälsa. Den andra utbildningen är en kunskapssatsning om Klimakteriehälsa.

Sjukfrånvaron i Malmö stad minskade under 2025 till 6,4 % (6,6 % år 2024). Hot eller våld, chock, rädsla samt Annan orsak var de största övergripande kategorierna för arbetsolyckor. När det gäller tillbudet var en övervägande del av dessa kategoriserade som Risk för skada av psykiskt påfrestande arbete.

Kompetensförsörjning

I inriktningen för målområdet En god organisation i budget 2025, anges att Malmö stad ska arbeta för en god kompetensförsörjning.

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 rapporten från nämnderna vartannat år ska skapa förutsättningar, incitament och kunskap för att underlätta utvecklingsarbetet, beslut och prioriteringar både lokalt och centralt.

2025 års redovisade kompetensrapporter från Malmö stads nämnder visar sammanfattningsvis att Malmö stad står inför betydande kompetensutmaningar som både handlar om kvantitativa och kvalitativa kompetensgap. Årets redovisning är något förändrad gentemot föregående år. Ambitionen är att skapa en övergripande bild av läget i stället för att riskera att redogöra för exakta - men osäkra - prognoser. Målet är att skapa förutsättningar för utvecklingskraft. En fördjupad rapport redovisas samtidigt som personalredovisningen i ett separat ärende (STK-2025-1305) till kommunstyrelsen.

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 (hälsa-, vård- och omsorgsnämnden, funktionsstödsnämnden, arbetsmarknads- och

socialnämnden, grundskolenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och förskolenämnden), där riskerna kopplas till större yrkesgrupper, specialistkompetenser och chefers förutsättningar. Gemensamt lyfter nämnderna 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.

Arbete och insatser pågår i samtliga förvaltningar för att hantera och åtgärda kompetensutmaningar utifrån Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi som tydliggör tre handlingsvägar vilka har identifierats som särskilt avgörande för arbetet med kompetensförsörjning:

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

Att kunna härleda en aktivitets effekt för kompetensgapet är svårt. Insatser och aktiviteter samspelar med inre och yttre omständigheter. Tillsammans påverkar dessa faktorer kompetensgapen på lång sikt. Att förändra ett kompetensgap i grunden tar tid. Trots att ett kompetensgap ökar så kan aktiviteterna ha bidragit till att kompetensgapet inte har blivit ännu större.

En sammanfattning av nämndernas kompetensförsörjningsplaner visar att det pågår en mängd aktiviteter i förvaltningarna som både direkt och indirekt och på kort- och lång sikt förväntas ha effekt på kompetensförsörjningen. Det är bland annat fokus på:

- 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.
- Chefsförsörjning: successionsplanering, chefsintroduktion/mentorskap och ökad chefstäthet samt avlastande stöd.
- Utvecklade arbetssätt och digitalisering: stärkt digital kompetens, dokumentation och effektivare resursutnyttjande.

Det finns flera övergripande områden där Malmö stad gemensamt arbetar för att påverka kompetensförsörjningen:

- Det systematiska arbetsmiljöarbetet som skapar förutsättningar för attraktiva arbeten och arbetsplatser i staden.
- Lönebildning där det sker prioriteringar med tydliga kopplingar till bland annat kompetensutmaningarna.
- Den digitala lärplattformen "Malmö Lär" får en central organisering för att underlätta administration, publicering, spridning och uppföljning av utbildning. Malmö lär möjliggör digital, hybrid- och lärarledd utbildning.
- ESF-projekt med mål om att spegla malmöbon/öka mångfalden hos medarbetare och chefer bland annat genom breddad rekrytering och att främja en diskrimineringsfri verksamhet.
- Lärande arbetsplatser: Ett arbetssätt, metodstöd och modell är framtaget och kommunicerat för att arbeta systematiskt med kunskapsöverföring och lärande medarbetarskap.
- Sammanhållet arbete kring omställningsmedel inom *Kompetens- och omställningsavtalet* (KOM-KR) för genomförande av flera kompetenshöjande åtgärder där 17 miljoner använts till kompetenshöjande insatser under perioden 2023 - 2025.
- Kompetensutvecklingsinsatser med stöd av budgetmedel.
- Ledarskapsutvecklingsinsatser så som till exempel *utvecklande ledarskap* (UL) och en sammanhållen introduktion för nya chefer som hålls samman via HR-avdelningen på stadskontoret.
- Framtagande av gemensamma processer för schema och bemanning samt rekommendationer för arbetstidens förläggning som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.
- Implementering av ett bemannings- och schemaläggningssystem (Medvind) som ska stödja nämndernas arbete.

- Malmö stads gemensamma strategi för arbetsgivarvarumärket.
- Samarbeten med kommuner, landsting, privata aktörer, SKR, arbetsförmedlingen, fackliga samt ideella organisationer, högskolor och lärosäten.
- Utredning av modeller för förlängt arbetsliv samt framtagande av stöd till chefer kring åldersanpassat ledarskap.

Malmö stads arbetsgivarvarumärke

Malmö stad arbetar aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke (employer branding) genom insatser som syftar till att stärka stadens attraktivitet som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Arbetet omfattar åtgärder för att attrahera rätt kompetens samt för att behålla och engagera befintliga medarbetare. Inom ramen för ledningssystemet för kompetensförsörjning identifierar varje förvaltning årligen bland annat aktiviteter inom området attrahera i sina kompetensförsörjningsplaner, i syfte att åtgärda identifierade kompetensgap.

Unga är en viktig målgrupp för en långsiktig kompetensförsörjning. Målgruppen nås bland annat genom sommarpraktik inom Ung i sommar. Sommarpraktiken är inte bara en möjlighet att visa upp Malmö stad, det ger även en meningsfull sysselsättning för målgruppen under sommaren. Under 2025 inkom 6 465 ansökningar till Ung i sommar. Totalt praktiserade 3 811 ungdomar i olika uppdrag inom ramen för Ung i sommar. 2 580 av dessa hade praktikplatser i Malmö stads verksamheter och av dessa var 1 390 tjejer och 1 190 killar. Intresset för och ansökningar till Ung i Sommar har fortsatt att ökat från tidigare år.

Malmö stad tar även emot studenter för arbetsförlagt lärande och verksamhetsförlagd utbildning inom ramen för studenternas utbildningar. Malmö stad erbjuder bland annat plats till drygt 1 500 studerande inom vård- och omsorgsverksamheter, cirka 800 studerande inom förskola och cirka 900 studerande inom skola.

I Malmö stads studentmedarbetarprogram ges studenter på högskola och universitet möjlighet att inom ramen för sitt studieämne arbeta med olika uppdrag inom Malmö stads verksamheter parallellt med sina studier. Under 2025 tog Malmö stad emot knappt 1 600 ansökningar till 26 olika studentmedarbetaruppdrag. Detta var en fortsatt ökning med nästan 300 ansökningar jämfört med 2024. Av studenterna som anställdes var 83 %

kvinnor och 17 % män. Fördelningen bland de sökande var 71 % kvinnor och 29 % män.

Malmö stad samarbetar med Malmö Universitet för den gemensamma karriärövergångsstrategi som syftar till att ta tillvara på studenternas kompetens. Under 2025 har detta samarbete lett till ett bättre arbetssätt kring hantering av praktikplatser och examensarbete inom Malmö stad för studenterna.

Personalrörlighet

Personalrörlighet handlar om personalförändringar uttryckt som en ström av personal in i, inom och ut ur en organisation eller del av en organisation. Personalrörlighet kan avse till exempel: personalomsättning, omplacering, förflyttning, vikariat, utökad verksamhet, pensionsavgångar, internrörlighet, avveckling och personalförstärkning.

Rekrytering

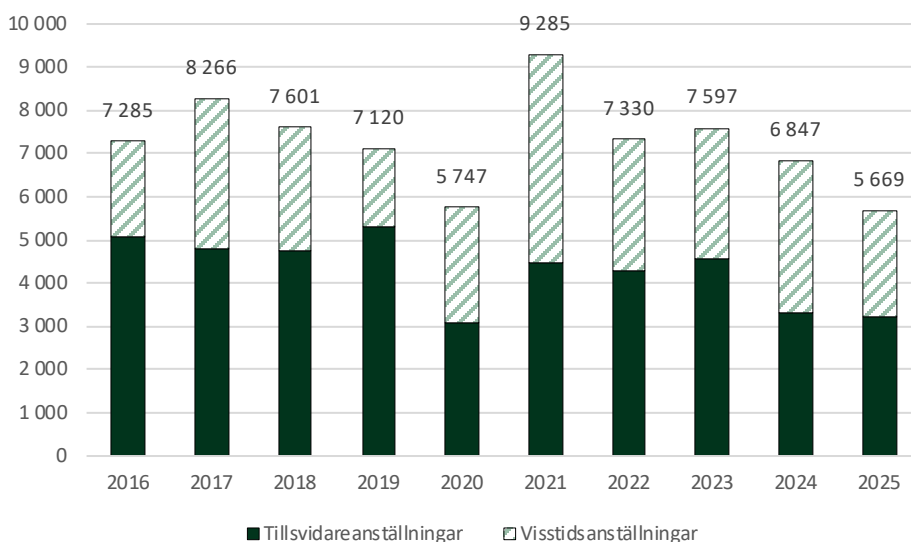
Under 2025 utannonserades 5 669 tjänster och under 2024 utannonserades 6 847 tjänster⁹. En minskning med 1 178 tjänster, främst vad gäller utannonserade visstidsanställningar.

Möjliga orsaker till det minskade antalet utannonserade visstidsanställningar är:

- Demografiska förändringar kopplat till förskoleförvaltningens och grundskoleförvaltningens verksamheter med färre utannonserade tjänster framför allt på förskoleförvaltningen.
- Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens förändrade arbetssätt för att utannonsera tjänster som undersköterska med samannonsering.

⁹ Vid genomgång av föregående års siffror för utannonserade tjänster har ett fel upptäckts och därför har denna siffra korrigerats för utannonserade tjänster 2024.

Figur 12. Antal utannonserade tjänster, 2016 - 2025

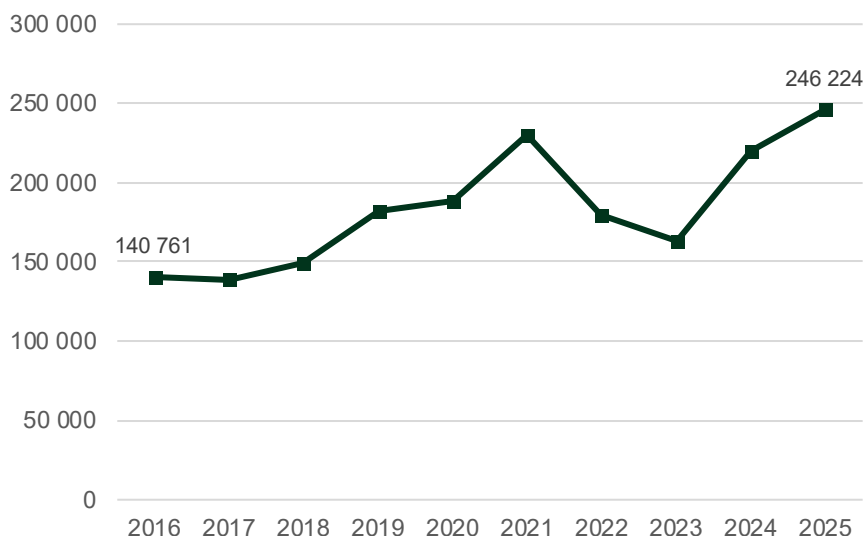


Samtidigt som antal utannonserade tjänster minskade så inkom fler ansökningar 2025. Under 2025 inkom totalt 246 224 ansökningar till Malmö stads utannonserade tjänster, vilket var en ökning med ca 26 000 ansökningar från föregående år (2024; 220 402).

Samtliga förvaltningar förutom förskoleförvaltningen, fastighet- och gatukontoret och hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har ökat antalet ansökningar under 2025. Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens minskning i antal ansökningar tros bero på deras förändrade arbetssätt med samannonsering av undersköterskor. Grundskoleförvaltningen är den förvaltning som 2025 tog emot flest antal ansökningar (ca 83 500) i Malmö stad.

En bidragande faktor till det ökande antalet ansökningar till Malmö stads lediga tjänster bedöms fortsatt bero på lågkonjunkturen som innebär fler kandidater på arbetsmarknaden och fler som söker sig till de trygga anställningar som Malmö stad kan erbjuda.

Figur 13. Antal ansökningar till utannonserade tjänster, 2016 - 2025



Rekryteringar fria från diskriminering

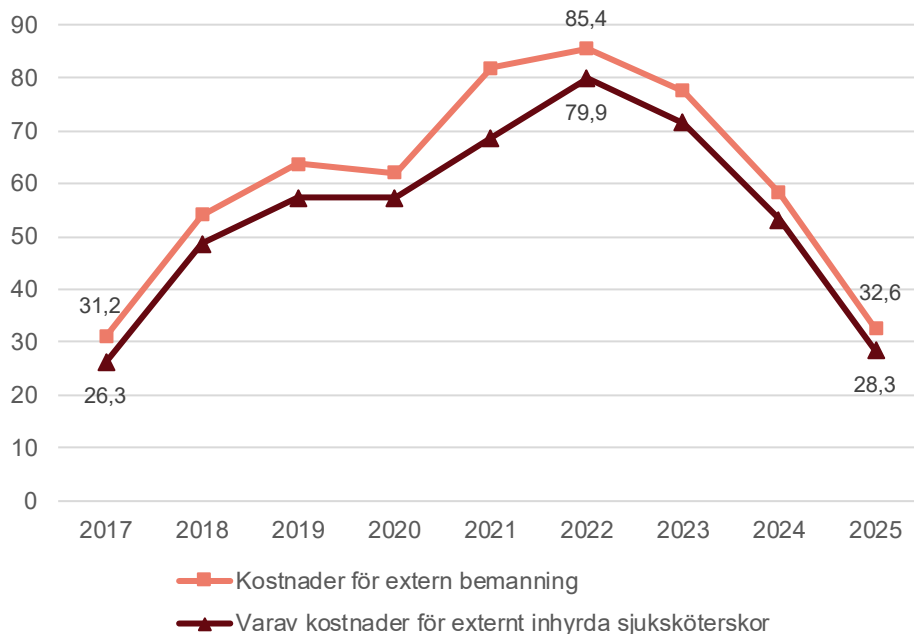
Malmö stads kompetensbaserade rekryteringsprocess skapar förutsättningar för fördomsfri rekrytering. Av de 246 224 ansökningar som Malmö stad tog emot under 2025 var 67,3 % av de sökande kvinnor, 32,2 % män och 0,5 % uppgav att de var icke binära. Av de som rekryterades var 72 % kvinnor, 27,5 % män och 0,5 % uppgav att de var icke binära. Se även avsnittet [Jämställdhet och mångfald](#).

Extern bemanning

Under 2008 fastställde kommunstyrelsens arbetsgivarutskott riktlinjer vid anlitande av bemanningsföretag. Restriktivitet gäller vid anlitande av externa bemanningsföretag och vid behov av vikarier ska förvaltningarna i första hand anlita redan anställda vikarier med månadslön.

För 2025 uppgick kostnaderna för extern bemanning till totalt 32,6 miljoner kronor, vilket var en minskning från föregående år med 25,5 miljoner kronor. Av den totala kostnaden avsåg 28,3 miljoner kronor externt inhyrda sjuksköterskor, även här minskade kostnaden jämfört med föregående år med 24,8 miljoner kronor. Den minskade kostnaden är en följd av hälsa-, vård och omsorgsförvaltningens implementering av resursmodeller och en ökad förmåga till kompetens- och bemanningsplanering som bland annat resulterat i en mer ändamålsenlig bemanning och ett minskat behov av bemanningssjuksköterskor. Förvaltningen har även lyckats anställa och behålla fler sjuksköterskor inom organisationen. Även serviceförvaltningen och funktionsstödsförvaltningen har minskade kostnader för extern bemanning jämfört med föregående år.

Figur 14 Kostnader för extern bemanning (i miljoner kronor) 2017 - 2025



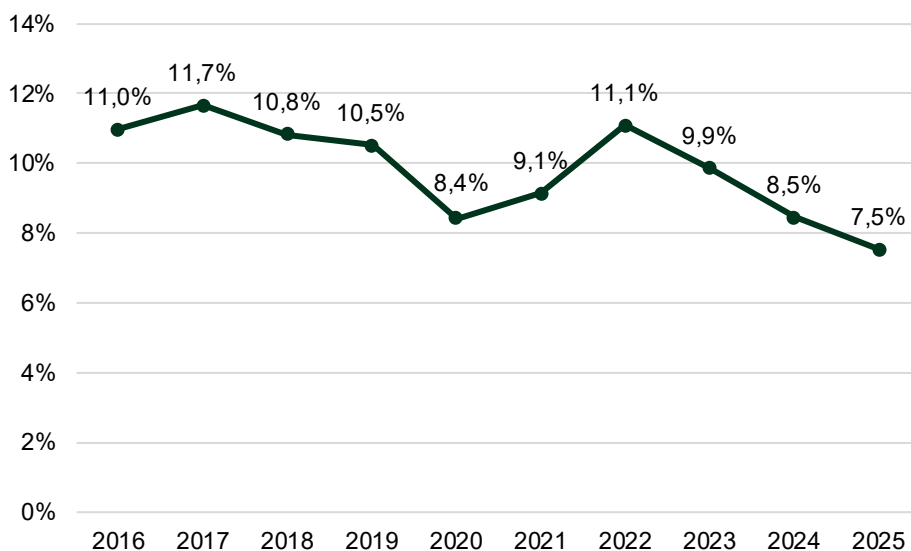
Personalomsättning

De uppgifter som finns i personalredovisningen om personalomsättning är beräknade på följande sätt: *antal tillsvidareanställda som har avslutat sin anställning, oavsett anledning, i relation till medeltal tillsvidareanställda.* Personalomsättning räknas på den organisatoriska nivå som redovisas och avser även pensionsavgångar. På kommunövergripande nivå innebär det att alla som har gått i pension i staden är medräknade men de som har bytt tjänst inom en förvaltning eller slutat vid en förvaltning och börjat vid en annan förvaltning i Malmö stad, inte är medräknade.

Personalomsättningen 2025 för Malmö stad totalt var 7,5 % vilket var en minskning med drygt 0,9 procentenheter (2024: 8,5 %).

Personalomsättningen för kvinnor var 7,3 % (2024: 8,4 %) och för män 8,2 % (2024: 8,6 %).

Figur 15: Personalomsättning i Malmö stad, 2016 – 2025

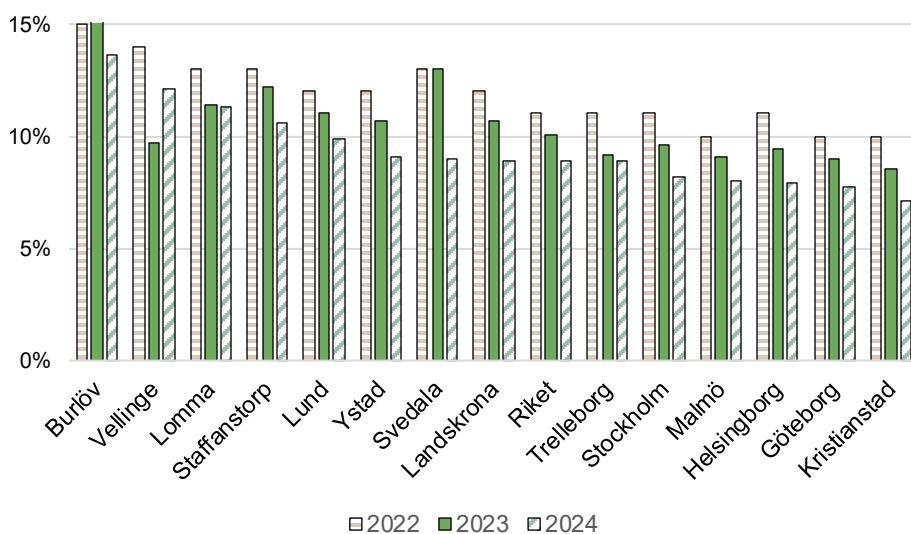


Den minskade personalomsättningen i Malmö stad följer en nationell trend. Att rörligheten minskar kan till viss del också vara en konsekvens av det ekonomiska läget och oroligheter i världen.

I *Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada)* är det möjligt att göra jämförelser mellan kommuner bland annat vad gäller andel avgångna tillsvidareanställda¹⁰. Vid en jämförelse under åren 2022 – 2024 med ett urval av andra städer ligger Malmö stad lägre än många skånska kommuner och rikets snitt.

¹⁰ I Kolada beräknas andel avgångna genom att antal avgångna tillsvidareanställda månadsavlönade i årets novemberstatistik divideras med totalt tillsvidareanställda månadsavlönade i förra årets novemberstatistik därefter multiplicerat med 100 för redovisning i procent.

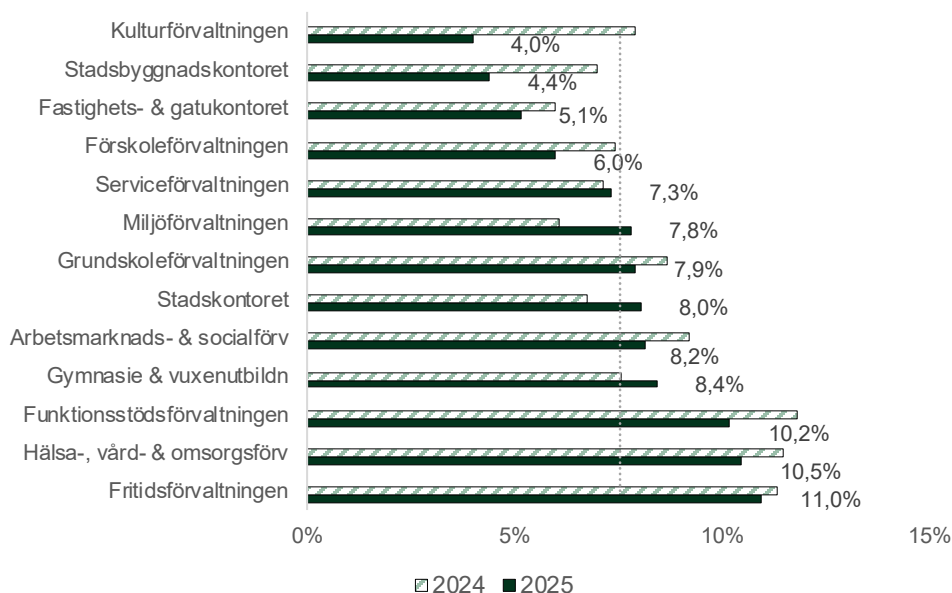
Figur 16. Andel avgångna tillsvidareanställda i ett urval av kommuner, 2022 – 2024



Personalomsättningen per förvaltning innefattar även de medarbetare som har slutat vid en förvaltning och börjat vid en annan förvaltning i Malmö stad. Dessa medarbetare ingår inte i den kommunövergripande personalomsättningen (7,5 %).

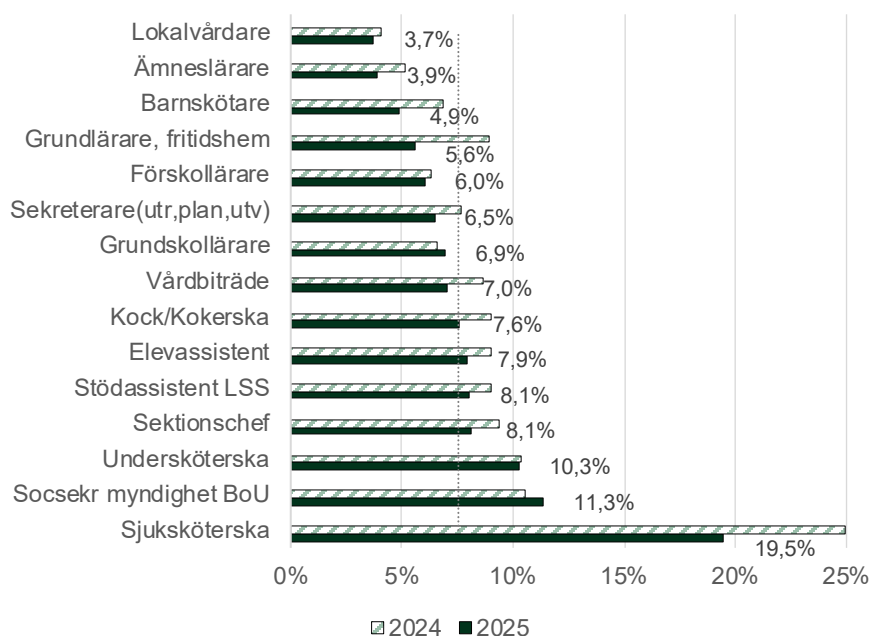
I samtliga förvaltningar förutom i gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, stadskontoret, miljöförvaltningen och serviceförvaltningen, minskade personalomsättningen. Högst var personalomsättningen i funktionsstödsförvaltningen, fritidsförvaltningen och hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen.

Figur 17. Personalomsättning per förvaltning, 2024 - 2025



Personalomsättningen under 2024 och 2025 i Malmö stads femton största yrkeskategorier redovisas i följande diagram.

Figur 18: Personalomsättning i de femton största yrkeskategorierna, 2024 – 2025



I tabellen nedan redovisas personalomsättningen i de yrkeskategorier med högst personalomsättning i Malmö stad (yrkeskategorier utöver de 15 största yrkeskategorierna och med fler än 100 anställda).

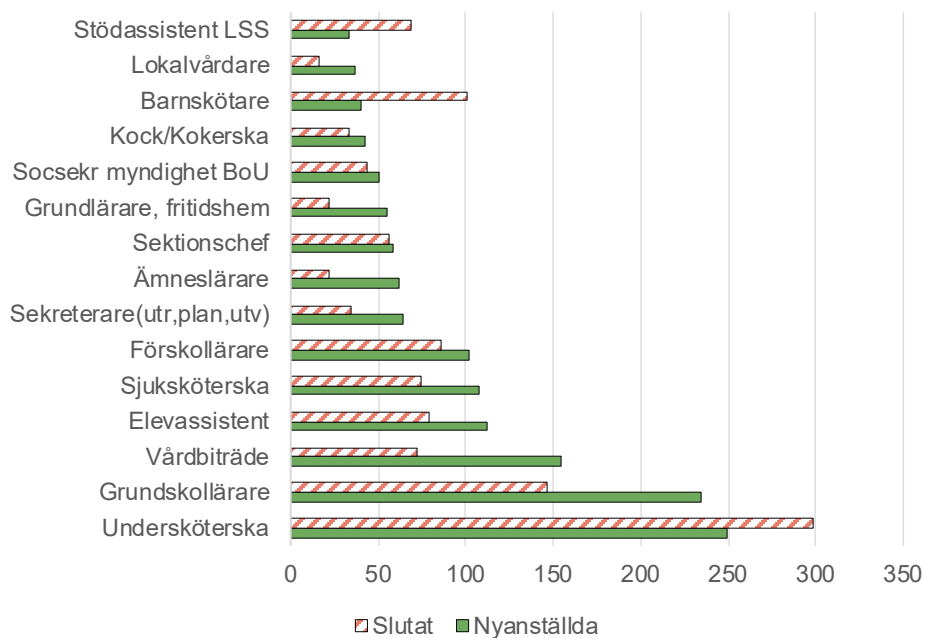
Tabell 3: Yrkeskategorier med högst personalomsättning, 2025

Yrkeskategori	2025	2024
Aktivitetsledare	12,9%	8,4%
Fysioterapeut/Sjukgymnast	12,7%	11,1%
Pedagog	12,4%	10,5%
HR-konsult	12,4%	9,1%
Fritidsledare	11,5%	10,5%
Arbetssterapeut	10,7%	18,3%
Rektor	10,5%	7,0%
Omsorgspedagog	10,4%	9,9%
Biståndshandläggare	10,3%	12,2%
Personlig assistent HÖK	9,7%	13,5%
Socsekr myndigh vuxna	9,5%	9,2%
Speciallärare	9,4%	6,3%
Yrkeslärare	8,9%	6,5%
Lärarassistent	8,6%	8,1%
Administratör	8,5%	9,9%
Socialpedagog	8,2%	12,1%
Rektor bitr	8,1%	7,8%

De yrkeskategorierna som ökade personalomsättningen mest under 2025 jämfört med föregående år var aktivitetsledare, HR-konsulter, speciallärare, yrkeslärare och rektor. Sjuksköterskor har fortfarande högst omsättning men har minskat jämfört med föregående år.

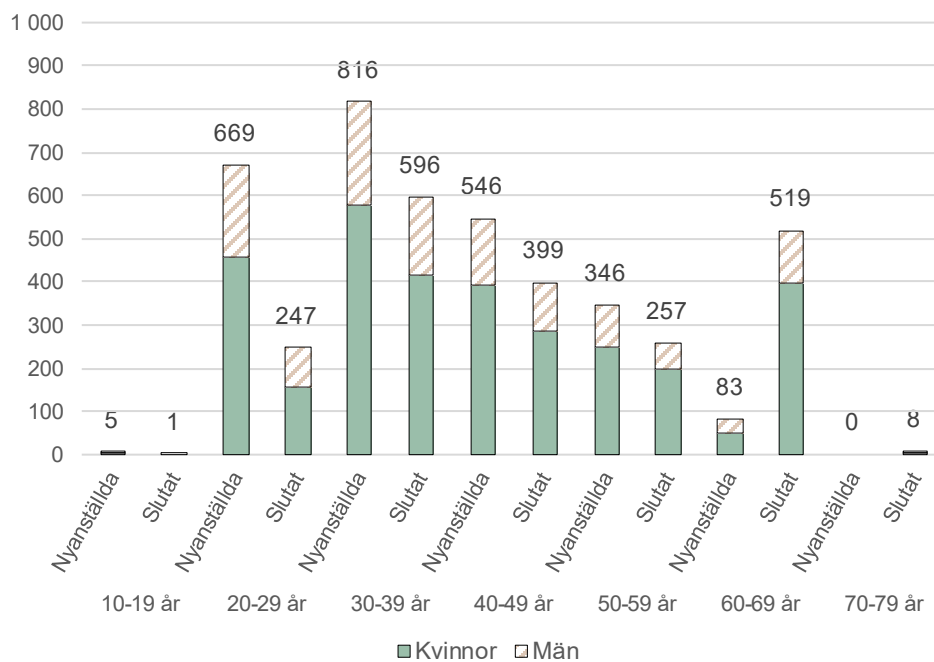
Yrkeskategorierna undersköterska, barnskötare och stödassistent LSS är de enda yrkeskategorierna inom de femton största där fler har slutat än nyanställts genom tillsvidareanställning. Det framgår av diagrammet nedan.

Figur 19: Antal tillsvidareanställda som börjat och slutat under 2025 i de femton största yrkeskategorierna



I diagrammet nedan framgår antalet tillsvidareanställda som nyanställts och slutat under 2025, uppdelat per åldersgrupp och kön.

Figur 20. Antal tillsvidareanställda som börjat och slutat under 2025 - per åldersgrupp, könsuppdelat

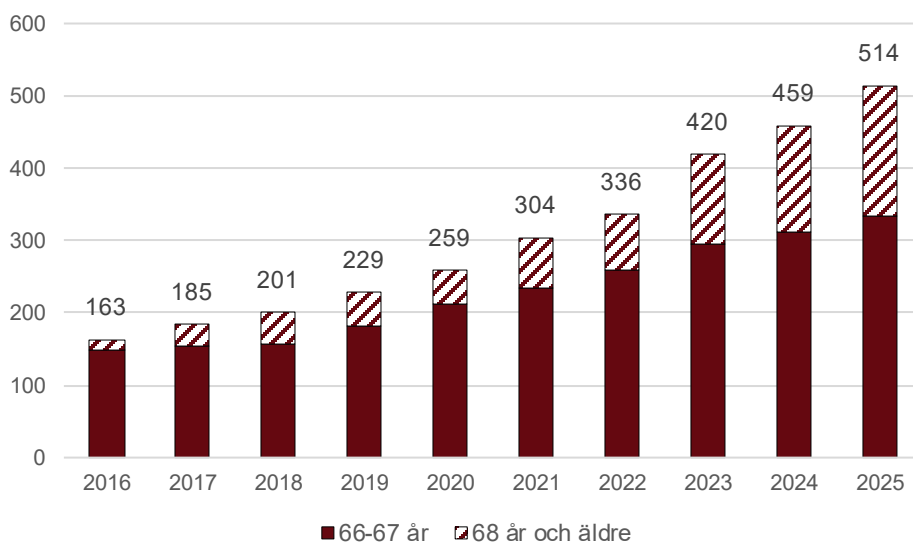


Medarbetare som är 66 år eller äldre

Utifrån Malmö stads kompetensbehov behöver organisationen stärka sin förmåga att behålla och kompetensutveckla medarbetare även efter uppnådd pensionsålder. I Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi har tre handlingsvägar identifierats som särskilt avgörande för arbetet med kompetensförsörjning. I den först handlingsvägen *Vi ser varje medarbetare som en investering* lyfts bland annat att detta görs "Genom att satsa på att behålla erfarna medarbetare och stimulera till utveckling under hela arbetslivet". Följande diagram visar utvecklingen av antal medarbetare som är 66 år eller äldre.

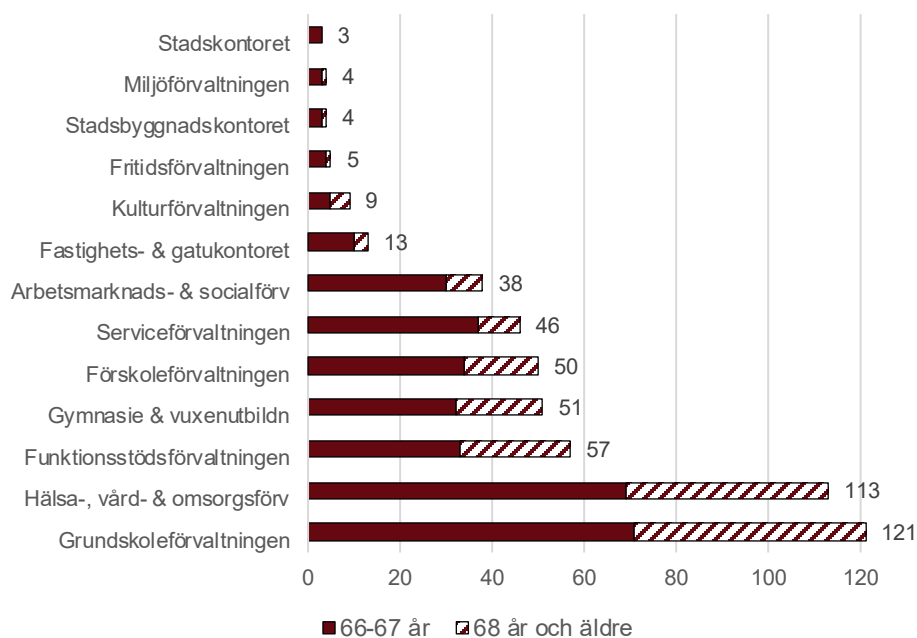
Antalet medarbetare som är 66 år eller äldre fortsätter att öka och har ökat med 351 medarbetare från 2016 till 2025. Andelen medarbetare av alla månadsavlönade som är äldre än 66 år har ökat från 0,6 % (2016) till 1,8 % (2025) under perioden.

Figur 21. Antal medarbetare 66 år och äldre, 2016 - 2025



I följande diagram framgår antalet äldre medarbetare per förvaltning. Flest antal medarbetare som var 66 år eller äldre hade grundskoleförvaltningen och hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen.

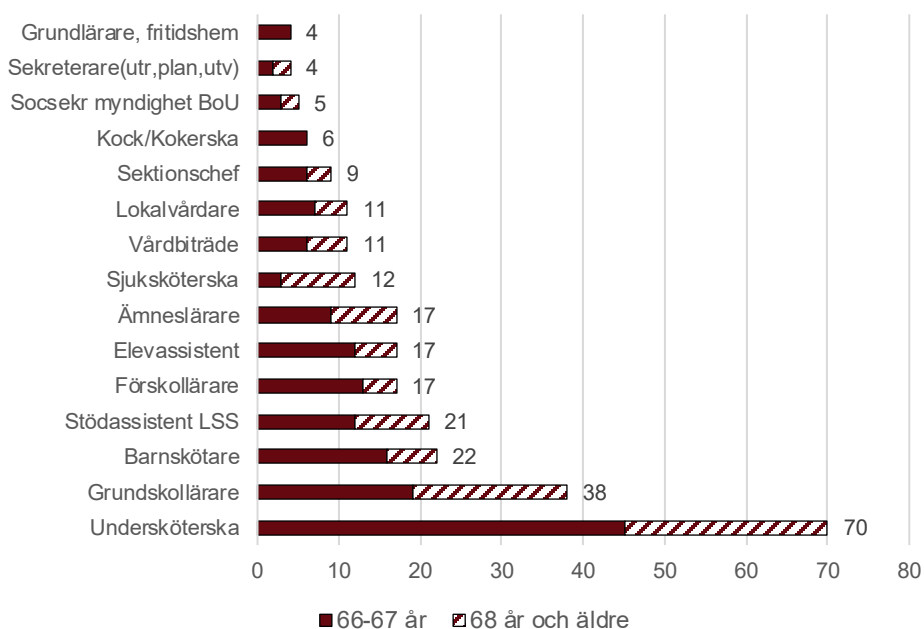
Figur 22. Antal medarbetare 66 år och äldre per förvaltning, 2025



Andelen medarbetare som var 66 år eller äldre var högst på gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen (2,7 %), fastighets- och gatukontoret (2,4 %), serviceförvaltningen (2,1 %), miljöförvaltningen (2,1 %) och hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen (2,0 %).

Antalet äldre medarbetare i Malmö stads största yrkeskategorier redovisas nedan. Där framgår att de yrkeskategorier som hade flest medarbetare som var 66 år eller äldre var undersköterska, och grundskollärare.

Figur 23. Medarbetare 66 år eller äldre i de femton största yrkeskategorierna, 2025



Pensionsavgångar

Under 2025 gick 400 medarbetare i pension (2024: 366). Det motsvarade 1,5 % av de tillsvidareanställda medarbetarna. Av dessa var 305 kvinnor och 95 män. Medelåldern för de som gick i pension i Malmö stad under året var 65,8 år vilket är samma som föregående år. Pensionsmedelåldern under 2025 var 65,6 år för kvinnor och 66,4 år för män.

I följande tabell framgår pensionsmedelåldern i Malmö stads största yrkeskategorier.

Tabell 4: Medarbetare som gick i pension under 2025 i de femton största yrkeskategorierna

	Antal		Antal	Pensions- medelålder		Pensions- medelålder	Pensions- medelålder
Yrkeskategori	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Totalt
Undersköterska	59	8	67	65,6	66,0	65,7	65,7
Grundskollärare	9	8	17	66,0	67,3	66,6	66,6
Barnskötare	21	1	22	65,3	67,0	65,4	65,4
Förskollärare	23		23	65,3		65,3	65,3
Vårdbiträde	7		7	66,0		66,0	66,0
Elevassistent	11	2	13	65,0	69,5	65,7	65,7
Stödassistent LSS	16	3	19	64,9	66,3	65,2	65,2
Sektionschef	7	2	9	65,4	65,5	65,4	65,4
Ämneslärare	4	2	6	67,3	68,0	67,5	67,5
Sekreterare(utr,plan,utv)	5	3	8	66,6	65,3	66,1	66,1
Lokalvårdare	3	2	5	66,3	66,5	66,4	66,4
Kock/Kokerska	4	2	6	66,3	65,5	66,0	66,0
Grundlärare, fritidshem	5		5	64,8		64,8	64,8
Socsekr myndighet BoU							
Sjuksköterska	7	3	10	65,6	64,3	65,2	65,2

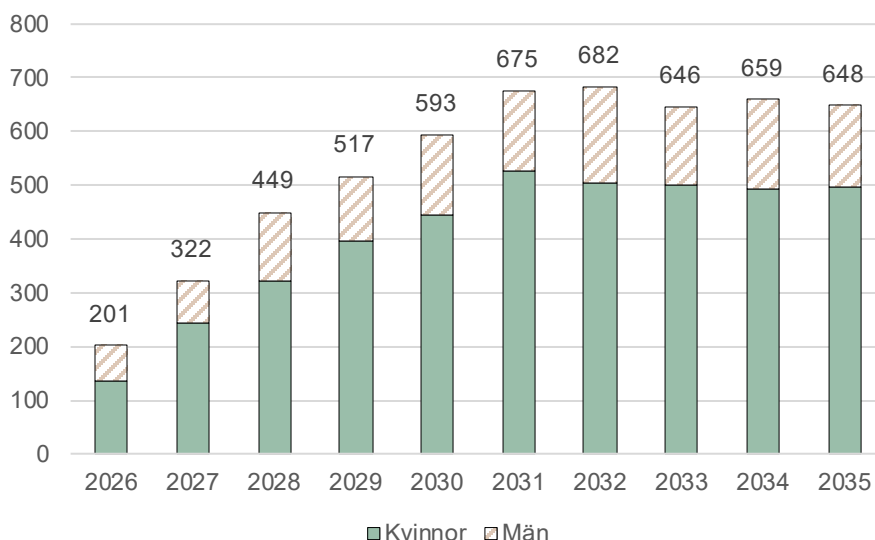
Det årliga antalet pensionsavgångar är svårt att förutse, då den enskilde medarbetaren själv bestämmer sin pensionsavgång från 64 års ålder.

I årets personalredovisning ändras utgångsåldern för prognosen framåt från 66 till 67 år till följd av ändrad pensionsriktålder.

I följande diagram redovisas en prognos för antalet pensionsavgångar de kommande tio åren baserat på pensionsavgång vid 67 år.

Med utgångspunkt i medelåldern bland stadens medarbetare under 2025 beräknas ungefär 5 400 tillsvidareanställda medarbetare (4 100 kvinnor och 1 300 män) att gå i pension inom den kommande tio-årsperioden. Det motsvarar ungefär 20 % av det totala antalet tillsvidareanställda medarbetare under 2025.

Figur 24. Pensionsavgångar 2026 - 2035 baserat på pensionsavgång vid 67 år



Kompetenshöjande insatser

I Malmö stads budget 2025 beslutade kommunfullmäktige att avsätta 78 miljoner kronor till kompetenshöjande insatser för Malmö stads medarbetare.

Utgångspunkt för fördelning av medel och prioritering av insatser är avsikten formulerad i budgeten samt förvaltningarnas kompetenssituation, analys och risken kompetensgapen medför, som samverkas i förvaltningsråd och redovisas till kommunstyrelsen vartannat år.

De budgeterade 78 miljonerna kronor har under perioden huvudsakligen använts till kompetenshöjande, arbetsmiljöförbättrande och förebyggande insatser riktade till både breda personalgrupper och strategiskt prioriterade yrkeskategorier inom stadens kärnverksamheter.

Medlen har i huvudsak gått till:

- Kompetensutveckling och professionalisering, ofta via Malmö Lär och uppdragsutbildningar i samverkan med lärosäten.
- Förebyggande arbetsmiljöinsatser, särskilt vid psykiskt påfrestande arbete.
- Språk- och yrkeskompetenshöjande åtgärder, kopplade till lagkrav, kvalitet och patientsäkerhet.
- Validering av formell kompetens, för långsiktig kompetensförsörjning.

- Chefsutveckling, för ökad hållbarhet och genomförandekraft i organisationen.

Samlade resultat

Insatserna har sammantaget bidragit till:

- Fler medarbetare med formell kompetens för uppdraget.
- Ökad likvärdighet i kompetensutveckling mellan förvaltningar.
- Stärkt professionell trygghet hos medarbetare i brukarnära och pedagogiska uppdrag.
- Förbättrade förutsättningar för minskad sjukfrånvaro och ökad frisknärvaro.
- Förbättrade förutsättningar för måluppfyllelse för barn, elever och brukare.
- En mer samordnad och kostnadseffektiv struktur för kompetensutveckling genom Malmö Lär.

Vissa insatser har inte hunnit genomföras fullt ut under året, vilket har möjliggjort omfördelning av medel till andra prioriterade områden utan att avvika från det övergripande syftet.

Samlad slutsats

Sammantaget bedöms genomförandet av de kompetenshöjande insatserna i huvudsak stämma väl överens med kommunstyrelsens intention och uppdrag.

Medlen har i hög grad riktats till prioriterade välfärdsverksamheter och medarbetare nära Malmöborna, med fokus på långsiktig kompetensförsörjning, kvalitet och hållbar arbetsmiljö.

Sammanfattning

Malmö stad står precis som andra kommuner och övriga sektorer inför stora kompetensutmaningar. Förvaltningarna arbetar systematiskt, både kortsiktigt och långsiktigt utifrån sina kompetensförsörjningsplaner för att hantera kompetensutmaningarna.

Under 2025 utannonserade Malmö stad cirka 1 200 färre tjänster än föregående år, minskningen fanns främst på visstidsanställningar. Samtidigt ökade antalet ansökningar med cirka 10 % (26 000) och

kostnaderna för den externa bemanningen minskade med 25,5 miljoner kronor.

Personalomsättningen fortsatte att minska med knappt 1 procentenhet (från 8,5 % 2024 till 7,5% 2025) vilket var den lägsta omsättningen sedan år 2009. Vid en jämförelse 2022 – 2024 med ett urval av andra städer ligger Malmö stads personalomsättning lägre än många av de skånska kommunernas och rikets snitt. De förvaltningar där personalomsättningen ökade var stadskontoret, serviceförvaltningen, gymnasie-, och vuxenutbildningsförvaltningen och miljöförvaltningen och bland de 15 största yrkeskategorierna var det bara bland socialsekreterare barn och unga samt grundskollärare som personalomsättningen ökade. Inom de 15 största kategorierna var det undersköterskor och stödassistenter inom LSS och barnskötare där fler har slutat än nyanställts.

Antalet och andelen medarbetare som är 66 år eller äldre fortsätter öka och yrkeskategorierna med flest antal medarbetare som var 66 år eller äldre var undersköterska och grundskollärare.

Anställning och arbetstid

I budget 2025, i inriktningen till kommunfullmäktigemål *En god organisation*, anges att Malmö stad ska vara en attraktiv och inkluderande arbetsgivare för alla medarbetare och ge en bra och likvärdig service till alla Malmöbor. Det anges vidare att Malmö stads verksamheter ska ha en god arbetsmiljö, erbjuda trygga anställningar, bra anställningsvillkor samt goda möjligheter att utvecklas. I inriktningen framgår att tillsvidareanställningar på heltid ska vara norm och särskilda visstidsanställningar användas restriktivt, inte bara i välfärden utan inom hela kommunens verksamhet. Delade turer inom omsorgsverksamheterna ska successivt fasas ut. Det skrivs också fram att villkoren för att delta i arbetslivet skall vara lika för män och kvinnor. Riktlinjen *Anställning i Malmö stad* som beslutades under 2019 förtydligar Malmö stads målsättning och inriktning när det gäller anställning och arbetstid och omfattar områdena anställningsform, höjd sysselsättningsgrad och ledighetsförmåner.

Arbetet med att öka andelen medarbetare som arbetar heltid

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) och fackförbundet Kommunal har under perioden 2016 – 2024 bedrivit utvecklingsprojektet Heltidsresan med målsättningen att heltidsarbete ska utgöra norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Bakgrunden till satsningen är de omfattande rekryteringsbehov som kommuner och regioner står inför, till följd av ökade behov av välfärdstjänster och stora pensionsavgångar. Genom att en större andel medarbetare arbetar heltid minskar behovet av nyrekrytering, samtidigt som befintlig kompetens tas tillvara mer effektivt.

Ett ökat heltidsarbete skapar även bättre förutsättningar för kontinuitet i verksamheterna, vilket har positiva effekter på kvalitet, yrkenas attraktivitet och jämställdheten. För att heltidsarbete ska bli norm krävs dock en genomgripande förändring av verksamheternas organisering. Det förutsätter en aktiv dialog om arbetsplatskultur samt de förändringar som behövs för att organisera och bemanna en hållbar heltidsorganisation. En god arbetsmiljö, tillräcklig återhämtning och en långsiktigt hållbar arbetstidsförläggning är centrala faktorer i denna omställning.

Heltidsresan är ett långsiktigt partsgemensamt utvecklingsarbete mellan SKR och Kommunal med målet att heltidsarbete ska etableras som norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Genom avtalsrörelsen

2025 har de centrala parterna enats om att förlänga satsningen till och med 2028, med möjlighet till ytterligare förlängning till 2030. I den nya etappen, Heltidsresan 3.0, tydliggörs ett förstärkt fokus på utvecklingen av en hållbar heltidsorganisation samt en mer förutsägbar och långsiktigt hållbar arbetstidsförläggning. Detta markerar en fördjupning av arbetet, där tyngdpunkten inte enbart ligger på omfattningen av heltidsanställningar, utan på de organisatoriska och arbetsmiljömässiga förutsättningar som krävs för att heltidsarbete ska vara långsiktigt hållbart för både verksamhet och medarbetare över tid.

I januari 2018 beslutade Malmö stads kommunstyrelse om en handlingsplan i syfte att öka andelen medarbetare som arbetar heltid i stadens verksamheter. Handlingsplanen gällde till och med den 31 maj 2021 och hade som mål att öka såväl andelen heltidsanställda som andelen medarbetare som faktiskt arbetar heltid.

Under 2021 genomfördes en uppföljning av handlingsplanen och en slutrapport redovisades för kommunstyrelsen i oktober samma år. Av rapporten framgick att målen avseende både heltidsanställningar och heltidsarbete hade uppnåtts under planperioden. Samtidigt konstaterades att andelen heltidsanställda genomgående varit högre än andelen heltidsarbetande och att denna skillnad kvarstod, och i viss mån hade ökat, inom Malmö stad. Detta tydliggör vikten av att inte enbart fokusera på anställningsform, utan även på de strukturella och organisatoriska förutsättningar som möjliggör heltidsarbete i praktiken. Särskilt framhålls betydelsen av arbetsmiljöperspektivet och en hållbar arbetstidsförläggning.

Med utgångspunkt i slutsatserna i slutrapporten och i linje med heltidsresan har stadskontoret under 2025 fortsatt att stödja förvaltningarnas arbete med att öka andelen medarbetare som anställs och arbetar heltid. Under 2025 var 95,6 % av Malmö stads medarbetare heltidsanställda.

I den tidigare handlingsplanen prioriterades särskilda yrkeskategorier där andelen heltidsarbete låg under stadens genomsnitt. Dessa redovisas i tillhörande tabell. Sammantaget kan konstateras att andelen heltidstjänster inom de flesta av dessa yrkeskategorier fortsätter att ökat under 2025. Den mest påtagliga ökningen återfinns inom yrkeskategorierna köksbiträden där andelen heltidsanställningar ökat från 57 till 83 procentenheter, samt sjuksköterska natt som även under 2025 gör en betydande ökning från 83 till 94 procentenheter (2023 var motsvarande siffra 53 procent).

Stödpedagoger inom LSS och Kulturpedagoger tillhör de yrkeskategorier som backat under 2025, stödpedagogerna har minskat antalet

heltidsanställda från 95 till 93 procentenheter och kulturpedagogerna från 41 till 34 procentenheter och befinner sig nu på likvärdiga nivåer som 2021. Uppgifterna baseras på månadsavlönade medarbetare och yrkeskategorier med färre än 15 medarbetare redovisas inte.

Tabell 5. Andel heltidsanställda i yrkesgrupper från handlingsplan 2021 - 2025

Yrkesgrupp	Yrkeskategori	Antal anställda	2025	2024	2023	2022	2021
Undersköterska äldreomsorg	Undersköterska	2 538	98%	97%	97%	94%	87%
	Undersköterska natt	477	98%	97%	95%	93%	56%
Vårdbiträde äldreomsorg	Vårdbiträde dag	1 111	92%	91%	85%	85%	77%
	Vårdbiträde natt	151	95%	92%	75%	79%	57%
Vårdare gruppboende	Stödassistent LSS	645	87%	86%	85%	82%	77%
	Stödassistent natt LSS	224	90%	88%	87%	82%	75%
	Stödpedagog LSS	302	93%	95%	95%	91%	89%
	Stödpedagog natt LSS	40	90%	80%	72%	68%	63%
Elevassistent	Elevassistent	1 150	93%	92%	91%	91%	90%
Sjuksköterska	Sjuksköterska	381	98%	96%	95%	93%	93%
	Sjuksköterska natt	16	94%	83%	53%	50%	50%
Lärare praktiska/estetiska ämnen	Grundskollärare	103	95%	94%	92%	91%	91%
Måltidspersonal	Köksbiträde	83	83%	57%	50%	55%	57%
	Restaurangbiträde	138	98%	95%	94%	92%	91%
Personlig Assistent	Ledsagare/avlösare	57	98%	95%	91%	42%	20%
	Personlig assistent HÖK	124	52%	53%	46%	45%	43%
Kurator	Kurator	158	89%	89%	89%	91%	87%
Skolsköterska	Skolsköterska	115	84%	79%	81%	79%	79%
Lärare kulturskola	Kulturpedagog	38	34%	41%	45%	42%	34%
	Musiklärare	81	41%	40%	44%	48%	54%
Biblioteksassistent	Biblioteksassistent	48	81%	82%	75%	74%	75%

Nästan samtliga förvaltningar uppger att heltid utgör norm eller är en uttalad målsättning inom verksamheten. Vanliga insatser för att främja heltidsarbete är att heltid erbjuds i samband med nyanställning, att medarbetare ges möjlighet att utöka sin sysselsättningsgrad samt att deltidsarbete följs upp systematiskt. De begränsningar som lyfts fram är i huvudsak kopplade till medarbetares egna val eller till verksamhetens organisatoriska och verksamhetsmässiga förutsättningar.

Nedan redovisas åtgärder för ett antal yrkeskategorier som hade en lägre andel heltid än genomsnittet i Malmö stad, utifrån den tidigare handlingsplanen. Redovisade yrkeskategorier utgör större delen av förvaltningarnas verksamhetsområden.

Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen

Berörda yrkeskategorier i förvaltningen är *undersköterska* och *vårdbiträde*. För dessa yrkeskategorier så har det under heltidresan skett stora förändringar, idag har 98 % av undersköterskorna heltidstjänster och för vårdbiträderna är motsvarande siffra 92 %, för båda yrkeskategorierna är det en ökning med 1 procentenhet i jämförelse med 2024.

Förvaltningen har under flera år bedrivit ett strukturerat arbete med kvalitativ bemanning, vilket numera utgör en permanent del av verksamheten. En direkt effekt av detta arbetssätt är att andelen heltidsanställda har ökat kraftigt under de senaste åren. Arbetet har bedrivits parallellt med ett kontinuerligt utvecklingsarbete kring resursmodeller och dimensionering av bemanning.

Resursmodellen innebär att flera sektioner samlas i ett gemensamt resursområde som tillsammans ansvarar för att hantera bemanning vid frånvaro och förändrade behov. Medarbetare har så kallad resurstid, vilken i första hand används inom den egna sektionen och därefter i övriga sektioner inom resursområdet. Därutöver finns resursgrupper som fungerar som gemensamma resurser i hela området.

Arbetet utifrån resursmodellen har medfört förändrad arbetstidsförläggning och nya schemalösningar på flera arbetsställen, inklusive HSL-verksamheten. Effekterna har varit flera. Förutom ett minskat behov av bemanningssjuksköterskor, övertidsarbete och timavlönade medarbetare de senaste åren har modellen även skapat förbättrade möjligheter till återhämtning under arbetstiden. När fler medarbetare är i tjänst samtidigt kan arbetsuppgifterna fördelas på fler personer, vilket minskar risken för stress och bidrar till bättre förutsättningar för en god arbetsmiljö.

Parallellt har förvaltningen arbetat för att skapa bättre förutsättningar att följa utvecklingen av heltidsarbete. I nuläget saknas ett centralt och systematiskt uppföljningsstöd.

Funktionsstödsförvaltningen

Berörda yrkeskategorier i förvaltningen är *stödassistent*, *stödpedagog natt* och *personlig assistent*. För dessa yrkeskategorier har införandet av heltid som norm medfört betydande förändringar, idag har 90 % av stödpedagoger natt heltidstjänster, vilket är en ökning med 10 procentenheter i jämförelse med förgående år och för stödassistenter är motsvarande siffra 87 %, vilket motsvarar en ökning med 1 procentenhet i jämförelse med 2024.

Arbetet för att heltidsarbete ska bli norm inom förvaltningen fortgår. Förvaltningen har som tidigare främst ett fokus på tillsvidareanställda, även om visstidsanställda också följs. Andelen anställda som har en heltidsanställning är 90,5 %, vilket är en ökning med 1 procentenhet från föregående år. Förvaltningen har fortsatt som utgångspunkt att rekrytera på heltid i samband med nyanställning och i samband med att nya verksamheter startas.

Under året har förvaltningen fortsatt sitt arbete med att se över arbetssätt och scheman utifrån regelverket om bland annat 11 timmars dygnsvila. Fokus för 2025 har varit på verksamheterna som tillämpar PAN-avtalet¹¹. Arbetet med schemaförändringar har också en grund i förvaltningens arbete med behovsbedömningar och det ställningstagande som förvaltningen tidigare har gjort om antal arbetspass under en schemaperiod. Ställningstagandet innebär att om verksamheten har behov att schemalägga samtliga arbetspass under en schemaperiod ska detta göras för att kunna ersätta delar av medarbetarnas frånvaro. Fler arbetspass under en schemaperiod innebär att längden på befintliga arbetspass kan kortas och effekten har blivit att färre långa arbetspass använts i verksamheterna.

Förvaltningen följer fortsatt antalet utbetalda mer- och övertidstimmar där det under de senaste åren synts en kraftig minskning, vilket delvis kan antas vara en effekt av verksamheternas arbete med verksamhetsanpassade scheman. I de schemaförändringar som genomförs läggs stort fokus på att skapa goda förutsättningar för återhämtning och långsiktigt hållbara arbetstider, vilket är viktiga faktorer för att medarbetare också ska kunna arbeta heltid.

Förskoleförvaltningen

Berörd yrkeskategori i förvaltningen är *köksbiträden*, vilket är den yrkeskategori som gjort störst förskjutning avseende heltidsanställningar under 2025, en ökning från 57 till 83 procentenheter.

Sedan föregående uppföljning 2024 har förvaltningen gått från att påbörja implementeringen av den nya Måltidsenheten till att nu ha fullt ut implementerat verksamheten. Arbetet har bedrivits i syfte att skapa goda organisatoriska förutsättningar samt att långsiktigt stärka kompetensförsörjningen. Som en del i detta beslutades att erbjuda samtliga

¹¹ Kollektivavtal PAN - Lön och anställningsvillkor för personlig assistent och anhörigvårdare.

köksmedarbetare, såväl köksbiträden som kockar, heltidsanställning från och med den 1 februari 2025, då Måltidsenheten trädde i full kraft. Drygt hälften av de medarbetare som erbjöds heltid valde att tacka ja till en ökad sysselsättningsgrad.

Dialog förs fortsatt kontinuerligt med de medarbetare som arbetar deltid, med utgångspunkt i målsättningen om heltid som norm. Av förvaltningens 64 tillsvidareanställda köksbiträden är i nuläget 20 % deltidanställda, vilket motsvarar 13 medarbetare. Av dessa har nio en sysselsättningsgrad om 75 % eller mer. Utvecklingen innebär en tydlig minskning jämfört med december 2024, då 44 %, motsvarande 27 köksbiträden, var deltidanställda.

Grundskoleförvaltningen

Berörd yrkeskategori i förvaltningen är *elevassistent*.

Andelen medarbetare med heltidsanställning inom grundskoleförvaltningen uppgick 2025 till 95,4 %. Inom yrkeskategorin elevassistenter hade 93 % heltidsanställning samma år. Andelen heltider har ökat stadigt under flera år och i enlighet med Malmö stads riktlinjer erbjuds deltidanställda medarbetare utökad tjänstgöringsgrad.

Under 2025 har inga särskilda insatser genomförts med direkt syfte att öka andelen heltidsanställningar. Arbetet integreras i stället i det ordinarie bemanningsplaneringsarbetet, där en löpande dialog förs mellan berörda chefer, medarbetare och HR för att säkerställa att önskemål om utökad tjänstgöringsgrad beaktas i verksamhetens planering.

Kulturförvaltningen

Berörda yrkeskategorier i förvaltningen är *kulturpedagog*, *musiklärare* och *biblioteksassistent*.

Andelen medarbetare med heltidsanställning är fortsatt låg inom två av tre berörda yrkeskategorier. Inom yrkeskategorin kulturpedagoger uppgår andelen heltidsanställningar till 34 %, vilket innebär en minskning med 7 procentenheter jämfört med föregående år. För musiklärare uppgår andelen heltidsanställningar till 41 %.

Verksamheterna strävar efter att i så hög utsträckning som möjligt erbjuda heltidsanställningar. Vid utökad verksamhetsbehov prioriteras i första hand medarbetare med deltidanställning som har anmält intresse för ökad sysselsättningsgrad och som har adekvat kompetens. Samtidigt finns det

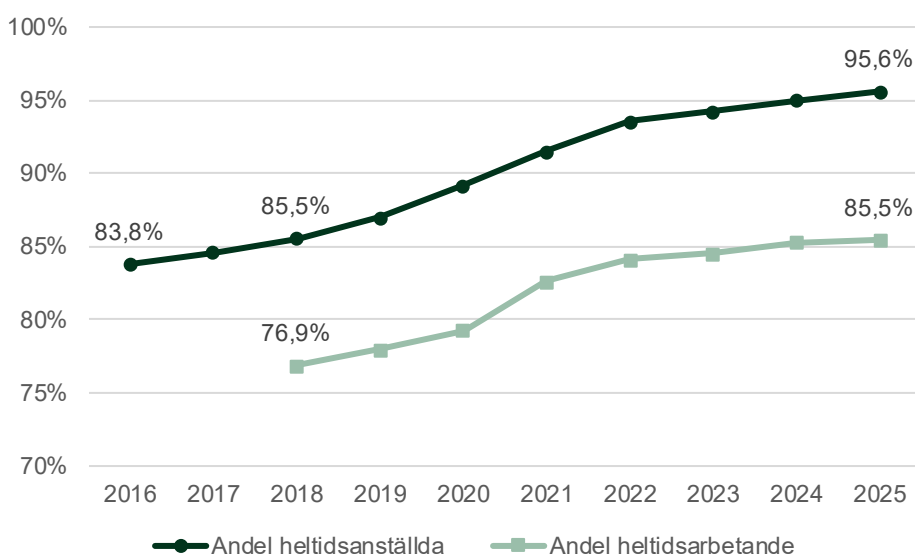
medarbetare som önskar arbeta deltid, bland annat för att kombinera anställningen med andra uppdrag eller sysselsättningar. Inom yrkeskategorierna kulturpedagoger och musiklärare förekommer även önskemål om att minska befintlig sysselsättningsgrad.

Kulturförvaltningen kan i nuläget inte identifiera någon enskild eller tydlig orsak till den aktuella utvecklingen.

Heltidsanställda och heltidsarbetande

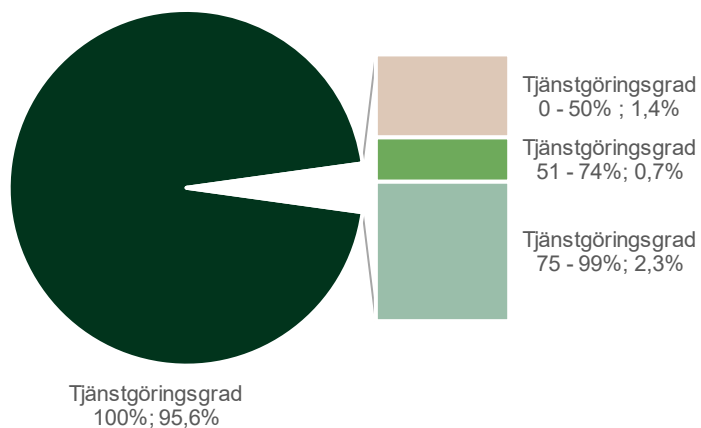
Andelen heltidsanställda och heltidsarbetande har ökat med 10,1 respektive 8,6 procentenheter under den senaste 7-års perioden. Andelen heltidsanställda är fortsatt högre än andelen heltidsarbetande och skillnaden har ökat med 0,4 procentenheter i jämförelse med 2024. Andelen heltidsarbetande ökad med 0,2 procentenheter under 2025.

Figur 25. Andel heltidsanställda och heltidsarbetande, 2016 - 2025



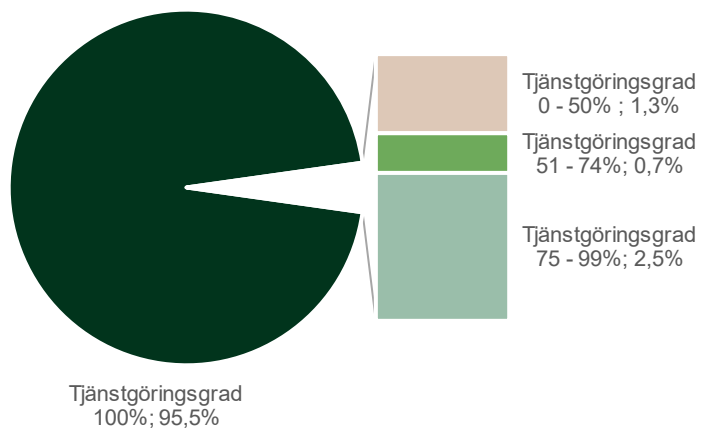
I december 2025 var 95,6 % av Malmö stads medarbetare heltidsanställda. Andelen heltidsanställda medarbetare ökade med 0,6 procentenheter jämfört med 2024 (95,0 %).

Figur 26. Tjänstgöringsgrad för månadsavlönade medarbetare, 2025



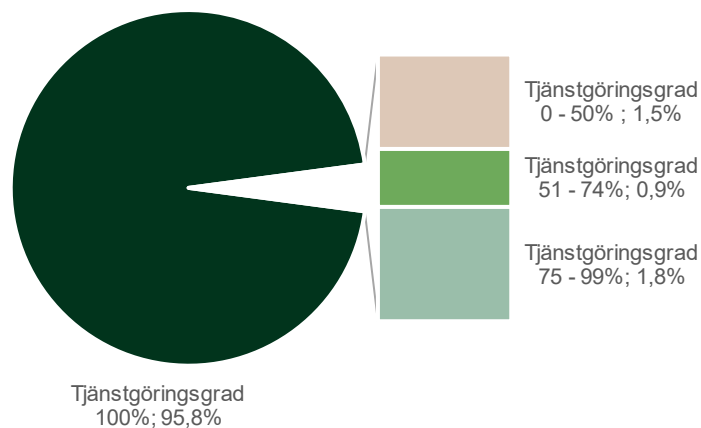
Andel heltidsanställda kvinnor var 95,5 %, vilket var en ökning motsvarande 0,7 procentenheter i förhållande till 2024. I nedanstående diagram framgår fördelningen avseende tjänstgöringsgrad.

Figur 27. Tjänstgöringsgrad för månadsavlönade kvinnor, 2025



Andelen heltidsanställda män var 95,8 %, vilket var en ökning med 0,6 procentenheter jämfört med 2024. I nedanstående diagram framgår fördelningen avseende tjänstgöringsgrad.

Figur 28. Tjänstgöringsgrad för månadsavlönade män, 2025

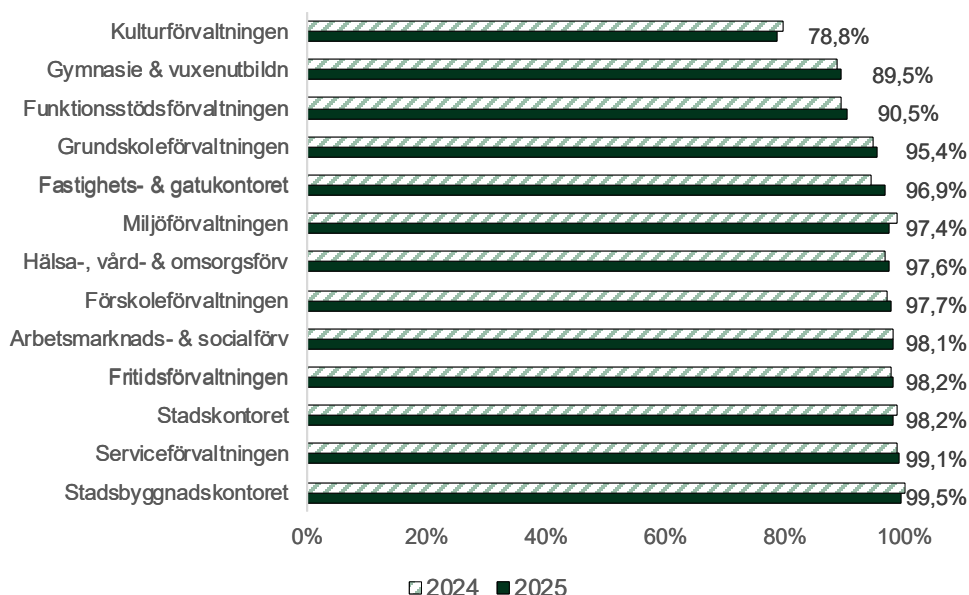


Kulturförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen samt gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen är de förvaltningar som har lägst andel heltidsanställda medarbetare.

De största ökningarna av andelen heltidsanställda har, i likhet med föregående år, skett inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, där andelen ökade med 0,9 procentenheter jämfört med 2024, samt inom fastighets- och gatukontoret, där ökningen uppgick till 2,5 procentenheter. Även funktionsstödsförvaltningen redovisar en ökning om 1,0 procentenhet jämfört med 2024.

Samtidigt har en negativ utveckling noterats inom miljöförvaltningen och kulturförvaltningen, där andelen heltidsanställda har minskat med 1,6 respektive 0,8 procentenheter i jämförelse med föregående år. För övriga förvaltningar är förändringarna marginella, vilket framgår av nedanstående diagram.

Figur 29. Andel heltidsanställda per förvaltning 2024 - 2025



Under 2025 var andelen heltidsanställda män högre än andelen heltidsanställda kvinnor på majoriteten av stadens förvaltningar. På stadsbyggnadskontoret, arbetsmarknads- och socialförvaltningen, miljöförvaltningen samt fastighets- och gatukontoret var förhållandet det omvända, där andelen heltidsanställda kvinnor översteg andelen män.

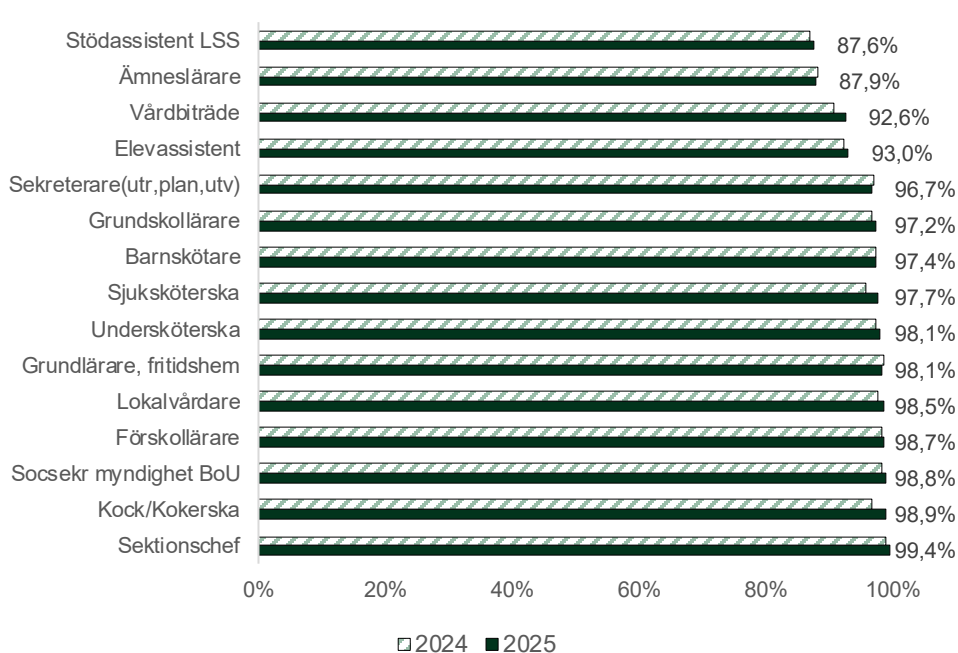
Den största skillnaden mellan kvinnor och män återfanns inom funktionsstödsförvaltningen, där män i större utsträckning hade heltidsanställning. Skillnaden uppgick till 2 %, vilket innebär en minskning med 1,2 procentenheter jämfört med 2024.

Totalt sett i Malmö stad uppgick andelen heltidsanställda 2025 till 95,5 % för kvinnor och 95,8 % för män.

Andel medarbetare med heltidsanställning varierar mellan Malmö stads yrkeskategorier. Fyra yrkeskategorier av de 15 största hade under 2025 lägre andel heltidsanställda än genomsnittet (95,6 %) i Malmö stad. Lägst andel medarbetare med heltidsanställning återfanns likt föregående år i yrkeskategorierna stödassistent LSS och ämneslärare. Andelen heltidsanställda ökade i majoriteten av de femton största kategorierna jämfört med 2024. De yrkeskategorier där andelen heltidsanställda ökade i störst omfattning jämfört med 2024 var kock/kokerska som ökade med 2,1 procentenheter, sjuksköterska som ökade med 2 procentenheter och vårdbiträde som ökade med 1,9 procentenheter.

Som går att utläsa i diagrammet nedan så minskade andelen heltidsanställda inom yrkeskategorierna grundlärare i fritidshem, ämneslärare och sekreterare. Minskningen uppgick till 0,6 procentenheter för grundlärare i fritidshem och till 0,2 procentenheter för såväl ämneslärare som sekreterare jämfört med föregående år.

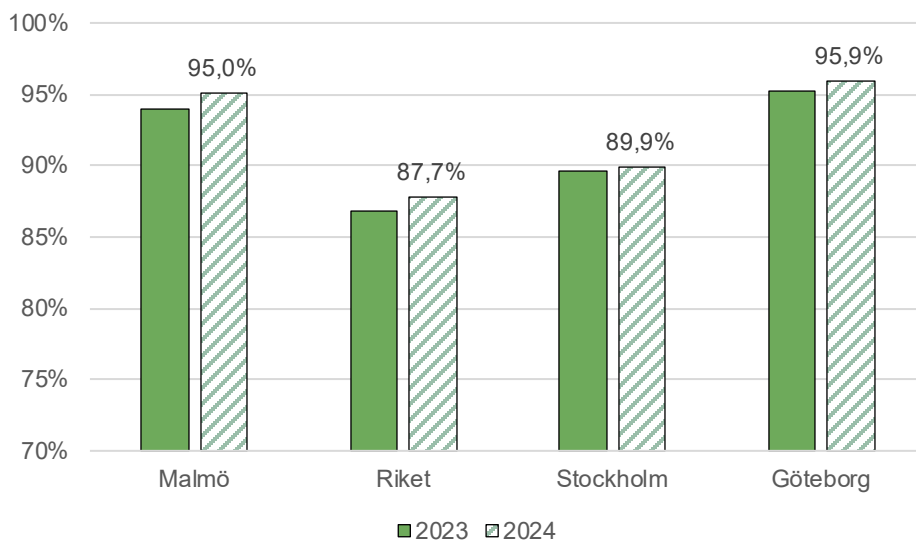
Figur 30. Andel heltidsanställda i de 15 största yrkeskategorierna, 2024 - 2025



I december 2025 hade Malmö stad 27 765 heltidsanställda medarbetare (95,6 %) varav 85,5 % var heltidsarbetande. Antalet heltidsanställd har ökat med 668 i jämförelse med 2025. I nedan tabeller jämförs Malmö stads siffror med Stockholm, Göteborg och riket avseende heltidsanställda och heltidsarbetande (statistiken är från november och avser 2023 och 2024, den är hämtad från Kolada).

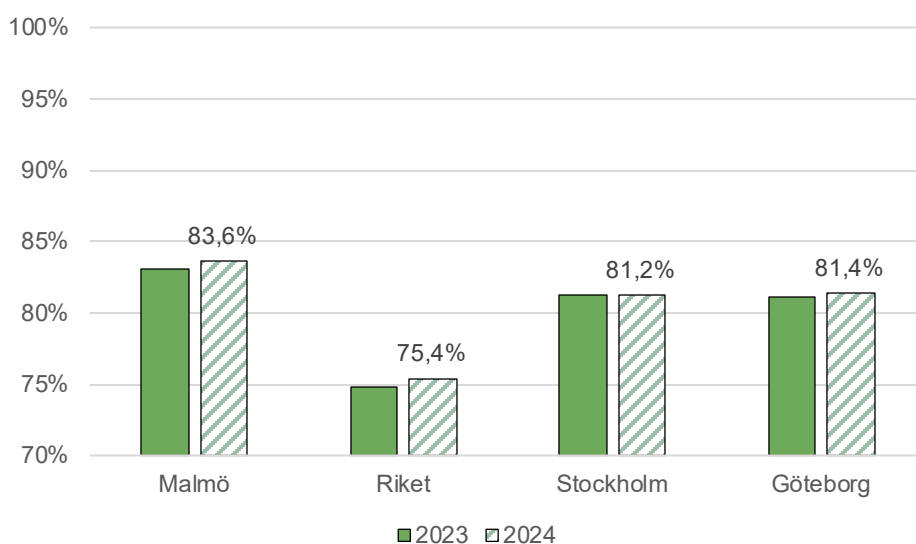
I diagrammet som följer går det att se att andelen heltidsanställningar fortsätter att öka och att Malmö stad och Göteborg sticker ut i jämförelse med Stockholm och riket.

Figur 31. Heltidsanställda månadsavlönade 2023 - 2024, kommun, andel (%) (KOLADA, nov)



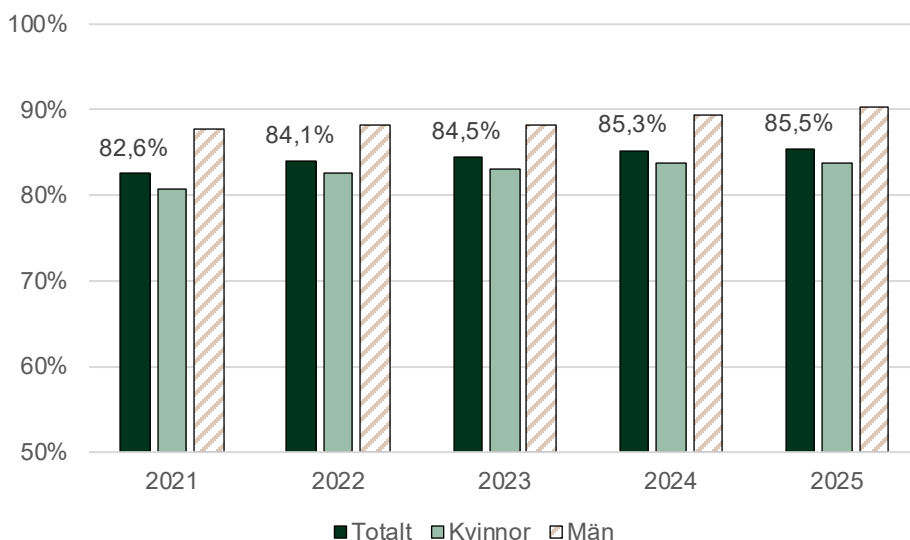
I jämförelse med Stockholm, Göteborg och riket så arbetar en större del av Malmö stads anställda heltid, vilket går att utläsa i nedan diagram. Det går också att utläsa att Malmö stad ökar andelen heltidsarbetande i större omfattning än både Stockholm och Göteborg.

Figur 32. Heltidsarbetande månadsavlönade 2023 - 2024, kommun, andel (%) (KOLADA, nov)



I diagrammet nedan går det att se att andelen heltidsarbetande fortsätter att öka i Malmö stad, under 2025 är det män som står för den största förändringen.

Figur 33. Andel heltidsarbetande, könsuppdelat 2021 - 2025



Hållbara arbetstider och moderna arbetssätt

Malmö stad står, liksom många andra offentliga arbetsgivare, inför ett växande kompetensförsörjningsbehov. I flera verksamheter är det redan i dag en utmaning att rekrytera och behålla rätt kompetens. För att möta framtidens behov behöver Malmö stad erbjuda attraktiva och hållbara villkor, där heltid som norm och goda förutsättningar att arbeta heltid utgör en central del.

Ett strategiskt och strukturerat arbete med schema och bemanning är avgörande i detta sammanhang. Genom att planera när och hur verksamhetens uppdrag ska utföras kan rätt kompetens säkerställas på rätt plats och vid rätt tid. Arbetstidens förläggning behöver samtidigt bidra till ett hållbart arbetsliv, där återhämtning och arbetsmiljö beaktas, och där resurser används effektivt och produktivt.

Under de senaste åren har Malmö stad därför genomfört ett samlat utvecklingsarbete för att stärka hållbara arbetstider, säkerställa efterlevnad av regelverk och kollektivavtal samt skapa gemensamma och moderna arbetssätt med stöd av digitala system. Detta arbete är en viktig del i att stärka stadens attraktivitet som arbetsgivare och långsiktigt säkra kvaliteten i verksamheterna för Malmöborna.

Arbetstider för ett hållbart arbetsliv

Inom ramen för Malmö stads arbete för ett hållbart arbetsliv har rekommendationer för arbetstidens förläggning tagits fram. Materialet

Arbetstider för ett hållbart arbetsliv innehåller en checklista som är avsedd att ge stöd vid planering, undersökning och riskbedömning av arbetstidens förläggning. Checklistan fungerar som ett dialogstöd i arbetet med att skapa hållbara arbetstidslösningar på arbetsplatsen och omfattar områdena krav, resurser och återhämtning, gränslöst arbetsliv och gemensamma spelregler, schemalagd arbetstid dag, kväll och helg samt nattarbete.

Materialet finns tillgängligt på intranätet och har under 2025 även integrerats i utbildningsinsatser kopplade till IT-stödet Medvind. Det har utgjort ett särskilt avsnitt i de utbildningar som chefer och medarbetare med utökad systemroll har genomgått inför implementering av systemet i berörda verksamheter. Syftet har varit att stärka förvaltningarnas förutsättningar att arbeta strukturerat och långsiktigt med hållbar arbetstidsförläggning.

Under 2025 har stadskontoret dessutom genomfört en grundutbildning i arbetstid för HR, med fokus på bland annat regelverk och hållbara arbetstidslösningar.

Förändrade arbetssätt

De förändringar som genomförts i kollektivavtalet Allmänna bestämmelser (AB) under de senaste åren har nu etablerats som en del av verksamheternas ordinarie arbetssätt. År 2023 trädde flera omfattande förändringar i kraft med direkt påverkan på arbetstidsförläggningen för såväl medarbetare som chefer. Under 2024 genomfördes även ändringar i bilagor till AB, däribland bilaga M, som berör skolförvaltningarna, och bilaga J, som berör funktionsstödsförvaltningen.

En central bestämmelse är huvudregeln om minst elva timmars sammanhängande dygnsvila under varje 24-timmarsperiod, där arbetspass ska följas av vila. Bestämmelserna är normerande och tillåter inte lokala avvikelser genom kollektivavtal. Regelverket utgör skyddslagstiftning, vilket ställer krav på att HR och chefer på samtliga nivåer aktivt säkerställer efterlevnad och anpassar bemanning och arbetssätt i enlighet med gällande regler. För vissa förvaltningar har detta inneburit mer genomgripande förändringar och behov av nya lösningar.

Under 2025 har arbetet med att anpassa verksamheterna fortsatt. Det har bland annat omfattat översyn av scheman, utveckling av arbetssätt, utbildningsinsatser inom arbetstid samt dialoger för att tydliggöra skillnaden mellan ordinarie arbetstid, flexibel arbetstid och övertid. Vissa förvaltningar har även sett över regleringen kring inlöst övertid, särskilt avseende chefer.

I förändringsarbetet har det i vissa fall uppstått målkonflikter mellan verksamhetens kvalitet och brukarbehov, medarbetarnas arbetsmiljö och kompetensförsörjning samt ekonomiska ramar och avtalskrav. Förändringarna har därför upplevts olika i olika delar av organisationen. Dialog har förts med fackliga parter under processens gång.

Samtliga förvaltningar som under 2024 påbörjade en översyn av scheman och verksamhetsbehov för medarbetare med beredskap har fortsatt detta arbete under 2025. Som en del i denna utveckling har Malmö stad sagt upp det äldre lokala kollektivavtalet Veckovila 95. Syftet är att säkerställa en likvärdig hantering i samtliga förvaltningar, stärka stadens attraktivitet som arbetsgivare och skapa mer hållbara arbetstidslösningar i enlighet med centrala avtal.

Avvecklingen av Veckovila 95 är resultatet av en strukturerad process som inleddes cirka 1,5 år tidigare på initiativ av sex berörda förvaltningar. I ett gemensamt forum för verksamheter med beredskap framfördes önskemål om att staden skulle ta ett samlat grepp i frågan, varefter en tidplan och genomförandeprocess fastställdes. Arbetet har inneburit att nya scheman för ordinarie arbetstid tagits fram för medarbetare med beredskap, i syfte att säkerställa lag- och avtalsenlig veckovila samt faktisk återhämtning. Där det tidigare avtalet tillämpats har veckovilan i vissa fall inte uppfyllt lagens intentioner.

Stadens införande av schemalägnings- och bemanningssystemet Medvind har i detta sammanhang skapat bättre förutsättningar för en strukturerad uppföljning av arbetstid och för att säkerställa att regelverket efterlevs. Sammantaget innebär förändringarna ett steg mot en mer modern, hållbar och rättssäker arbetstidsförläggning.

IT-stöd för schema och bemanning

Införandet av IT-stödet Medvind har under 2025 slutförts i Malmö stads samtliga förvaltningar, vilket innebär att systemet nu är implementerat som gemensamt systemstöd i hela organisationen.

Under året har arbetet fortsatt med att vidareutveckla och effektivisera användningen av systemet, bland annat genom integrationen mellan Medvind och Skola24 i samarbete med grundskoleförvaltningen samt gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen. Syftet har varit att förenkla och kvalitetssäkra administrationen av arbetstider.

Sammanlagt omfattar Medvind nu cirka 32 500 medarbetare och chefer. Införandeprocessen är därmed avslutad och arbetet har övergått i en förvaltnings- och utvecklingsfas.

Ramverk för distansarbete

Möjlighet till distansarbete finns i dag på de flesta av Malmö stads förvaltningar. Sedan pandemin har detta etablerats som ett vedertaget arbetssätt och utgör numera en integrerad del av många arbetsplatsers organisering. Efterfrågan på att delvis kunna arbeta på distans är fortsatt hög, inte minst eftersom det upplevs skapa bättre förutsättningar att kombinera arbetsliv och privatliv.

I maj 2022 fastställdes ett kommungemensamt ramverk för distansarbete, vilket tydliggör ramar och ansvar i frågan. Möjligheten att erbjuda distansarbete bedöms även bidra till stadens kompetensförsörjning genom att stärka förutsättningarna att rekrytera och behålla medarbetare med efterfrågad kompetens.

Distansarbete är dock alltid villkorat av verksamhetens behov. Respektive förvaltning ansvarar för att inom sitt uppdrag tydliggöra vilka befattningar och i vilken omfattning distansarbete är möjligt, utan att kvaliteten i arbetet eller servicen till Malmöborna påverkas negativt.

Delade turer, mertid och övertid, SÄVA och timavlönade

Delade turer

En delad tur innebär att arbetsdagen delas upp i två eller flera pass med fri tid emellan. Det finns inte någon allmänt giltig definition. I Malmö stads partssammansatta arbetstidsgrupp enades parterna år 2013 om att definiera delad tur som "arbetspass där enskild rast överstiger 60 minuter". Flera kommuner har samma definition. Arbetstagarorganisationen Kommunal, som organiserar majoriteten av de medarbetare som har delade turer använder följande definition: En "delad tur" är ett arbetspass som delas upp med minst ett obetalt uppehåll i arbetspasset som uppgår till mer än en normalt förekommande rast (det vill säga mer än 60 minuter). PAN-anställda¹² är undantagna i beräkningen.

¹² Kollektivavtal PAN - Lön och anställningsvillkor för personlig assistent och anhängigvårdare.

För 2025 redovisades en förekomst på 4 744 delade turer, vilket är en liten ökning i jämförelse med 2024 (4 613), varav hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen hade 3 061 (2024: 2 900), funktionsstödsförvaltningen 123 (2024: 153) och serviceförvaltningen 1 632 (2024: 1 560).

Hälsa, vård och omsorgsförvaltningen

Inom förvaltningen förekommer delade turer vid avdelningen för särskilt boende. Under året har olika arbetssätt prövats i syfte att minska förekomsten av delade turer, men dessa åtgärder har inte gett avsedd effekt. Antalet delade turer 2025 har ökat något jämfört med 2024, men ligger fortsatt på en lägre nivå än 2023 och tidigare år.

En avveckling av delade turer är förenad med betydande kostnadsökningar, då det skulle kräva en utökad bemanning för att säkerställa verksamhetens behov. Förvaltningen avser att fortsätta arbetet med att successivt fasa ut delade turer i samband med satsningen på ökad grundbemanning under 2026.

Det kan samtidigt konstateras att antalet delade turer med längre rastintervall har minskat ytterligare under 2025 jämfört med föregående år.

Funktionsstödsförvaltningen

Inom enheten för personlig assistans vid avdelningen Stöd, assistans och daglig verksamhet förekommer delade turer. I övriga delar av funktionsstödsförvaltningen tillämpas inte delade turer. Verksamheten strävar efter att i möjligaste mån undvika denna arbetstidsförläggning. Vid beslut som omfattar kortare insatser är det dock svårt att skapa sammanhängande arbetspass, eftersom insatserna är intäktsfinansierade och styrs av individuella beslut.

Förekomsten av delade turer varierar över tid och är beroende av vilka brukare som har insatser från förvaltningen samt hur besluten är utformade. Under den aktuella mätperioden har 123 delade turer registrerats. Möjligheten att minska antalet delade turer är begränsad, då beslut från Försäkringskassan styr insatsernas omfattning och därmed även schemaläggningen.

Samtidigt bedrivs ett aktivt arbete inom personlig assistans för att utveckla schemaläggningen, bland annat genom förbättrad samplanering mellan olika uppdrag. I vissa fall har detta möjliggjort en minskning av delade turer,

medan det i andra fall inte är förenligt med gällande beslut och verksamhetens förutsättningar.

Serviceförvaltningen

Inom serviceförvaltningen förekommer delade turer vid avdelningen Kommuntjänster, sektionen Specialtransporter. För år 2025 uppgår antalet delade turer till 1 632. Verksamheten omfattar 43 schemalagda färdtjänstförare. För att tillgodose behovet av transporter under morgon- och eftermiddagstoppar har arbetspassen sedan en längre tid tillbaka förlagts med 90 minuters rast mellan körningarna.

En analys av verksamhetens förutsättningar visar att det i nuläget saknas ändamålsenliga alternativ för att reducera antalet delade turer utan att samtidigt påverka verksamhetens kapacitet och kostnadseffektivitet. Beräkningar som genomförts inom avdelningen visar att en övergång till 60 minuters rast skulle medföra ett behov av att utöka bemanningen med cirka 25 procent för att säkerställa uppdragets genomförande. En sådan förändring skulle även innebära att fordon under delar av dagen, främst mitt på dagen, står utan uppdrag, vilket skulle påverka resursutnyttjandet negativt.

Det kan samtidigt konstateras att tillämpningen av delade turer inte har medfört någon påvisbar ökning av personalomsättningen inom verksamheten.

Mertid och övertid

I Malmö stad utfördes det under året mertid¹³ och övertid¹⁴ motsvarande i genomsnitt 106 heltidstjänster per månad. Utvecklingen över tid visar att nivån var relativt stabil under perioden 2016 – 2019, följt av en nedgång 2020. Därefter ökade volymerna igen och nådde en topp 2022. Sedan dess kan ett tydligt trendbrott konstateras. Minskningen som inleddes 2023 har fortsatt under 2024 och 2025, där den samlade volymen uppgår till den lägsta nivån under hela den redovisade perioden. Omräknat till heltidsresurser har mertid och övertid minskat från 197 årsarbetare 2022 till 106 år 2025, vilket motsvarar en minskning med närmare hälften.

Utvecklingen är särskilt anmärkningsvärd mot bakgrund av att antalet månadsavlönade medarbetare har ökat under samma period. Trots en

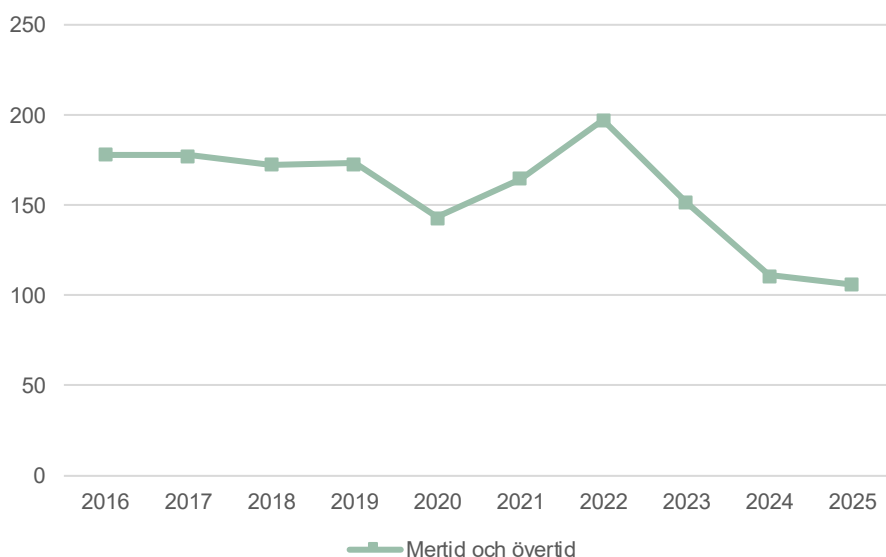
¹³ Mertid är arbetstid utöver den deltidsanställdes arbetstid upp till heltidsmåttet för anställningen.

¹⁴ Övertid är arbetstid som överstiger ordinarie arbetstid för heltidsanställd.

större personalstyrka är den totala volymen mertid och övertid nu lägre än på över tio år, vilket indikerar en mer ändamålsenlig bemanningsdimensionering och ett minskat beroende av extra arbetstid för att upprätthålla verksamheten.

Flera förvaltningar har under 2025 bedrivit ett aktivt arbete med strategisk bemanningsplanering, bland annat genom översyn av scheman och arbete enligt resursmodeller. Detta kan bidra till att förklara varför andelen heltidsanställda fortsätter att öka samtidigt som mertid och övertid minskar. Därtill pågår i flera verksamheter en fördjupad dialog om arbetstidens förläggning, med fokus på att tydliggöra och följa upp vad som utgör ordinarie arbetstid, flexibel arbetstid och övertid. Flera förvaltningar har även initierat eller genomfört en översyn av vilka befattningar som ska omfattas av inlöst övertidsersättning, särskilt avseende chefer. Det är dock i nuläget för tidigt att dra några säkra slutsatser om effekterna av detta arbete.

Figur 34. Mertid och övertid omräknat till heltidsresurser, 2016 - 2025



Sammantaget pekar utvecklingen på en strukturell förändring snarare än en tillfällig variation. Minskningen av mertid och övertid, i kombination med en ökad andel tillsvidareanställda på heltid, tyder på att arbetet med heltid som norm och strategisk bemanningsplanering bidrar till en mer långsiktigt hållbar bemanningsstruktur.

Särskild visstidsanställning

Utöver vikten av att säkerställa trygga anställningar enligt kommunfullmäktigemålet inom målområde *En god organisation* förtydligar även riktlinjen *Anställning i Malmö stad* att medarbetare ska erbjudas goda anställningsvillkor genom tillsvidareanställning i så hög utsträckning som möjligt, att särskild visstidsanställning (SÄVA-anställning, som före lagändringen 2022¹⁵ benämndes AVA-anställning) ska användas strikt och begränsat samt att en tidsbegränsad anställning som innebär att medarbetaren är timavlönad endast ska tillämpas i begränsad utsträckning.

Under perioden 2013 till 2019 låg antalet medarbetare med AVA-anställning på en relativt konstant nivå bortsett från 2015 då flyktingkrisen medförde stora behov av att tillfälligt utöka personalmängden. Även under pandemin 2020 – 2021 syntes en ökning. Därefter har antalet medarbetare med en AVA/SÄVA-anställning minskat. Under 2025 ökade antalet månadsavlönade och timavlönade¹⁶ (komprimerat till heltid¹⁷) med SÄVA-anställning från 299 till 380.

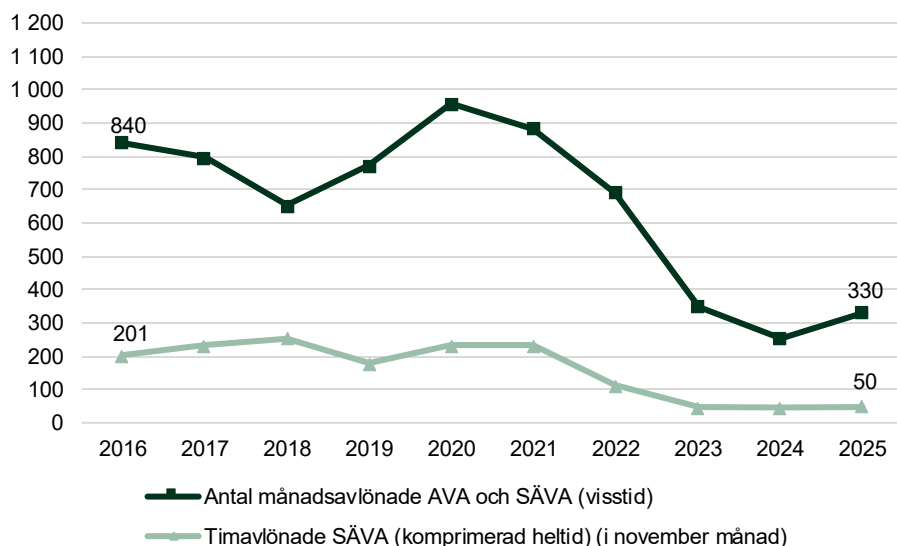
I slutet av 2025 hade 17 % av de visstidsanställda medarbetarna (2024: 12 %) och 5 % (2024: 4 %) av de timavlönade (komprimerat till heltid) en SÄVA-anställning. Den totala andelen av de visstidsanställda månadsavlönade och timavlönade med SÄVA-anställningar (komprimerat till heltid) var 13 % (2024: 10 %). Både antalet och andelen SÄVA-anställningar har således ökat under 2025. Oaktat ökningen ligger det totala antalet för 2025 på ungefär hälften av 2022 års siffra.

¹⁵ Den 1 oktober 2022 ändrades Lagen om anställningsskydd (LAS) och Särskild visstidsanställning (SÄVA-anställning) ersatte den tidigare tidsbegränsningsgrunden Allmän visstidsanställning (AVA-anställning). AVA-anställningar som ingicks före lagändringen hade fortsatt giltighet och löpte parallellt med nya SÄVA-anställningar. Under 2023 och 2024 kvarstod endast enstaka AVA-anställningar i Malmö stad.

¹⁶ Uppgifter för timavlönade avser november månad. Uppgifter för månadsavlönade avser december månad.

¹⁷ Komprimerad heltid för timavlönade innebär att alla arbetade timmar utförda av timavlönade under perioden räknas om till heltidstjänster.

Figur 35. Antal månadsavlönade och timavlönade (komprimerad heltid)
AVA/SÄVA-anställningar, 2016 - 2025

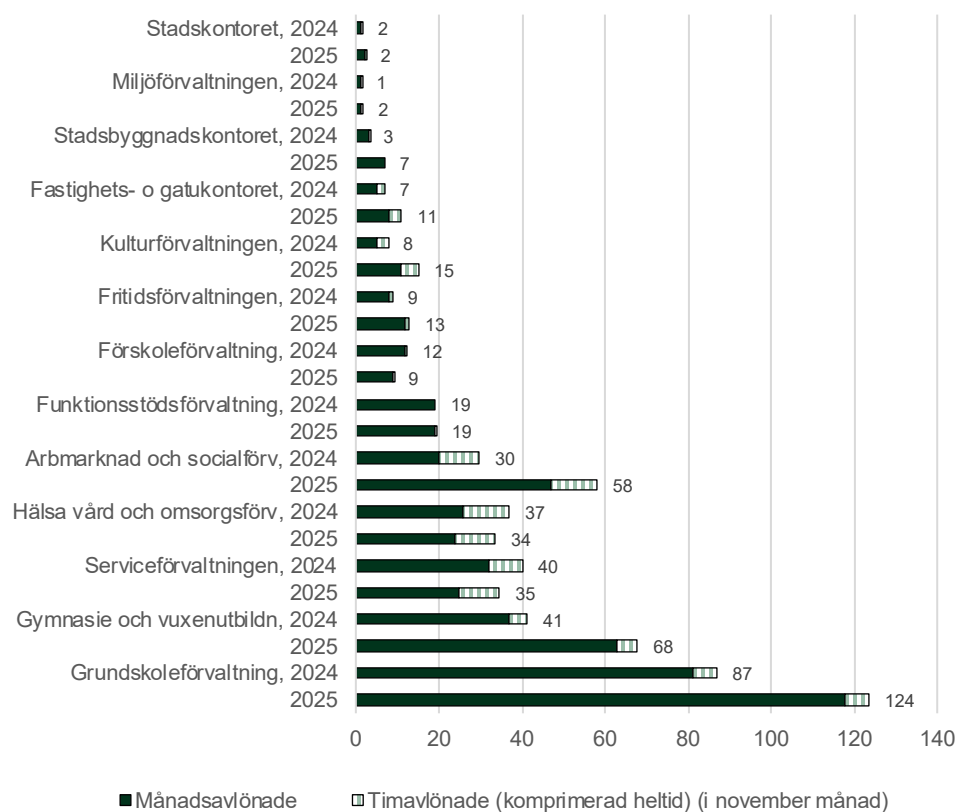


Antalet SÄVA-anställningar minskade vid serviceförvaltningen, hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen och förskoleförvaltningen under de aktuella månaderna för mätningen (november och december). Antalet SÄVA-anställningar var oförändrat vid två förvaltningar och vid övriga förvaltningar ökade antalet SÄVA-anställningar under året. De förvaltningar som ökade mest i antal SÄVA-anställningar var grundskoleförvaltningen, arbetsmarknad- och socialförvaltningen och gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen.

Flera förvaltningar nämner att tillsvidareanställning eftersträvas vid rekrytering och att SÄVA-anställning och anställning av timavlönade används med restriktivitet i linje med kommunfullmäktiges mål och intentionerna i riktlinjen för anställning. Flera förvaltningar nämner att området inte utgör en stor utmaning i nuläget och att arbetet präglas mer av medvetenhet och efterlevnad än av omfattande förändringsinsatser. Två förvaltningar nämner ett fortlöpande arbete med resursmodeller, bemanningsplanering och dimensionering som ett led i att minska behovet av tidsbegränsade anställningar. Av förvaltningarnas återkoppling framgår även att SÄVA används i undantagsfall i situationer där verksamhetsbehovet motiverar detta till exempel vid särskilda och tillfälliga satsningar eller insatser. Även de förvaltningar som ökade mest i antal SÄVA-anställningar under 2025 nämner särskilda satsningar under en begränsad period som bidragande orsaker till ökningarna samt ett osäkert

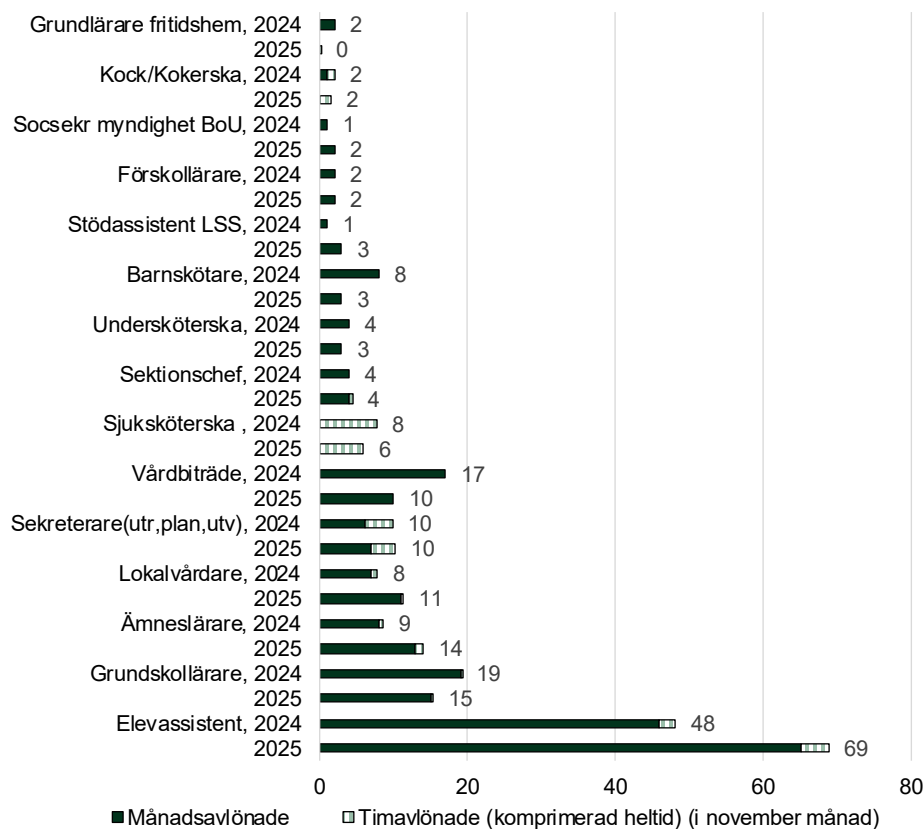
ekonomiskt läge och därav behov en viss försiktighet i att anställa tillsvidare.

Figur 36. SÄVA-anställning - antal månadsavlönade och timavlönade (komprimerad heltid) per förvaltning 2024 - 2025



Precis som föregående år var elevassistent följd av grundskollärare de yrkeskategorier som hade flest SÄVA-anställningar. Dessa kategorier anställs primärt i grundskoleförvaltningen. Som orsak till att elevassistent är den yrkeskategori med flest antal SÄVA-anställningar anger förvaltningen att elevassistenter arbetar stödjande för en specifik elev eller grupp av elever där behovet eller de ekonomiska resurserna ofta är tillfälliga. Det totala antalet elevassistenter med SÄVA-anställningar ökade under 2025. Inom yrkeskategorin grundskollärare minskade antalet SÄVA-anställningar under 2025.

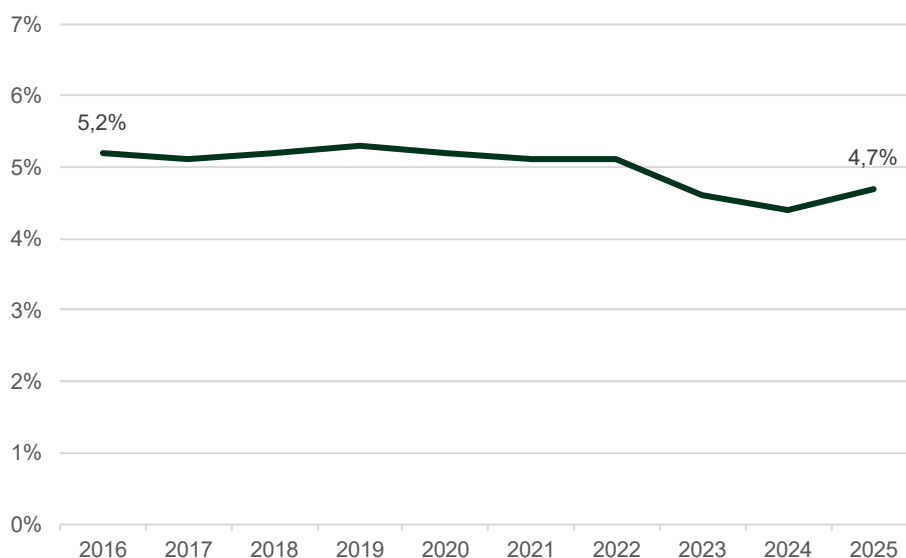
Figur 37. SÄVA-anställning - antal månadsavlönade och timavlönade (komprimerad heltid) i de femton största yrkeskategorierna 2024 – 2025



Timavlönade timmar

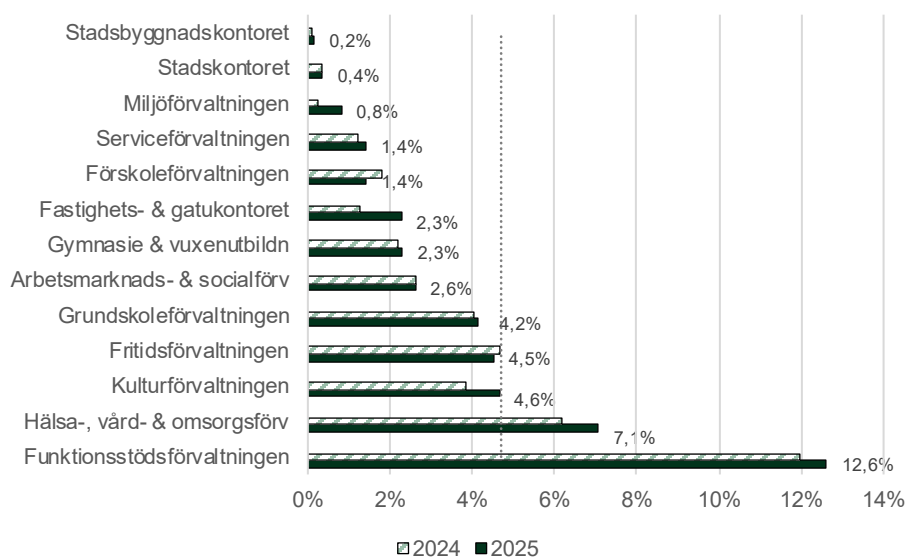
Under perioden 2016 – 2022 låg andelen timavlönade timmar stabilt strax över 5 %. 2023 och 2024 sjönk andelen timavlönade till 4,6 % respektive 4,4 %. År 2025 låg andelen på 4,7%. Totalt var 7 199 medarbetare timavlönade i Malmö stad under året och de arbetade i genomsnitt 999 heltidstjänster varje månad. Jämfört med 2025 ökade antalet timavlönade medarbetare med 357 personer och det genomsnittliga antalet heltidstjänster som utfördes av timavlönade ökade med 70.

Figur 38. Andel timavlönade timmar av all närvaro, 2016 - 2025



Två förvaltningar hade en högre andel timavlönade än genomsnittet i Malmö stad. Högst andel timavlönade hade precis som föregående år funktionsstödsförvaltningen och hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen. Vid förskoleförvaltningen och fritidsförvaltningen minskade andelen timavlönade av all närvaro något under 2025.

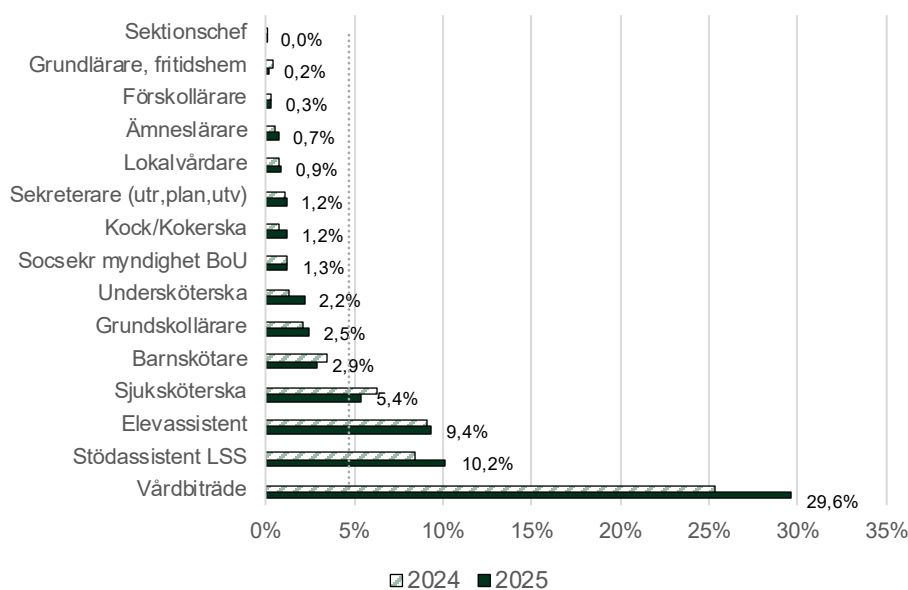
Figur 39. Andel timavlönade av all närvaro per förvaltning, 2024 - 2025



Precis som föregående år var andelen timavlönade timmar av all närvaro högre än genomsnittet inom yrkeskategorierna vårdbiträde, stödassistent LSS, elevassistent och sjuksköterska. Vårdbiträde och stödassistent LSS

var de yrkeskategorier som ökade andelen timavlönade timmar av all närvaro mest under 2025 (4,2 respektive 1,7 procentenheter). Andelen timavlönade minskade inom tre yrkeskategorier; sjuksköterska (-0,8 procentenheter), barnskötare (-0,5 procentenheter) och grundlärare, fritidshem (-0,3 procentenheter).

Figur 40. Andel timavlönade timmar av all närvaro i de femton största yrkeskategorierna, 2024 – 2025



Under 2025 utgjorde kvinnor huvuddelen av antalet unika timavlönade medarbetare och kvinnor arbetade högre andel timavlönade timmar. De yrkeskategorier som hade störst andel timavlönade timmar utförda av män var kock/kokerska och vårdbiträde.

I tabellen nedan visas antal unika timavlönade medarbetare uppdelat per kön samt vad de arbetade timmarna motsvarade i heltidsresurser omräknat med veckoarbetstidsmått 40 timmar/vecka. I kolumnerna till höger visas fördelningen mellan kvinnor och män av antalet timavlönade timmar.

Tabell 6. Antal unika timavlönade medarbetare och vad det motsvarade i heltidsresurser (40 timmar per vecka), könssupplikat, 2025

Yrkeskategori	Unika	Unika	Heltids-	Heltids-	Tim-	Tim-
	tim-	tim-	resurser 40	resurser 40	avlönade	avlönade
	avlönade	avlönade	tim/vecka	tim/vecka	timmar %	timmar %
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Vårdbiträde	2 069	1 018	126,1	76,8	62%	38%
Undersköterska	309	102	15,5	6,4	71%	29%
Barnskötare	279	20	20,8	1,5	93%	7%
Elevassistent	276	150	24,6	12,3	67%	33%
Stödassistent LSS	265	85	23,2	8,8	73%	28%
Grundskollärare	118	41	12,2	3,3	79%	21%
Sjuksköterska	88	22	6,3	1,2	84%	16%
Sekreterare (utr,plan,utv)	31	5	2,3	0,3	88%	12%
Ämneslärare	24	21	0,8	0,4	67%	33%
Socsekr myndighet BoU	22	3	1,5	0,3	83%	17%
Förskollärare	19	0	1,6	0,0	100%	0%
Lokalvårdare	12	2	1,3	0,2	87%	13%
Kock/Kokerska	8	15	0,7	1,4	33%	67%
Grundlärare, fritidshem	5	2	0,2	0,1	67%	33%
Sektionschef	2	0	0,1	0,0	100%	0%

Produktiv resurs och arbetstid

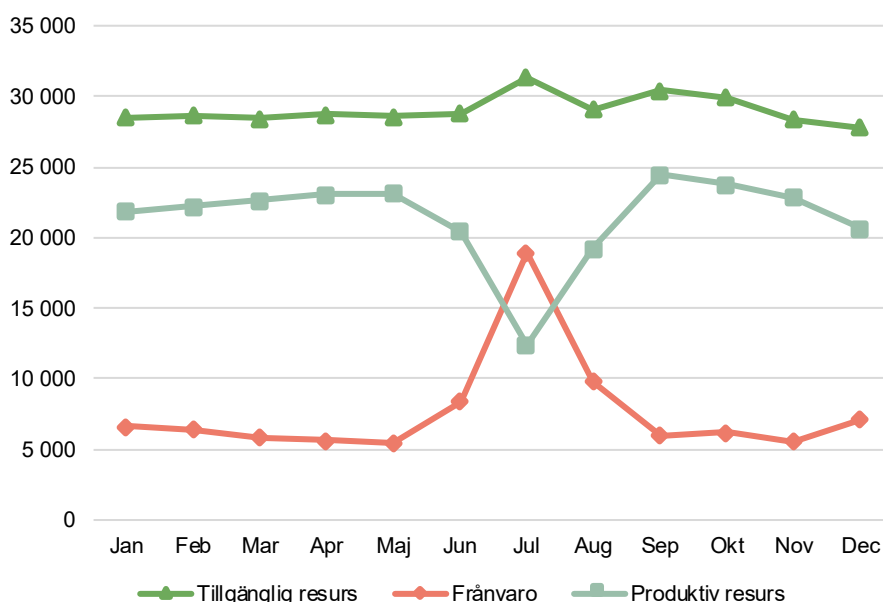
Produktiv resurs visar hur mycket personalresurser, omräknat till heltidsresurser, som faktiskt använts för att bedriva Malmö stads verksamhet efter att frånvaro räknats bort. I den produktiva resursen ingår månadsavlönade, timavlönade samt extra närvaro i form av mer- och övertid.

Under 2025 fanns det i genomsnitt 29 045 heltidsresurser (28 116, år 2024) tillgängliga. När all frånvaro i form av semester, sjukfrånvaro, föräldraledighet, tillfällig föräldraledighet och annan frånvaro tagits bort, 7 661 heltidsresurser (7 157, år 2024), var den kvarstående produktiva resursen 21 384 i genomsnitt per månad (20 959, år 2024).

Den produktiva resursen för Malmö stad har under 2025 har ökat med ca 425 heltidsresurser i jämförelse med 2024, vilket beror på att antalet tidsbegränsat och tillsvidareanställda är fler 2025 i jämförelse med föregående år. Under 2025 har antalet heltidsresurser med tillsvidareanställningar ökat till 18 037 (2024 var det 17 670 heltidsresurser) samtidigt så har ett par frånvarorsaker (sjuk, tillfällig föräldrapenning) minskat tillsammans med ett ökat nyttjande av timavlönade.

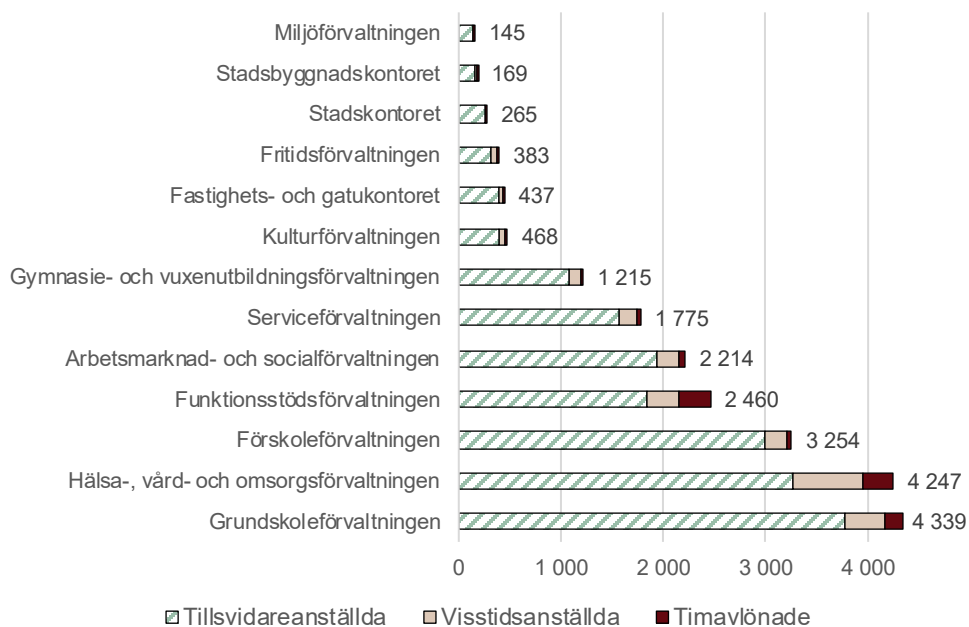
Diagrammet nedan visar den faktiska närvaron och frånvaron omräknat till heltidsresurser per månad under 2025.

Figur 41. Faktisk närvaro och frånvaro omräknat till heltid i Malmö stad, 2025



Diagrammet nedan visar den genomsnittliga närvaron (produktiv resurs) under 2025 omvandlad till heltidsresurser på respektive förvaltning. Den produktiva resursen är högre på tio förvaltningar och lägre på två förvaltningar 2025 jämfört med 2024. Funktionsstödsförvaltningen är den förvaltning där den produktiva resursen minskat som mest från 2 470 (2024) till 2 460 (2025). De förvaltningar som ökat sin produktiva resurs mest är gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen och grundskoleförvaltningen som ökade den med 89 resurser.

Figur 42. Produktiv resurs per förvaltning 2025



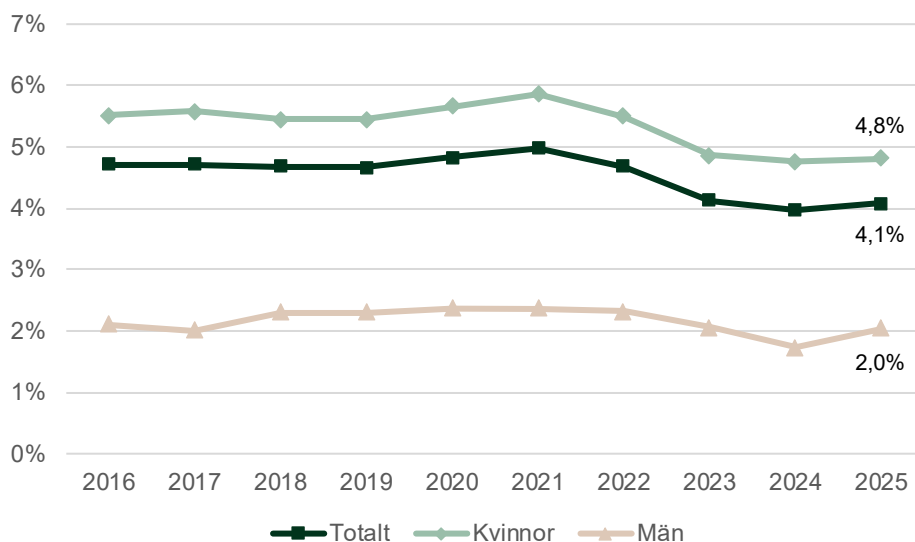
Föräldraledighet och vård av barn

Uttag av föräldraledighet

Under 2025 tog 20,3 % av kvinnorna och 18 % av männen ut föräldraledighet och procenttalen har ökat jämfört med 2024 då motsvarande siffra var 19,3 % för kvinnor och 16,2 % för män. Dessa uppgifter anger inte omfattningen av uttaget, utan endast hur stor andel av medarbetarna som vid något tillfälle under året var föräldralediga. Uppgifterna är relaterade till det totala antalet månadsavlönade medarbetare, inte endast de som är föräldrar.

I diagrammet nedan visas omfattningen av uttag av föräldraledighet som andel av månadsavlönade medarbetares anställning. Detta inkluderar även partiell ledighet men inte tillfällig föräldraledighet (vård av barn).

Figur 43. Föräldraledighet 2016 - 2025, könsuppdelat

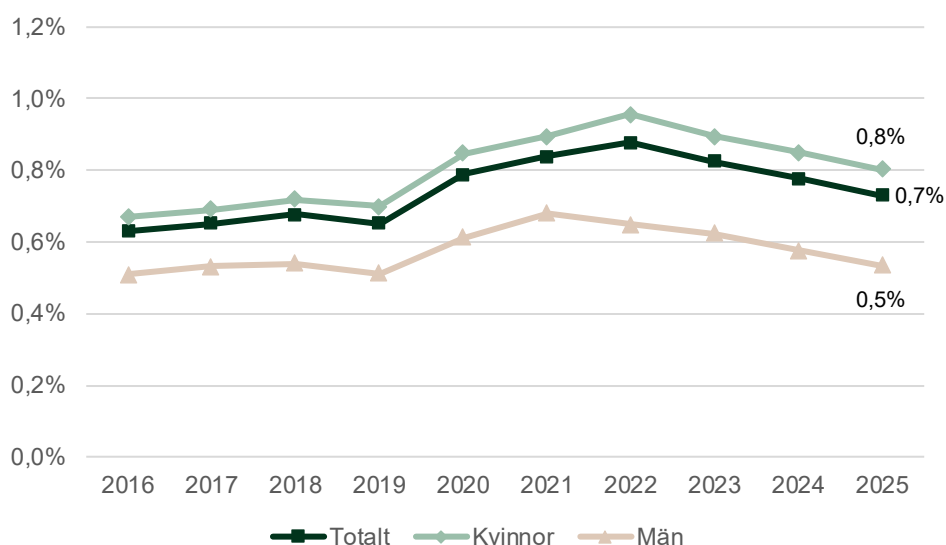


Kvinnors uttag av föräldraledighet ligger kvar på samma nivå som föregående år och mäns uttag ökade med 0,3 procentenheter i jämförelse med föregående år. Skillnaden mellan kvinnor och mäns uttag av föräldraledighet minskade något under året och uppgick till 2,8 procentenheter (2024: 3,0 procentenheter). Omvandlat till antal dagar var kvinnor i genomsnitt föräldralediga i 17,5 dagar och män i 7,5 dagar, vilket innebär en ökning från 2024 för både kvinnor och män.

Uttag av tillfällig föräldraledighet (Vård av barn, VAB)

I diagrammet nedan visas omfattningen av uttag för tillfällig föräldraledighet. Mäns uttag minskade marginellt med 0,1 procentenheter i jämförelse med 2024 och kvinnors uttag ligger kvar på samma nivå som 2024. Skillnaden mellan kvinnors och mäns uttag uppgick till 0,27 procentenheter 2025 vilket är samma nivå som föregående år.

Figur 44. Tillfällig föräldraledighet (VAB), 2016 - 2025, könsuppdelat



Sammanfattning

I enlighet med kommunfullmäktigemålen inom målområdet En god organisation har arbetet med att stärka heltid som norm fortsatt under 2025. Andelen heltidsanställda uppgick i december 2025 till 95,6 %, vilket innebär en ökning med 0,7 procentenheter jämfört med föregående år. Även andelen medarbetare som faktiskt arbetar heltid har ökat, även om skillnaden mellan heltidsanställning och heltidsarbete kvarstår. Detta tydliggör behovet av att fortsatt utveckla organisatoriska och arbetsmiljömässiga förutsättningar som möjliggör heltidsarbete i praktiken.

De största ökningarna av andelen heltidsanställda har skett inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, fastighets- och gatukontoret samt funktionsstödsförvaltningen. Samtidigt har kulturförvaltningen och miljöförvaltningen redovisat en minskning jämfört med föregående år. Utvecklingen inom de prioriterade yrkeskategorierna visar att andelen heltidsanställda fortsätter att öka i majoriteten av grupperna, med särskilt tydliga förbättringar bland köksbiträden och sjuksköterskor natt. Inom vissa yrkeskategorier, såsom kulturpedagoger och musiklärare, är andelen heltidsanställda fortsatt låg och har i vissa fall minskat över tid.

Under året har arbetet med hållbara arbetstider och anpassning till förändringar i kollektivavtalet fortsatt. Bestämmelsen om minst elva timmars sammanhängande dygnsvila har inneburit behov av översyn av scheman och bemanning i samtliga förvaltningar. I flera verksamheter har detta krävt genomgripande förändringar och medfört avvägningar mellan

verksamhetens kvalitet, medarbetarnas arbetsmiljö och ekonomiska förutsättningar. Förekomsten av delade turer har ökat marginellt under 2025 jämfört med föregående år. Ökningen är begränsad men visar att det fortsatt finns verksamheter där arbetstidens förläggning innebär utmaningar och där ytterligare åtgärder kan behöva övervägas inom ramen för arbetet med hållbara schemalösningar. Införandet av det gemensamma schemalägnings- och bemanningssystemet Medvind har slutförts under 2025 och omfattar nu cirka 32 500 medarbetare och chefer. Systemet ger förbättrade möjligheter till uppföljning, regelefterlevnad och strategisk bemanningsplanering.

Utvecklingen av mertid och övertid visar en tydlig och långsiktig minskning. Under 2025 motsvarade mertid och övertid i genomsnitt 106 heltidstjänster per månad, jämfört med 197 heltidstjänster år 2022. Minskningen har skett samtidigt som antalet månadsavlönade medarbetare har ökat, vilket indikerar en mer ändamålsenlig bemanningsdimensionering och ett minskat beroende av extra arbetstid för att upprätthålla verksamheten.

När det gäller särskild visstidsanställning (SÄVA) ökade antalet under 2025 från 299 till 380 månads- och timavlönade medarbetare (komprimerad heltid). Trots ökningen ligger nivån fortsatt lägre än under 2022 och tidigare år. Utvecklingen varierar mellan förvaltningarna, där fem förvaltningar redovisar minskningar eller oförändrat antal medan övriga uppvisar ökningar.

Andelen timavlönade timmar uppgick 2025 till 4,7 procent av all närvaro. Totalt var 7 199 medarbetare timavlönade under året och deras arbete motsvarade i genomsnitt 999 heltidstjänster per månad.

Funktionsstödsförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen hade en högre andel timavlönade än stadens genomsnitt. Inom yrkeskategorierna vårdbiträde, stödassistent LSS, elevassistent och sjuksköterska var andelen timavlönade timmar av all närvaro fortsatt högre än genomsnittet.

Den genomsnittliga produktiva resursen uppgick 2025 till 21 384 heltidstjänster per månad, vilket är en ökning med cirka 425 heltidstjänster jämfört med 2024. Ökningen förklaras främst av ett större antal månadsanställda samt delvis minskad frånvaro vilket sammantaget indikerar en mer stabil bemanningsstruktur och ett stärkt resursutnyttjande i verksamheterna.

Under 2025 tog 20,3 % av kvinnorna och 18 % av männen ut föräldraledighet vid något tillfälle under året. Skillnaden mellan kvinnors och mäns uttag av föräldraledighet minskade något jämfört med föregående år. När det gäller tillfällig föräldraledighet (vård av barn) var nivåerna i stort sett oförändrade jämfört med 2024 och skillnaden mellan kvinnor och män var fortsatt liten.

Sammantaget visar utvecklingen under 2025 att arbetet med heltid som norm och strategisk bemanningsplanering ger effekt. Andelen heltidsanställda fortsätter att öka, mertid och övertid minskar och den produktiva resursen stärks. Samtidigt kvarstår utmaningar kopplade till skillnaden mellan heltidsanställning och faktiskt heltidsarbete, variationer mellan yrkeskategorier och förvaltningar, förekomsten av delade turer samt behovet av fortsatt utveckling av hållbara arbetstider och en fortsatt restriktiv användning av SÄVA-anställningar och timavlönade. Det långsiktiga arbetet är avgörande för att säkerställa att Malmö stad är en attraktiv arbetsgivare och har en stabil kompetensförsörjning.

Jämställdhet och mångfald

Alla Malmö stads arbetsplatser ska präglas av jämställdhet och mångfald. Respekt för varje individ och en insikt om alla människors lika värde skapar ett bra arbetsklimat. Alla ska erbjudas samma möjligheter i arbetet oavsett kön, ålder, funktionshinder, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck.

Utvecklingsarbete inom jämställdhet och mångfaldsområdet

Inom Malmö stad pågår ett omfattande och långsiktigt arbete för att främja jämställdhet och mångfald. Under 2025 har flera insatser genomförts. Bland annat ett utvecklingsarbete för att ta fram ett nytt arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering, vilket har pågått under hela året. Därutöver har bland annat undersökande insatser genomförts och kompetenshöjande aktiviteter inom rekrytering. Arbetet bedrivs till stor del inom ramen för projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö* som medfinansieras av Europeiska Socialfonden (ESF).

Projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö

I september 2023 startade det treåriga projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö*, efter att ha beviljats medfinansiering från Europeiska socialfonden (ESF). Med utgångspunkt i en genomförd förstudie har sex aktivitetsområden identifierats. Syftet är att bidra till förflyttningar mot Malmö stads budgetmål om att vara en organisation fri från diskriminering, där medarbetarna speglar Malmöbornas olika bakgrunder och erfarenheter.

Projektet omfattar aktiviteter som syftar till att lyssna till och ta tillvara olika målgruppers kunskaper och erfarenheter, för att säkerställa att insatser och utvecklingsarbete leder till faktiska förbättringar. Den mest omfattande aktiviteten är att utveckla och förbättra Malmö stads arbetssätt för att undersöka och åtgärda risker för diskriminering i enlighet med Diskrimineringslagens krav på aktiva åtgärder. Därutöver ingår kompetensutvecklande insatser för rekryterare samt flera aktiviteter som ska bidra till lärande och kunskapsökning i organisationen. Fyra samarbetsförvaltningar medverkar till att möjliggöra aktiviteterna och nå projektmålen. Förvaltningarna är hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, förskoleförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen och stadskontoret som

på olika sätt bidrar till genomförandet av aktiviteterna och till att nå projektets mål. Projektets aktiviteter presenteras nedan.

Projektaktivitet - Program för dubbelt mentorskap

Under 2025 har en referensgrupp bildats bestående av deltagare från det program för dubbelt mentorskap som genomfördes inom projektet under 2024. Programmet samlade medarbetare som i något avseende identifierar sig som tillhörande en minoritet och chefer som vill stärka sitt inkluderande ledarskap, i syfte att möjliggöra erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande. Referensgruppen har skapats för att ta tillvara deltagarnas kunskaper och erfarenheter samt fortsätta bidra till stadens lärande inom mångfald och inkludering. Under året har gruppen träffats vid två tillfällen med fokus på rekrytering respektive arbetsmiljö och kopplats till utvecklingsarbetet och lärandet inom projektet. Längre fram kommer beslut att fattas om dubbelt mentorskap ska etableras som ett permanent program i Malmö stad. I kombination med en referensgrupp kan det utgöra ett strukturerat arbetssätt för att hämta in olika perspektiv för ett kontinuerligt lärande inom området.

Projektaktivitet - Framtida chefer

Projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö har ett särskilt fokus på att öka mångfalden i chefsleden, särskilt kopplat till utländsk bakgrund. Programmet Framtida chefer är sedan flera år ett etablerat utvecklingsprogram för medarbetare som är intresserade av chefskap. Programmet utgör en möjlighet till kompetensutveckling och chefskarriär, och är därmed betydelsefullt i arbetet med att säkerställa lika rättigheter och möjligheter för alla medarbetare. År 2022 inleddes särskilda insatser kopplade till målet att spegla Malmö. Det har bidragit till att andelen deltagare med utländsk bakgrund har ökat från cirka 17 % år 2020–2021 till att i programomgången 2025–2026 vara 28,6 %. Inom projektet följs deltagarnas upplevelser av att göra chefskarriär upp genom intervjuer och enkäter. Resultaten analyseras och jämförs utifrån ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv. Underlaget bidrar till ökad kunskap och kan synliggöra behov av ytterligare insatser eller utveckling för att säkerställa att inkludering genomsyrar hela processen från erbjudande om plats i programmet till erhållet chefsuppdrag i Malmö stad (läs mer om Framtida chefer under avsnittet [Chef och ledarskap](#)).

Projektaktivitet - exitsamtal med chefer

En av de sex projektaktiviteterna var att genomföra exitsamtal med chefer som valt att säga upp sig från en chefstjänst i Malmö stad. Syftet med aktiviteten var att få ökad kunskap om orsaker till uppsägning och om upplevelsen av chefskapet utifrån ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv. Ambitionen var att identifiera eventuella skillnader mellan grupper och därigenom skapa underlag för förbättringsåtgärder som stärker inkludering och bidrar till att chefsleden bättre speglar malmöbornas mångfald. Under projektiden har 22 exitsamtal genomförts av de 60 som var målet. På grund av svårigheter att nå tillräckligt många deltagare, bland annat kopplat till lägre personalomsättning än förutsatt inom samarbetsförvaltningarna samt administrativa hinder, beslutades i september att avsluta aktiviteten i förtid då resultatet inte bedömdes motsvara arbetsinsatsen. Det insamlade materialet kommer att tas tillvara och tillsammans med andra undersökande insatser inom projektet som gemensamt bidrar till ökad kunskap som vid projektets avslut utgör underlag för framtida insatser som bidrar till förflyttningar inom målen att spegla Malmö och frihet från diskriminering.

Projektaktivitet - kompetenshöjande insatser inom rekrytering

HR-konsulter som arbetar med rekrytering är nyckelpersoner i arbetet för en mer inkluderande och fördomsfri rekryteringsprocess. Därför har en projektaktivitet inom Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö varit att genomföra tre kompetenshöjande insatser för rekryterare. Under 2025 planerades och förbereddes den tredje och sista insatsen, som genomförs i början av 2026. Tidigare insatser har följts upp genom enkätutvärderingar, vilka har legat till grund för valet av tema för den avslutande utbildningen som handlar om att bemöta och utmana medvetna och omedvetna fördomar i rekryteringsprocessen. En extern konsult upphandlades för att skräddarsy en halvdagsutbildning. I de genomförda utvärderingarna framkom även behov av ökad kunskap om neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) i relation till rekrytering. Därför genomfördes en kompletterande utbildningsinsats inom detta område, utöver de tre planerade projektinsatserna. Syftet var att stärka både kunskapen om rekryteringsförfarandet och den normmedvetna kompetensen, för att minska risken för exkludering av personer inom målgruppen.

Projektaktivitet - Förbättrat arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering

Sedan lagstiftningen om aktiva åtgärder mot diskriminering trädde i kraft 2017 har Malmö stad haft ett arbetssätt och ett ramverk för att undersöka och åtgärda risker för diskriminering. Inom ramen för projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö* ska arbetssättet vidareutvecklats för att bättre stödja verksamheterna, öka medarbetarnas delaktighet och bidra till mer träffsäkra och värdeskapande åtgärder.

Utvecklingsarbetet har genomförts i tre steg och under 2025 har fokus legat på att testa och utveckla ett förbättrat arbetssätt. Utifrån återkoppling från testerna förfinades metodiken och stödmaterial. Under våren 2026 kommer samtliga ledningsgrupper inom projektets samarbetsförvaltningar att arbeta utifrån det nya arbetssättet och metodstöden. Målsättningen är att det nya arbetssättet blir gemensamt för hela Malmö stad 2027. Ett förbättrat arbetssätt för aktiva åtgärder i Malmö stad leder till att projektets insatser fortsätter att främja ett långsiktigt och systematiskt arbete mot målen även efter projektets slut.

I det nya arbetssättet ingår metodstöd för genomförande i ledningsgrupper på olika organisatoriska nivåer. Under den inledande behovsanalysen framkom även önskemål om enkla och praktiskt användbara metoder för att arbeta med inkludering och motverka diskriminering på arbetsplatserna. För att möta detta har verktyg tagits fram och testats. Bland annat har manus till två kortfilmer köpts in från *Malmö mot diskriminering* och producerats som animerade filmer. Filmerna syftar till att öka kunskap och stimulera dialog på arbetsplatsträffar. Genom ett samarbete med Region Skåne har två projektanställda även utbildats i deras koncept för Likarättsrond och rond har sedan genomförts på en arbetsplats inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen.

Den nya modulen i Malmö stads medarbetarenkät med frågor om gemenskap, inkludering och diskriminering som togs fram 2024, har 2025 genomförts för andra gången. Modulen har varit obligatorisk för samtliga förvaltningar och utgör ett viktigt underlag i arbetet med aktiva åtgärder. Resultaten ger en samlad bild av medarbetarnas upplevelser och stärker medarbetarperspektivet i arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering.

Projektaktivitet - jämlikhetsdata

Inom projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö* genomförs en översyn av hur Malmö stad använder jämlikhetsdata för att ta fram

rekommendationer för ett mer systematiskt användande. Syftet är att stärka uppföljning kopplat till stadens budgetmål om att medarbetare och chefer ska spegla Malmöbornas mångfald samt att vara en organisation fri från diskriminering. Arbetet ska även stödja det arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering som utvecklas inom ramen för projektet. Malmö stad följer redan i dag upp en del personalstatistik med koppling till jämlikhet, exempelvis nyckeltal för jämställdhet och andel medarbetare med utländsk bakgrund. Även modulen i medarbetarenkäten med frågor om gemenskap, inkludering och diskriminering utgör en del av stadens jämlikhetsdata. Under 2025 har en extern leverantör anlitats och fått i uppdrag att genomföra översynen och identifiera utvecklingsmöjligheter. Uppdraget omfattar att lämna konkreta förslag på mätmetoder, indikatorer och arbetssätt som kan användas kontinuerligt för undersökande, analys och uppföljning. Arbetet har pågått under 2025 och rapporten överlämnas i januari 2026. Den kommer att utgöra grund för fortsatt utveckling och bearbetning under projektiden.

Ny ledarskapsutbildning inom mångfald och inkludering

I samband med utvecklingsarbetet kring aktiva åtgärder identifierades en gemensam utmaning bland många chefer i att hantera konflikter som kan uppstå när olika kulturer, värderingar och meningsskiljaktigheter krockar och ger upphov till samarbetssvårigheter och försämrad arbetsmiljö. Även resultaten från medarbetarenkätens modul om gemenskap, inkludering och diskriminering visade på ett behov av att stärka chefers förmåga att hantera konflikter i arbetsgruppen. När möjligheten att ansöka om medel för kompetensförsörjningsinsatser 2025 uppstod, söktes därför medel för att möta detta behov. En extern leverantör upphandlades för att ta fram en utbildning med fokus på ledarskap och konflikthantering med fokus på kulturkrockar och värderingskonflikter.

Utbildningen kommer att erbjudas chefer med start under 2026 och syftar till att stärka det inkluderande ledarskapet och skapa bättre förutsättningar för en konstruktiv hantering av konflikter på arbetsplatsen.

Malmö stads deltagande vid Pride

Under Pride-veckan, som arrangeras av föreningen Malmö Pride genomförs olika aktiviteter i Malmö stads verksamheter. Med ledning av stadskontoret tillsattes en projektgrupp med representanter från olika förvaltningar med uppdrag att planera och samordna Malmö stads deltagande i Prideparaden.

Genom deltagandet i paraden samt genom kommunikationsinsatser internt och i sociala medier i samband med Malmö Pride synliggjordes att Malmö stad tar ställning för alla människors lika värde och rätten att vara sig själva. Samtidigt stärker det Malmö stads arbetsgivarvarumärke genom att tydliggöra organisationens värderingar och positionera staden som en attraktiv och inkluderande arbetsgivare.

Malmö stad prisades för arbete med mångfald och inkludering

Under våren tilldelades Malmö stad utmärkelsen Årets kommun på Inclusion Awards, en nationell arena som uppmärksammar initiativ som främjar mångfald och inkludering. I juryns motivering framhölls att Malmö stad har tagit betydande steg framåt, inte enbart som arbetsgivare utan även som förebild för andra offentliga aktörer i Sverige. De satsningar som särskilt lyftes fram i motiveringen har genomförts inom ramen för ESF-projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö*. Utmärkelsen bekräftar det systematiska arbete som bedrivs inom området mångfald och inkludering. Priset bidrar samtidigt till att stärka Malmö stads arbetsgivarvarumärke genom att synliggöra organisationens som en attraktiv och inkluderande arbetsgivare.

Aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen

Enligt diskrimineringslagen har arbetsgivare ett ansvar att förebygga och verka för lika rättigheter och möjligheter oavsett diskrimineringsgrund (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder) genom aktiva åtgärder. Arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering innebär att arbetsgivaren ska genomföra ett fortlöpande arbete inom fem områden och i fyra steg: undersöka, analysera, åtgärda och följa upp/utvärdera.

Malmö stads ramverk för arbetet med aktiva åtgärder

Malmö stad har ett kommunövergripande ramverk för arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering. Som ett led i det fortlöpande arbetet med att undersöka, analysera, åtgärda och följa upp/utvärdera verksamheten, ska samtliga ledningsgrupper årligen genomföra en workshop där verksamheten analyseras utifrån de fyra stegen och inom de fem områdena: arbetsförhållanden, bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor, rekrytering och befordran, utbildning och övrig kompetensutveckling samt möjligheter att förena arbete och föräldraskap.

Workshopen ska ta sikte på attityder och normer i den egna verksamheten för att kunna identifiera strukturella risker för diskriminering eller repressalier. Till arbetet finns stödmaterial och filmer kring de fem områdena.

Malmö stad genomför ett utvecklingsarbete inom arbetet med aktiva åtgärder genom projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö*. Läs mer i avsnittet om [Projekt Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö](#). Med anledning av det pågående utvecklingsarbetet fanns det möjlighet för Malmö stads förvaltningar till ett alternativt arbetssätt i workshopen. Arbetssättet innebar att ledningsgrupperna kunde välja att fokusera på resultatet från föregående års workshop och dess handlingsplaner, åtgärder och förflyttningar. Dessutom skulle resultatet från frågepaketen *Gemenskap och Kultur* och *Inkludering och diskriminering* i föregående års medarbetarenkät användas som underlag i arbetet, och eventuella åtgärder tas fram utifrån resultatet. Stödmaterial till det alternativa arbetssättet fanns framtaget.

Resultatet av analysen och arbetet i workshopen sammanställdes i en handlingsplan, alternativt revidering av befintlig handlingsplan om alternativt arbetssätt genomförts. Handlingsplanerna togs upp i samverkan med de fackliga organisationerna.

Alla styrdokument och riktlinjer ska vara fria från diskriminering och ska granskas vid förändring eller vid framtagande av nya. Enligt ramverket för aktiva åtgärder ska granskningen göras kommunövergripande och per förvaltning.

Arbetet med aktiva åtgärder följs årligen upp på kommunövergripande nivå.

Identifierade risker och åtgärder

Arbetsförhållanden

Området arbetsförhållande innefattar fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö. Risker har lyfts kring arbetsplatsers och lokalers anpassning efter olika fysiska och psykiska behov. Även risker kopplade till skriftlig och digital tillgänglighet har lyfts. De risker som identifierats i den sociala arbetsmiljön handlar framför allt om exkluderande jargong och kultur.

Bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor

Förvaltningarna har identifierat att det är störst risk för diskriminering vid tillämpning av lönekriterierna. Det kan finnas risk för missgynnande av

grupper, såsom föräldralediga och sjukskrivna, samt godtycklig bedömning av prestation om lönekriterierna tolkas och tillämpas på olika sätt.

Rekrytering och befordran

Den risk som tydligast identifierats vid rekrytering och befordran är om rekryteringsprocessen inte tillämpas konsekvent. Risk kan uppstå om kravprofil inte följs, olika frågor ställs till kandidater vid intervjuer, subjektiva bedömningar påverkar urval eller att referenstagning inte sker likvärdigt.

Utbildning och övrig kompetensutveckling

Störst risk för diskriminering i området utbildning och övrig kompetensutveckling risk är om alla medarbetare inte ges likvärdig möjlighet till kompetensutveckling. Riskerna avser bland annat att samma personer återkommande erbjuds utbildning samt att äldre, föräldralediga eller deltidsarbetande medarbetare inte erbjuds kompetensutveckling i lika hög grad. Det lyfts även risk med bristande förutsättningar för att samtliga medarbetare ska kunna ta del av utbildning och kompetensutveckling, särskilt avseende språkkunskaper samt medarbetare med funktionsnedsättning.

Möjligheter att förena arbete och föräldraskap

Inom området att förena arbete och föräldraskap har förvaltningarna identifierat risk att möten, arbetsplatsträffar och utbildningar förläggs på tider som medför det svårt att delta. Det finns också en risk för att medarbetare som är föräldralediga på heltid riskerar att inte inkluderas i informationsflöden, medarbetarsamtal eller inbjudningar till personalsammankomster. Det har även lyfts risk med arbetsbelastning och att organisatoriska förutsättningar kan försvåra möjligheten att förena chefskap och föräldraskap.

Åtgärder

Till identifierade risker inom de fem områdena finns åtgärder beskrivet i handlingsplaner, åtgärderna är planerade varav en del redan pågår.

Granskning av kommunövergripande dokument och riktlinjer samt förvaltningsspecifika styrdokument och riktlinjer

Granskning av styrdokument och riktlinjer sker i samband med förändringar.

Jämställdhet

Malmö stad bedriver ett kontinuerligt arbete för jämställdhet.

Jämställdhetsintegrering är den övergripande strategi som används för att säkerställa att ett jämställdhetsperspektiv beaktas i beslut, planering, genomförande, uppföljning och utveckling av verksamheten. Ur ett arbetsgivarperspektiv innebär detta bland annat att statistik redovisas könsuppdelat. I personalredovisningen presenteras exempelvis sjukfrånvaro, anställningsformer, uttag av föräldraledighet samt könsfördelning bland medarbetare och chefer uppdelat efter kön. Även medarbetarenkäten möjliggör jämförelser utifrån kön, vilket ger underlag för analys och riktade insatser.

Kön är en av de sju diskrimineringsgrunderna enligt diskrimineringslagen. En stor del av jämställdhetsarbetet bedrivs därför inom ramen för arbetsgivarens arbete med aktiva åtgärder, där samtliga diskrimineringsgrunder beaktas (läs mer under aktiva åtgärder).

Flera insatser under 2025 har koppling till jämställdhet. Inom arbetsmiljöområdet betonas vikten av en inkluderande och jämställd arbetsmiljö, fri från diskriminering, hot och våld, där kvinnor och män ges likvärdiga förutsättningar att delta i arbetslivet. Det gemensamma arbetssättet avseende kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier har vidareutvecklats som en del i detta arbete. En utbildning i klimakteriehälsa för medarbetare och chefer har lanserats och kommer att finnas tillgänglig under kommande två år. En ökad kunskapsnivå om hur klimakteriet kan påverka kvinnors hälsa och mående främjar en god arbetsmiljö och kan minska sjuktalen inom målgruppen. Under 2025 genomfördes även en halvtidsuppföljning av planen *Fri från våld*, där arbetet ur ett arbetsgivarperspektiv följdes upp. Planen omfattar våld i nära relationer, barn som upplever våld, hedersrelaterat våld och förtryck, sexuellt våld oavsett relation, sex mot ersättning samt människohandel (läs mer om insatserna under avsnittet [Hälsa och arbetsmiljö](#)).

Jämställdhet är en viktig aspekt inom rekrytering i och med att normer och föreställningar om kön riskerar påverka vem som rekryteras. I Malmö stad bygger den stadsgemensamma processen på kompetensbaserad rekrytering som ska motverka att osakliga faktorer avgör vem som rekryteras. Inom de kompetenshöjande insatserna som genomförs inom ramen för ESF-projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö har normmedvetenhet kopplat till kön varit ett inslag vid alla insatser. I förberedelsearbetet till den tredje insatsen tillfrågades HR-konsulter om

sina erfarenheter och det framkom att föreställningar kopplat till kön är bland de vanligaste fördomarna de möter vid rekrytering. Kunskap om könsnormer och ett normkritiskt förhållningssätt i rekryteringsprocessen är därför en viktig faktor för att uppnå en jämnare könsfördelning och en del av syftet med projektets insatser (läs mer om kompetensförsörjning och rekrytering under avsnittet [Kompetensförsörjning](#)).

I Malmö stad pågår ett långsiktigt arbete för att stärka chefers arbetsmiljö och organisatoriska förutsättningar. SKR lyfter goda förutsättningar för chefer som en av de viktigaste faktorerna för en jämställd arbetsgivarpolitik inom kommuner och regioner. Jämställdhetsperspektivet kommer av att antalet medarbetare per chef generellt är betydligt högre inom kvinnodominerade verksamheter. Under 2025 fattade kommunfullmäktige i Malmö stad beslut om att antalet medarbetare per chef som huvudregel inte ska överstiga 30. Antalet medarbetare per chef pekas i nationella undersökningar ut som en av de faktorer som har störst betydelse för chefers möjligheter att utöva ett hållbart ledarskap och för medarbetares arbetsmiljö (läs mer om chefers förutsättningar och antal medarbetare per chef i avsnittet [Chef och ledarskap](#)).

I enlighet med diskrimineringslagen om årlig lönekartläggning och utifrån riktlinje i Malmö stad har en lönekartläggning genomförts under 2025. Lönekartläggningen genomförs i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och anställningsvillkor mellan män och kvinnor. 2025 års lönekartläggning konstaterades inga osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. (Läs mer om lönekartläggningen i avsnittet [Lönebildning](#)).

Statistik inom jämställdhet och mångfaldsområdet

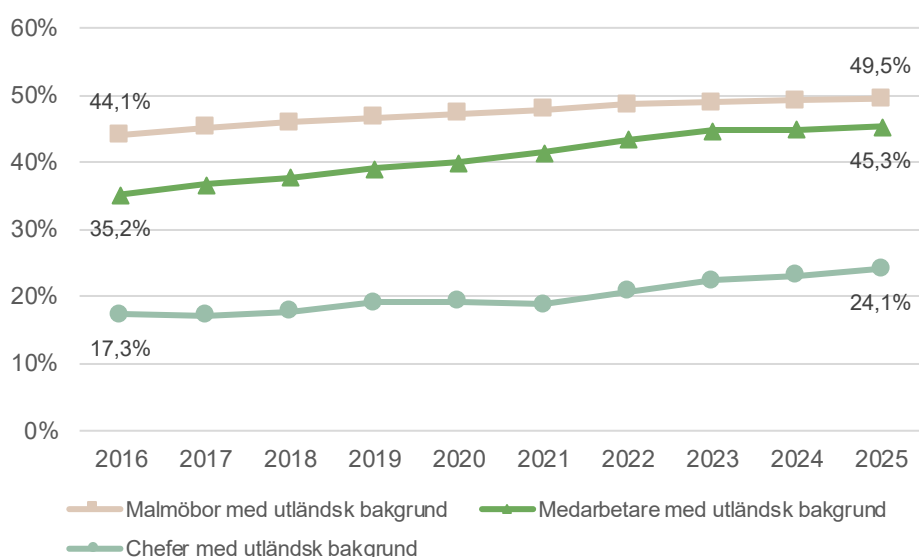
Medarbetare med utländsk bakgrund

Utvecklingen i Malmö stad, där andelen medarbetare med utländsk bakgrund fortsätter att öka, ligger i linje med den nationella utvecklingen inom kommunsektorn. Nationellt visar SKR:s rapport Utrikesfödda inom kommuner och regioner¹⁸ från 2025, att andelen utrikes födda bland de anställda i kommunerna har ökat från 13 procent 2014 till 22 procent 2024. Det är inte direkt jämförbara siffror då SKR redovisar andel utrikes födda och Malmö stad använder SCB:s definition av utländsk bakgrund (född i Sverige med två utrikes födda föräldrar eller född utomlands). Det ger dock

¹⁸ Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), www.skr.se, Rapport: *Utrikes födda i kommuner och regioner – Fakta om personalen i välfärden*, 2025.

en jämförbar bild av utvecklingen. SKR konstaterar i rapporten att utrikes födda har fått en allt större betydelse för kommuners kompetensförsörjning och skriver att unga utrikes födda generellt har ett större intresse för välfärdsyrken än inrikes födda. Det omnämns särskilt att fler utrikes födda killar är intresserade av yrkena i vård och omsorg jämfört med inrikes födda killar. Det innebär att unga killar med utländsk bakgrund är rekryteringspotential att beakta inom kompetensförsörjning som även kan bidra till en jämnare könsfördelning inom kommunen och särskilt inom hälsa-, vård- och omsorg.

Figur 45. Andel medarbetare, chefer och Malmöbor med utländsk bakgrund, 2016 - 2025

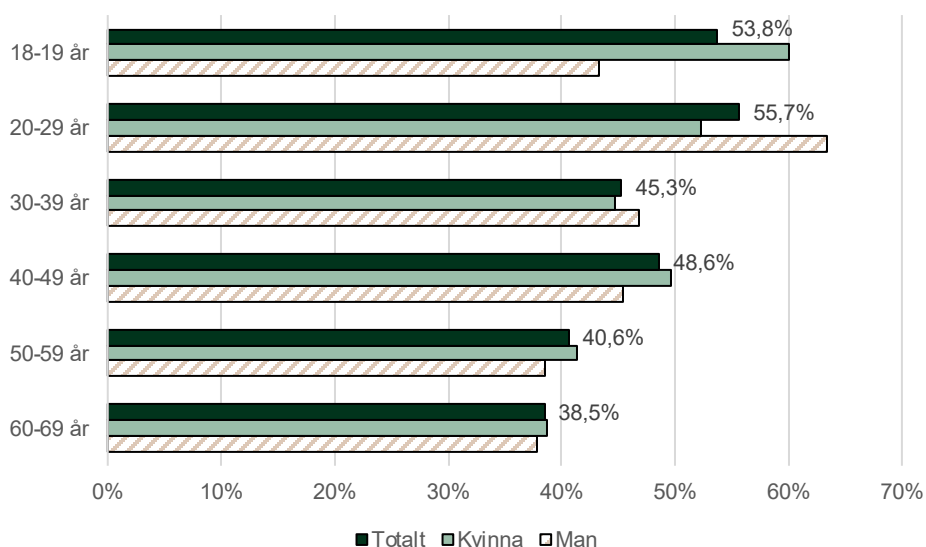


I Malmö stad fortsätter andelen chefer och medarbetare med utländsk bakgrund att öka. Medarbetare med utländsk bakgrund har ökat med 0,4 procentenheter mot föregående år och bland chefer är motsvarande ökning 0,9 procentenheter. Detta att jämföra med andelen Malmöbor med utländsk bakgrund som ökat med 0,2 procentenheter vilket innebär att diskrepansen sakta minskar. Räknat på tioårsperiod har andelen medarbetare med utländsk bakgrund ökat med 10,1 procentenheter och andelen chefer ökat med 6,8 procentenheter. Andelen bland Malmöborna har under samma tidsperiod ökat med 5,4 procentenheter. (Läs mer om chefer med utländsk bakgrund i avsnittet [Chef och ledarskap](#)).

Andelen medarbetare med utländsk bakgrund var i likhet med 2024 högst i åldersgrupperna 18–19 år och 20–29 år. Största ökningen har skett inom den yngsta åldersgruppen 18 – 19 år, som ökat med 2,0 procentenheter.

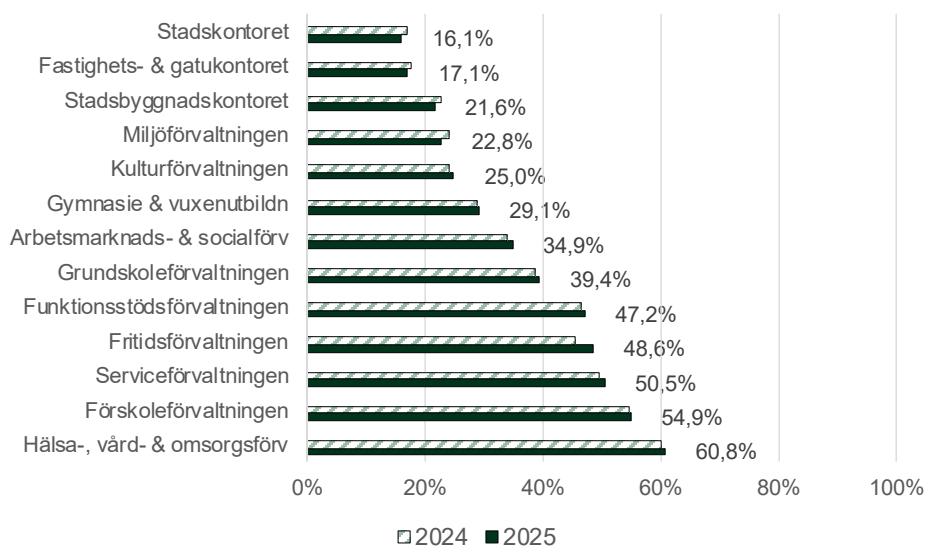
Den stora ökningen har främst skett bland kvinnor i motsatts till åldersgruppen 20 – 29 år där männen står för den största ökningen.

Figur 46. Andel medarbetare med utländsk bakgrund uppdelat i intervall utifrån ålder, 2025, könsuppdelat



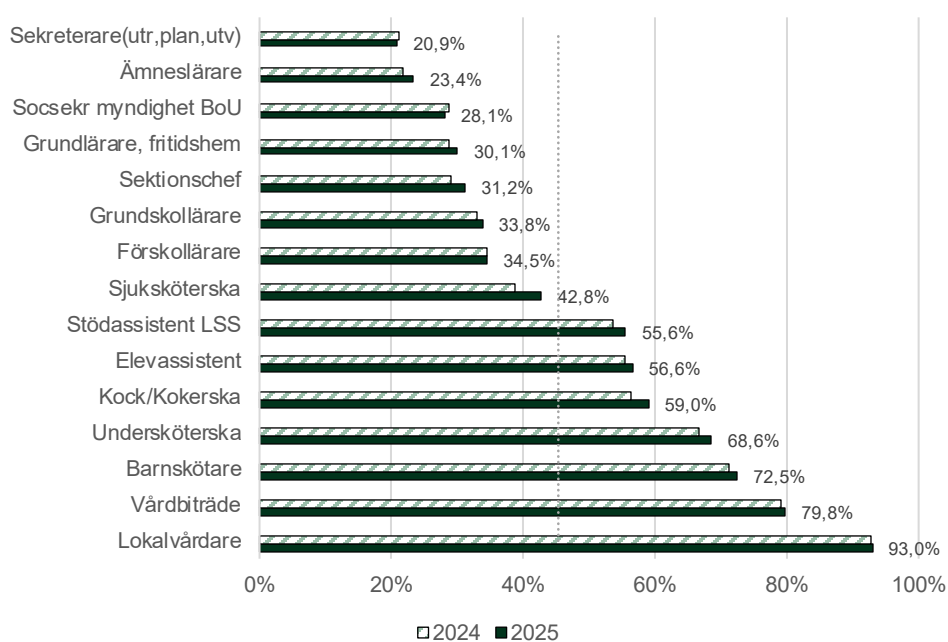
Närmast att spegla malmöborna vad gäller andel medarbetare med utländsk bakgrund var fritidsförvaltningen (48,6 %). De förvaltningar med högst andel utländsk bakgrund bland sina medarbetare var serviceförvaltningen (50,5 %), förskoleförvaltningen (54,9 %) och hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen (60,8 %) som alla har högre andel än fördelningen bland Malmöborna. De förvaltningar som står längst från att spegla Malmö är stadskontoret, fastighets- & gatukontoret och stadsbyggnadsförvaltningen, där samtliga har minskat andelen med utländsk bakgrund sedan föregående år.

Figur 47. Andel medarbetare med utländsk bakgrund per förvaltning, 2024 - 2025



Graden av att spegla Malmöborna vad gäller utländsk bakgrund skiljer sig åt i de olika yrkeskategorierna i Malmö stad. Närmast att spegla Malmöborna vad gäller utländsk bakgrund av dessa yrkeskategorier var kategorin stödassistent LSS (55,6 %) och sjuksköterska (42,8 %). Bland lokalvårdare är andelen med utländsk bakgrund högst (93,0 %) och bland sekreterare är andelen lägst (20,9 %).

Figur 48. Andel medarbetare med utländsk bakgrund i de 15 största yrkeskategorierna, 2024 - 2025

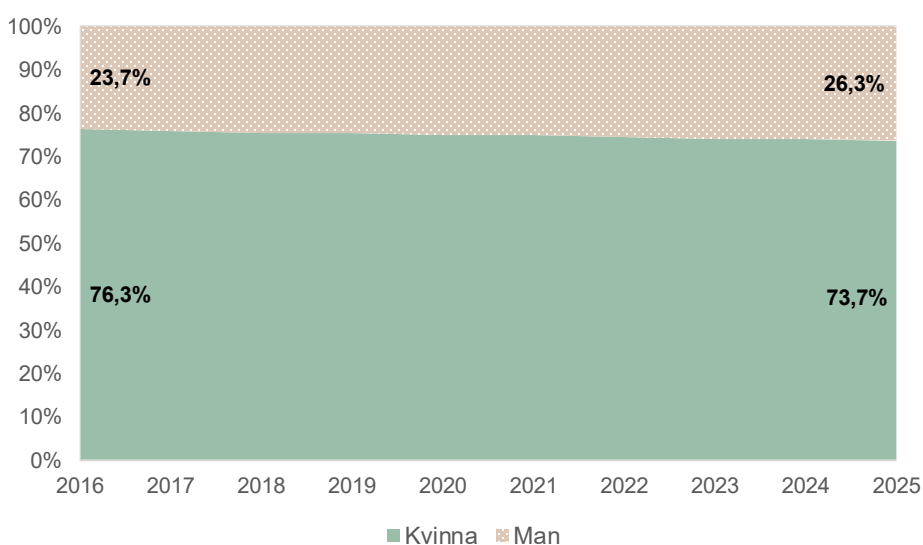


Nyckeltalsinstitutets Jämställdhetsindex

Malmö stad köper årligen in Nyckeltalsinstitutets JÄMIX-rapport (jämställdhetsindex), som genom olika nyckeltal ger en samlad bild av hur jämställd organisationen är ur ett arbetsgivarperspektiv. Rapporten är ett verktyg som följer stadens utveckling över tid samt för jämförelser med andra kommuner och organisationer. Resultatet i JÄMIX följer Nyckeltalsinstitutets tidplan, vilket innebär att 2025 års siffror publiceras i april 2026. För 2024 uppgick Malmö stads JÄMIX-poäng till 129 (2023: 133). Medianvärdet för kommuner är 123 poäng och maxpoängen är 180, vilket innebär att Malmö stad fortsatt ligger över medianen för kommuner. Analysen visar att de största utmaningarna, vilka delas med många andra kommuner, är könsfördelningen bland medarbetare samt skillnader i sjukfrånvaro mellan kvinnor och män. Ett ytterligare utvecklingsområde är könsfördelningen i den högsta ledningen, där det är en överrepresentation av män (38% är kvinnor). Samtidigt ligger Malmö stad högre än medianen i indikatorn för lika chefskarriär, vilket innebär att könsfördelningen bland chefer i stort motsvarar könsfördelningen bland medarbetarna. Malmö stad uppvisar även goda resultat inom andra områden. Organisationen ligger över branschmedianen när det gäller heltidsarbete, en fråga som SKR lyfter som central för jämställdheten i kommuner och regioner. Malmö stad har också högre resultat än merparten vad gäller andelen kvinnor och män med tillsvidareanställning. (Läs mer under avsnittet [Anställning och arbetstid](#)).

Könsfördelning

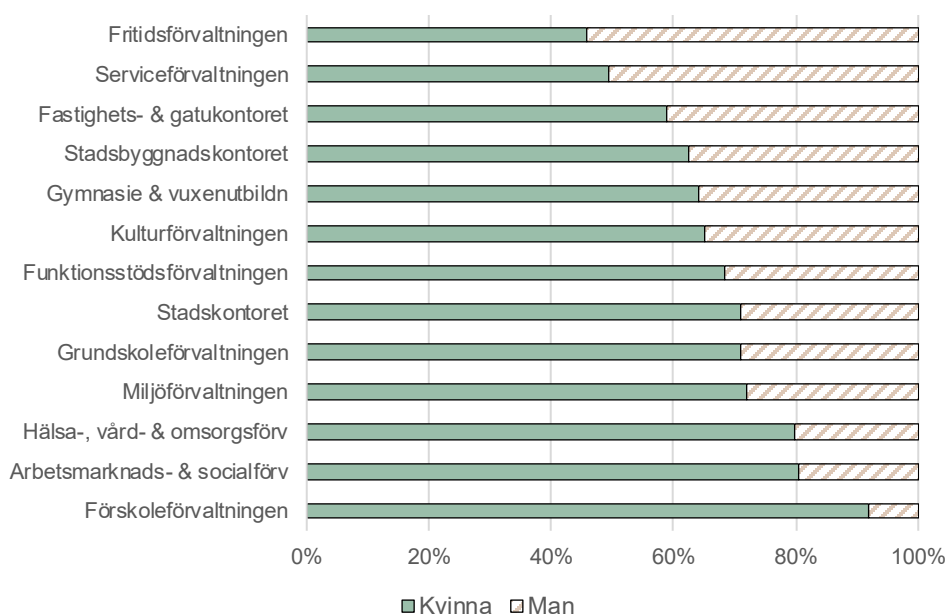
Figur 49. Könsfördelning medarbetare i Malmö stad, 2016 - 2025



I december 2025 var 73,7 % av alla Malmö stads medarbetare kvinnor och 26,3 % var män. Andelen män har under året ökat med 0,2 procentenheter vilket innebär en liten förflyttning mot en jämnare könsfördelning.

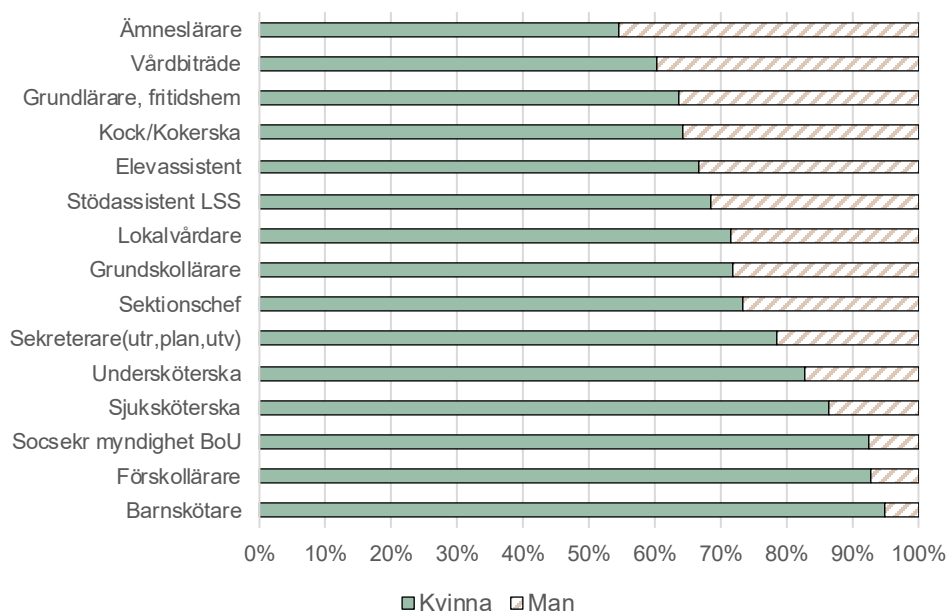
Inom samtliga förvaltningar utom fritidsförvaltningen och serviceförvaltningen är andelen kvinnor högre än män. För att räknas som en jämn könsfördelning ska varken kvinnor eller män överstiga 60% av medarbetarna. Enbart tre förvaltningar ligger inom det gränsvärdet. Förutom fritidsförvaltningen och serviceförvaltningen, är det fastighets- & gatukontoret som också har en jämn könsfördelning utifrån det måttet. Förskoleförvaltningen har högst andel kvinnor med en representation på över 90 %.

Figur 50. Könsfördelning per förvaltning, 2025



I samtliga av Malmö stads femton största yrkeskategorier var kvinnor i majoritet. Yrkeskategorierna med jämnast könsfördelning var ämneslärare, vårdbiträde och grundlärare, fritidshem. Högst överrepresentation var bland barnskötare och förskollärare.

Figur 51. Könsfördelning i de femton största yrkeskategorierna, 2025



Sammanfattning

Malmö stad bedriver ett långsiktigt och systematiskt arbete inom jämställdhet och mångfald med målet att vara en organisation fri från diskriminering där medarbetare och chefer speglar Malmöbornas olika bakgrunder och erfarenheter. Arbetet sker till stor del inom ramen för det treåriga ESF-finansierade projektet *Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö*, som startade hösten 2023. Under 2025 har utvecklingsarbetet fortsatt inom projektets sex aktivitetsområden. Ett aktivitetsområde har varit att vidareutveckla Malmö stads arbetssätt för aktiva åtgärder mot diskriminering. Ett förbättrat metodstöd har testats och förfinats under året, med målsättning att efter projektets avslut kunna införas i hela organisationen.

Under 2025 har även en översyn av Malmö stads användning av jämlikhetsdata genomförts av extern leverantör. Syftet är att stärka den systematiska uppföljningen kopplat till målen att spegla Malmö och en organisation fri från diskriminering samt främja arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering.

Kompetenshöjande insatser inom rekrytering har fortsatt under året och den tredje utbildningsinsatsen inom projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö har fokus på att bemöta och utmana medvetna och omedvetna fördomar. Därutöver har en utbildning om neuropsykiatriska

funktionsnedsättningar i relation till rekrytering genomförts. Inom området kompetensförsörjning har särskilt fokus legat på att stärka mångfalden i chefsleden. I programmet *Framtida chefer* har andelen deltagare med utländsk bakgrund ökat successivt. Under 2025 har arbetet fortsatt med att följa upp deltagarnas upplevelser ur ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv. Andelen medarbetare med utländsk bakgrund fortsätter att öka och har ökat med 0,4 procentenheter under året. Även andelen chefer med utländsk bakgrund har ökat, med 0,9 procentenheter. Diskrepansen mellan organisationen och befolkningen minskar därmed successivt.

I workshoparna för aktiva åtgärder, som ingår i Malmö stads ramverk, har ledningsgrupperna identifierat ett antal risker för diskriminering och tagit fram handlingsplaner. Ledningsgrupperna har haft möjlighet att antingen arbeta med analys inom de fem områdena eller att genomföra ett alternativt arbetssätt. I den alternativa workshopen låg fokus på föregående års handlingsplaner och dess åtgärder och förflyttningar samt analys av resultatet från frågepaketen *Gemenskap och Kultur* och *Inkludering och diskriminering* i föregående års medarbetarenkät. Syftet med workshoparna är att identifiera eventuella strukturella risker för diskriminering.

Könsfördelningen i Malmö stad är fortsatt ojäm, med 73,7 % kvinnor och 26,3 % män. Andelen män har dock ökat marginellt under året. I Nyckeltalsinstitutets JÄMIX-rapport för 2024 (publicerad 2025) uppgick Malmö stads poäng till 129, vilket är över medianen för kommuner (123 poäng). Analysen visar att de största utmaningarna är könsfördelningen bland medarbetare samt skillnader i sjukfrånvaro mellan kvinnor och män, medan staden ligger över medianen i flera andra indikatorer, bland annat avseende heltidsarbete och lika chefskarriär. Flera insatser har genomförts med koppling till jämställdhet. Kommunfullmäktige har beslutat att antalet medarbetare per chef som huvudregel inte ska överstiga 30, en åtgärd som bland annat skapar mer likvärdiga organisatoriska förutsättningar.

Under året tilldelades Malmö stad utmärkelsen Årets kommun på Inclusion Awards för arbetet med mångfald och inkludering. Utmärkelsen bekräftar det långsiktiga utvecklingsarbetet och stärker Malmö stads position som en attraktiv och inkluderande arbetsgivare.

Lönebildning

Lönepolitiken har ett långsiktigt syfte och är gemensam för stadens förvaltningar och omfattar såväl lönesättning vid rekrytering som löneöversyn för anställda. I Malmö stads inriktning för lönebildning 2025, som fastställts av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott, framgår att staden ska vara en bra arbetsgivare för alla medarbetare där arbetet med löneprocessen och anställningsvillkor för stadens yrken skapar goda förutsättningar för att kunna behålla, utveckla och rekrytera engagerade medarbetare med rätt kompetens. Utvecklingen av lönesättningsarbetet fortsatte både ur ett övergripande perspektiv och specifikt för ett antal yrkesgrupper genom ett förvaltningsstrategiskt arbete för önskvärda lönerelationer och lönespridning utifrån verksamhetens mål och ställningstagande.

Arbetet med lönestrukturella förändringar görs i enlighet med det finansiella målet om att Malmö stad ska ha en hållbar ekonomisk utveckling över tid.

I slutet av 2025 blev det klart att Malmö stad tillsammans med Länsstyrelsen Skåne som är projektägare, inom ramen för ett ESF-projekt "Hållbara organisationer" kommer att arbeta med att utveckla arbetet med löneanalys och lönekartläggning. En arbetsgrupp med förvaltningsrepresentanter har bildats såväl som en referensgrupp med representanter för de fackliga organisationerna.

Löneöversyn

I lönesättningsarbetet finns gemensamma mål och utgångspunkter inom Malmö stad. I samband med den årliga löneöversynen bidrar Malmö stads löneöversynsprocess till ett sammanhållet arbetssätt. Processen beskriver arbetet med den årliga löneöversynen, ansvarsfördelning samt de olika faserna analys, förberedelse, genomförande och uppföljning.

Med utgångspunkt i centrala löneavtal, Malmö stads lönepolitik, stadens budget, verksamhetsplaner och Malmö stads lönebild inför löneöversyn gjordes analyser och överväganden. Detta skedde i enlighet med löneöversynsprocessen, på såväl förvaltningar som på kommunövergripande nivå.

Av Malmö stads inriktning för lönebildning 2025 framgick bland annat att lönebildningen ska utgå från kända och förankrade kriterier för ett gott arbetsresultat kopplade till verksamhetens uppdrag och mål. Gemensamt

för alla verksamheter är att ge en bra och likvärdig service till alla Malmöbor.

Grunden för löneutveckling är medarbetarens kompetens och sätt att utföra arbetet i förhållande till ansvar och svårighetsgrad samt kopplat till verksamhetens mål. Chefer ansvarar för att i dialog med medarbetare på individuell nivå konkretisera verksamhetens uppdrag och följa upp medarbetares 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.

Utgångspunkten för genomförande av löneöversyn 2025 är kommunstyrelsens arbetsgivarutskotts inriktning för lönebildning 2025 parallellt med de centrala avtalen.

Inför löneöversyn 2025 fanns det gällande centralt avtal endast med AkademikerAlliansen, vilket i Malmö stad omfattar 11 olika förbund, cirka 10 % av medarbetarna inom avtalsområdet, dessa fick ny lön utbetald enligt avtal den 1 april. Avseende OFR-AKV (Offentliganställdas förhandlingsråd – Allmän Kommunal verksamhet), Kommunal, Sveriges Lärare, Vårdförbundet och Sveriges Läkare fastställdes nivån för det genomsnittliga utfallet i avtalen till 3,4 % vilket motsvarade värdet på det vägledande så kallade märket i industrins avtal. För Kommunal omräknas utrymmet i kronor, 1 000 kronor varav 600 kronor avsåg individgaranti. De centrala avtalen blev klara först under april och maj månad vilket försenade stadens lokala process. Nya löner utbetalades i juni med retroaktivitet från april, till medarbetarna inom avtalsområdena för Vårdförbundet, Kommunal och AKV (Akademikerförbundet SSR, Vision och Ledarna). För avtalsområdena Sveriges Läkare och Sveriges Lärare utbetalades nya löner i oktober, med retroaktivitet från april. Trots sena centrala avtal skapades förutsättningar för utbetalning av nya löner utifrån en process präglad av tillit och samförstånd mellan arbetsgivaren och arbetstagarorganisationerna.

Det genomsnittliga löneutfallet för medarbetare som omfattades av löneöversyn 2025 blev 3,65 %. Utfallet blev 3,68 % för kvinnor och 3,55 % för män.

Löneutveckling i Malmö stad 2025

Medellönen för samtliga månadsanställda var 37 756 kronor den 31 december 2025. Det innebär en ökning med 1 385 kronor eller 3,7 %

jämfört med föregående år. Löneutvecklingen i staden var därmed något högre jämfört med industrins märke om 3,4 %.

Tabell 7. Medellön i Malmö stad 2025 och förändring jämfört med föregående år, könsuppdelat

Kön	Medellön	Förändring	Förändring %
Kvinna	37 795	1 416 kr	3,7%
Man	37 647	1 300 kr	3,5%
Totalt	37 756	1 385 kr	3,7%

Läs mer om Malmö stads lönestatistik i bilagan [Lönestatistik för Malmö stad 2025](#) till denna redovisning.

Lönekartläggning

I enlighet med diskrimineringslagen och utifrån beslutad riktlinje ska Malmö stad årligen genomföra en lönekartläggning i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och anställningsvillkor mellan män och kvinnor. Malmö stad ska kartlägga och analysera:

- Bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor.
- Löneskillnader mellan kvinnor och män som utför lika arbete.
- Löneskillnader mellan kvinnor och män som utför likvärdigt arbete.
- Löneskillnader som finns mellan ett kvinnodominerat arbete och ett arbete som inte är kvinnodominerat, om arbetet som inte är kvinnodominerat har lägre krav men högre lön.

Lönekartläggning 2024

Lönekartläggning 2024 fastställdes av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott den 25 mars 2025. Kulturförvaltningen har, utifrån lönekartläggning 2022, genomfört planerade lönejusteringar i samband med löneöversyn 2024 avseende en administrativ assistent och för en sekreterare.

Staden har under året arbetsvärderat flera befattningar vilket gör att underlaget för lönekartläggningen omfattar fler befattningar än tidigare år och därmed är mer heltäckande. Staden har också arbetat fördjupat med analysen tillsammans med förvaltningarna.

Inga osakliga löneskillnader har konstaterats avseende vare sig lika eller likvärdigt arbete eller mellan de yrken som är kvinnodominerade och de yrken som inte är kvinnodominerade där kraven är lägre men lönen högre.

Efter genomförd kartläggning och analys avseende bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor fastställdes att det inte föreligger någon direkt eller indirekt diskriminering utifrån kön.

I rapporten från *Lönekartläggning 2024* framgår följande:

”I Malmö stad har löneskillnaderna mellan kvinnor och män minskat under 2013 till 2019. Sedan 2020 har löneskillnaderna vid olika mättdpunkter pendlat något upp och ner men hela tiden hållit sig inom ramen för mindre än en procentenhet. Eftersom mätningarna görs på samtliga månadsavlönade och inte identiska individer vid ett tillfälle så varierar underlaget och det är rimligt med en viss variation i utfallet. I januari 2024 var löneskillnaden mellan män och kvinnor 0,29 %, 102 kronor. Statistiken från Medlingsinstitutet har större eftersläpning än stadens egen men siffrorna ger ändå vid handen att Malmö stad ligger väl till, relativt sett, även i jämförelse med andra kommuner. Kommuner är den sektor som har minst löneskillnader mellan kvinnor och män. Stadens fortsatta arbete utifrån jämställdhetsperspektivet i hela lönebildningen är av vikt för att upprätthålla balansen och fördjupa analyserna inför arbetet med lönesättning både vid rekrytering och löneöversyn.”

Lönekartläggning 2025

Lönekartläggning 2025 har genomförts utifrån riktlinjer för lönekartläggning i Malmö stad (STK 2017-1400). Den i riktlinjer fastställda uttagsmånaden för statistik har dock sedan 2022 ändrats till januari med målet att genomföra och redovisa lönekartläggningen inom helåret.

Lönekartläggning 2025 genomfördes i sin helhet under innevarande år vilket innebär att underlaget utgjordes av januari månads löner och resultatet fastställdes av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott den 12 december 2025.

I princip har alla stadens befattningar med fler än tio medarbetare arbetsvärderats vilket har givit ett bredare underlag och en mer heltäckande lönekartläggning. Staden har fortsatt det fördjupade arbetet

tillsammans med förvaltningarna och har även fört resonemang med den fackliga referensgruppen om ytterligare utveckling.

I den lönekartläggning som redovisas för arbetsgivarutskottet fastställdes att inga osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män har konstaterats utifrån diskrimineringslagstiftningens regelverk.

Ur rapporten:

”Enligt Medlingsinstitutet finns det ingen entydig förklaring till löneskillnaderna på den svenska arbetsmarknaden, där män tjänar mer än kvinnor i samtliga sektorer. En av de viktigaste förklaringarna till att kvinnor och mäns medellöner skiljer sig åt är den könsuppdelade arbetsmarknaden där kvinnor och män i stor utsträckning arbetar i olika yrken och att dessa yrken har olika lönenivåer. I kommunsektorn fortsätter minskningen om än inbromsad. Den genomsnittliga skillnaden inom kommunsektorn 2024 var 1,2 % (1,4 % 2023). För Malmö stad var skillnaden 0,29 % 2024. I januari 2025 var skillnaden +0,02 % det vill säga till kvinnors fördel. Kontinuerliga mätningar har gjorts under året och då underlaget i form av månadsavlönade medarbetare kan skifta över tid konstateras att skillnaderna kan variera med cirka 150 kronor till mäns eller kvinnors fördel vid det specifika måttillfället.

Medlingsinstitutet har fått ett uppdrag av regeringen att göra en fördjupad analys av löneskillnader mellan kvinnor och män som ska vara färdig i mars 2026. Den ska belysa hur parterna arbetar med jämställdhetsfrågor och vilka relativlöneförändringar som skett för olika yrken mellan 2014 och 2024.

EU:s lönetransparensdirektiv ska implementeras i svensk lagstiftning senast 7 juni 2026, propositionen väntas i januari 2026. Stadskontoret deltar i Sveriges kommuner och regioners referensgrupp. Med anledning av att propositionen kommer en bit in på året planeras lönekartläggning 2026 att genomföras enligt nu gällande

riktlinjer för att skapa tid att uppdatera dessa tills att den nya lagstiftningen träder i kraft.

Inom ramen för ett ESF-projekt, där Länsstyrelsen är projektägare, kommer Stadskontoret tillsammans med förvaltningarna och en facklig referensgrupp arbeta med utveckling av löneanalys och lönekartläggning.”

Chef och ledarskap

Chefen och ledarskapets betydelse för bland annat arbetsmiljö, prestation och verksamhetsutveckling är stor. Chefer är därför viktiga för att skapa attraktiva och välfungerande jobb inom välfärden och övrig kommunal verksamhet och i förlängningen säkerställa framtida kompetensförsörjning.

Chefen behöver ha organisatoriska förutsättningar för att utöva sitt uppdrag som chef och tre rollerna; arbetsgivare, verksamhetsansvarig och ledare. I Malmö stads budget 2025 lyfts att en "god arbetsmiljö ska säkerställas genom balans mellan tilldelade uppdrag och resurser, ett rimligt antal medarbetare per chef".

Vidare lyfts att kommunens medarbetare ska spegla Malmöbornas skilda bakgrunder och erfarenheter, vilket även gäller chefspositioner.

Chefsförsörjning

Chefsförsörjning innebär att säkerställa att Malmö stads verksamheter har chefer med rätt kompetens för att fullgöra sitt uppdrag och nå verksamhetens mål. Chefsförsörjning omfattar att ta tillvara och stimulera intresset för chefs- och ledarskap, kvalitetssäkra chefsrekryteringen, introducera, utveckla och motivera chefer för ett hållbart och gott ledarskap.

Under 2025 genomfördes ett antal kommunövergripande insatser. I utvecklingsprogrammet för blivande chefer avslutades i juni Framtida ledare 2024–2025 med 36 deltagare och Framtida chefer 2025–2026 med 56 deltagare startades upp i september (456 medarbetare ansökte). För befintliga chefer genomfördes kurser i Utvecklande Ledarskap (drygt 400 chefer deltog, 2025), Introduktion för nya chefer på Rådhuset (75 chefer deltog), mentorskap (35 chefer deltog 2025), chefsgrupper (ca 50 chefer deltog), samt den årliga Ledarskapsdagen (drygt 1 100 av 1 600 chefer deltog).

Utvecklingsarbete inom chefsförsörjning

11 deluppdrag

I samband med Personalredovisning 2021 beslutade Kommunstyrelsen i april 2022 (STK-2022-82) att ge stadskontoret i uppdrag att identifiera behov av insatser och utveckling av åtgärder för att fortsatt stärka chefs- och ledarskapet tillsammans med stadens förvaltningar. Utifrån detta

definierade HR-avdelningen på stadskontoret 11 deluppdrag för att skapa förflyttning i chefsförsörjningsfrågan.

Framtida chefer

Tillgången till chefer är avgörande för stadens förmåga att fullfölja sitt uppdrag, möta ökade välfärdsbehov och vara en attraktiv arbetsgivare i en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad. Mot denna bakgrund har Malmö stad under flera år genomfört riktade satsningar för att stärka chefs- och ledarskapet, där utvecklingsprogrammet Framtida chefer utgör en central del av stadens strategiska chefsförsörjningsarbete.

Programmet har arrangerats sedan 1999 och hittills har cirka 580 medarbetare deltagit. Programmet riktar sig till medarbetare som är intresserade av att arbeta med uppdrag som chef.

En översyn och en vidareutveckling av tidigare program gjorts med fokus på att attrahera medarbetare till chefsyrket, säkerställa behovet av volymökning och samtidigt bibehålla kvalitén i programmet.

Förändringen innebär, förutom namnbyte till Framtida chefer, att programmet går från att pågå 1,5 år till 1 år, från att omfatta 25 dagar till ca 21 dagar samt att antalet deltagare har ökat från 36 till 56. Programstart för den nya versionen var september 2025.

Andelen deltagare med utländsk bakgrund var i programomgång 2025-2026 28,6 %.

Uppföljning av mål i Framtida chefsprogrammet

Målet i Framtida chefer är att 75 % av deltagarna ska komma in i ett chefsuppdrag inom ett år för att ta tillvara den kompetens som deltagarna har. I samband med personalredovisningen 2025 har en särskild uppföljning gjorts i samtliga förvaltningar för att titta på hinder och möjligheter för att få deltagare i chefsuppdrag som en del Malmö stads långsiktiga chefsförsörjning.

Uppföljningen visar att Framtida chefsprogrammet ses som meriterande, men att chefserfarenhet är ett krav i kravprofilen och Malmö stads kompetensbaserade rekrytering inte möjliggör undantag. Uppföljningen tydliggör att det råder ett moment 22, där chefstjänster kräver chefserfarenhet, samtidigt som chefserfarenhet ofta endast kan erhållas genom att inneha en chefstjänst.

Ett antal förvaltningar uppger att deltagarna oftast får chefserfarenhet genom vikariat eller andra tillfälliga lösningar och att detta ofta resulterar i ett ordinarie chefsuppdrag.

Uppföljningen visar att måluppfyllelsen om att minst 75 % av deltagarna ska komma in i ett chefsuppdrag i hög grad avgörs av organisatoriska förutsättningar efter programmets slut, vilket saknas i staden idag.

Uppföljningen visar att det finns behov av att ta fram åtgärder för att säkerställa att det finns organisatoriska förutsättningar i staden för att deltagare ska komma in i ett första chefsuppdrag.

Introduktion för nya chefer

För att ge nya chefer förutsättningar in i chefsuppdraget finns ett behov av att förstärka nuvarande introduktion. Under 2025 har en översyn av stadens gemensamma introduktion för chefer i chefens uppdrag och de tre roller som arbetsgivare, verksamhetsansvarig och ledare inletts, med målsättningen att ta fram en digital stadsövergripande introduktion för Malmö stads chefer i lärplattformen Malmö lär.

Chefers förutsättningar utifrån antal medarbetare per chef.

I juni 2025 beslutade kommunfullmäktige i Malmö stad (STK-2024-870, § 96) att införa ett riktvärde för antal medarbetare per chef. Beslutet innefattar även den tid- och genomförandeplan som föreslagits. Det är en del av ett långsiktigt arbete för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar och förbättra arbetsmiljö och ledarskap i hela staden.

Målet är att alla chefer ska ha ett rimligt antal medarbetare och att ingen chef ska ha fler än 30 medarbetare senast år 2030 samt att alla chefer ska ha goda organisatoriska förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Chefoskopet är det verktyg som Malmö stad valt för att genomföra verksamhetsanalyser som grund för detta utvecklingsarbete. Arbetet med Chefoskopet genomförs på varje förvaltning med egna processledare och tidplan. Stadskontoret tillhandahåller stöd i form av utbildning, handledning och nätverk.

Chefsutveckling

Under 2025 har en översyn av stadens gemensamma utbud för chefsutveckling inom chefens uppdrag och de tre roller som arbetsgivare, verksamhetsansvarig och ledare inletts, med målsättningen att ta fram ett

stadsövergripande och långsiktigt förslag för hur Malmö stad ska arbeta med chefs- och ledarutveckling.

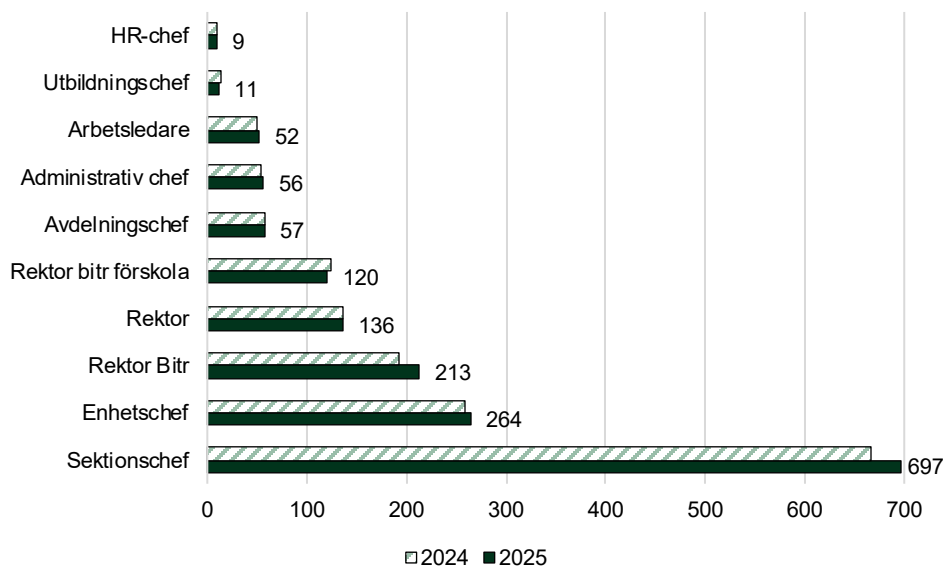
Som en del av stadens satsning på chefsutveckling erbjuds sedan hösten 2024 samtliga chefer möjligheten att genomgå kursen Utvecklande Ledarskap (UL). Utvecklande Ledarskap är en konceptutbildning utvecklad av Försvarshögskolan, med en stark vetenskaplig förankring. För att säkerställa en hög kvalitet i genomförande, kostnadseffektivitet och kompetensutveckling har interna handledare utbildats (8 certifierade och ytterligare 2 har påbörjat certifiering). Under året har drygt 400 chefer genomgått Utvecklande Ledarskap och kursen kommer även fortsättningsvis att utgöra en del av utbudet för att stärka och utveckla ledarskapet inom organisationen.

Under 2025 har även 15 medarbetare, företrädesvis inom HR, påbörjat kursen Utvecklande Ledarskap. Syftet är att förstärka implementeringen av det utvecklande ledarskapet och kunna bidra till en känsla av sammanhang, KASAM, i stödet till chefer.

Chefer i Malmö stad

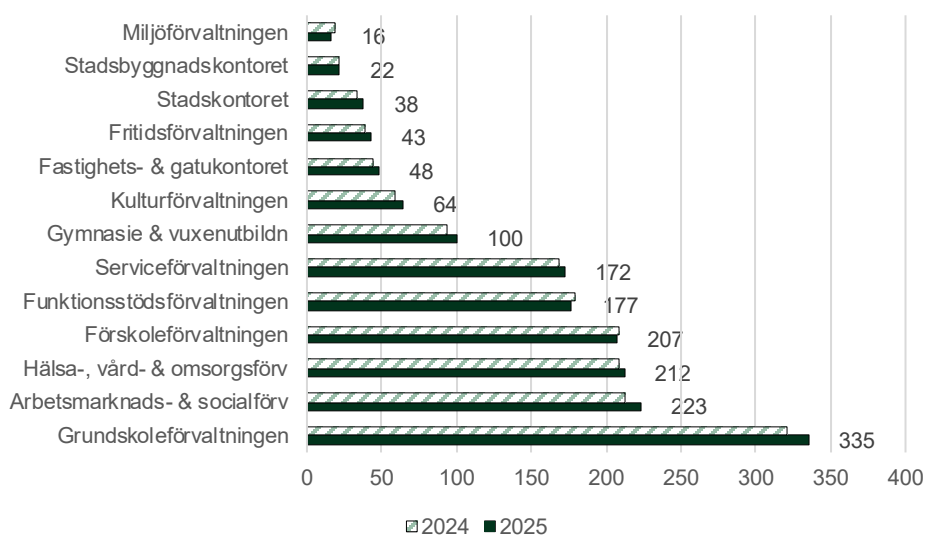
Den 31 december 2025 hade Malmö stad totalt 1 658 chefer (2024: 1 606). Av samtliga chefer var 1 346 första linjens chefer (2024: 1 298) och 312 högre chefer/ mellanchefer (2024: 308). Med första linjens chef avses chef för medarbetare och med högre chefer/ mellanchefer avses chef för andra chefer. Sektionschef är den största chefsyrkeskategorin (697 chefer) följt av enhetschef (264 chefer) och biträdande rektor (213 chefer).

Figur 52. De största chefskategorierna 2024 - 2025



Diagrammet nedan visar hur det totala antalet chefer fördelas per förvaltning.

Figur 53. Antal chefer per förvaltning, 2024 - 2025

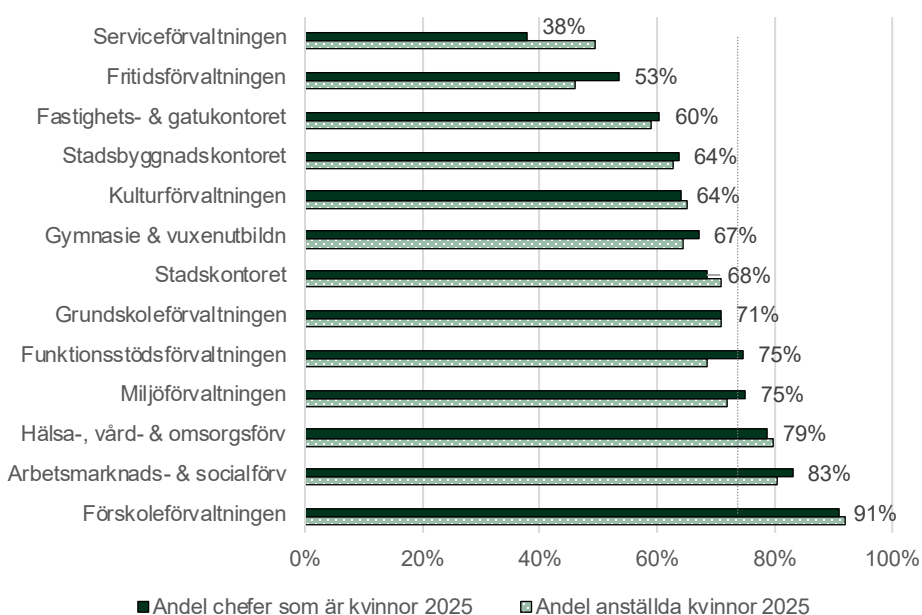


Av Malmö stads chefer var 71,6 % kvinnor (2024: 71,9 %) att jämföras med Malmö stads medarbetare där 73,7 % var kvinnor. Statistik för medarbetare finns i avsnittet [Jämställdhet och Mångfald](#).

På fritidsförvaltningen och funktionsstödsförvaltningen var skillnaden störst mellan andelen chefer som är kvinnor och andelen medarbetare som är

kvinnor. På dessa förvaltningar var andelen chefer som är kvinnor högre än andelen medarbetare som är kvinnor. Serviceförvaltningen urskiljer sig som den förvaltning där förhållandet är det motsatta, det vill säga andelen chefer som är män var högre än andelen medarbetare som är män.

Figur 54. Andel chefer som är kvinnor i relation till andelen medarbetare som är kvinnor, 2025, per förvaltning.



Chefer med utländsk bakgrund

Den 31 december 2025 hade 24,1 % av Malmö stads chefer utländsk bakgrund (2024: 23,2 %). Andelen första linjens chefer med utländsk bakgrund är högre än i gruppen högre chefer. Andelen första linjens chefer med utländsk bakgrund (25,8 %) ökade med 1,4 procentenheter under 2025 och andelen högre chefer med utländsk bakgrund (17,0 %) minskade med 1,1 procentenheter. Andelen män med utländsk bakgrund var större än andelen kvinnor i både första linjens chefsroll och bland högre chefer.

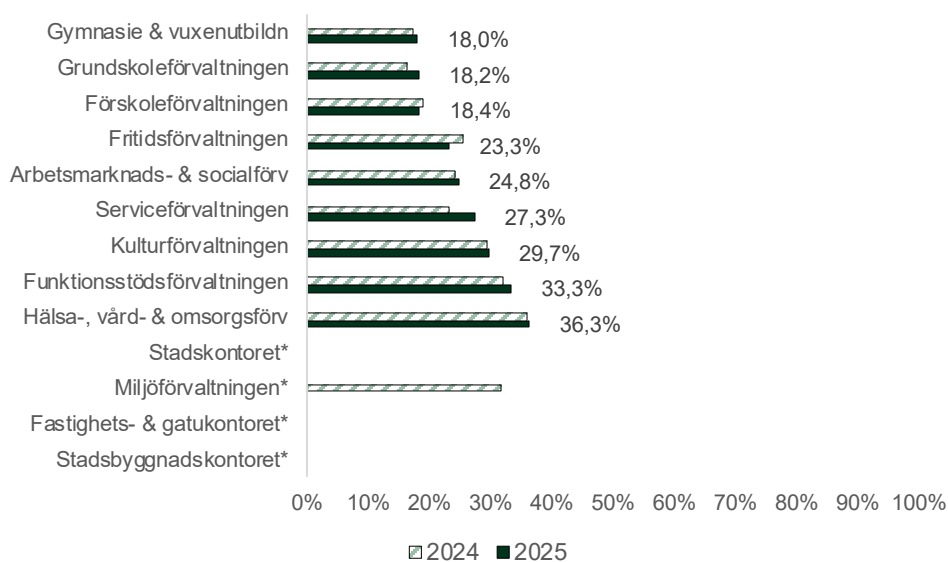
Tabell 8. Andel chefer med utländsk bakgrund per chefsnivå, 2025, könsuppdelat

	2025			Förändring 2024 - 2025		
	Chefer totalt	1: linjen	Högre chefer	Chefer totalt	1: linjen	Högre chefer
Kvinna	22,8%	24,2%	16,1%	0,7%	1,1%	-1,2%
Man	27,6%	30,0%	18,8%	1,5%	2,1%	-1,0%
Totalt	24,1%	25,8%	17,0%	0,9%	1,4%	-1,1%

Under perioden 2016 till 2025 har andelen chefer med utländsk bakgrund ökat från 17,3 % till 24,1 %. Andelen chefer med utländsk bakgrund har ökat i högre takt (0,9 procentenheter) än andelen medarbetarna med utländsk bakgrund (ökning med 0,4 procentenheter) under 2025.

De tre förvaltningarna med högst andel chefer med utländsk bakgrund var hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen och kulturförvaltningen. De förvaltningar där andelen chefer med utländsk bakgrund ökade mest mellan år 2024 och 2025 var serviceförvaltningen (4,2 procentenheter), grundskoleförvaltningen (1,9 procentenheter) och funktionsstödsförvaltningen (1,3 procentenheter). Eftersom stadskontoret, fastighets- och gatukontoret, stadsbyggnadskontoret samt miljöförvaltningen har få chefer saknas uppgifter om andel chefer med utländska bakgrund för dessa förvaltningar av integritetsskäl.

Figur 55. Andel chefer med utländsk bakgrund per förvaltning 2024 - 2025



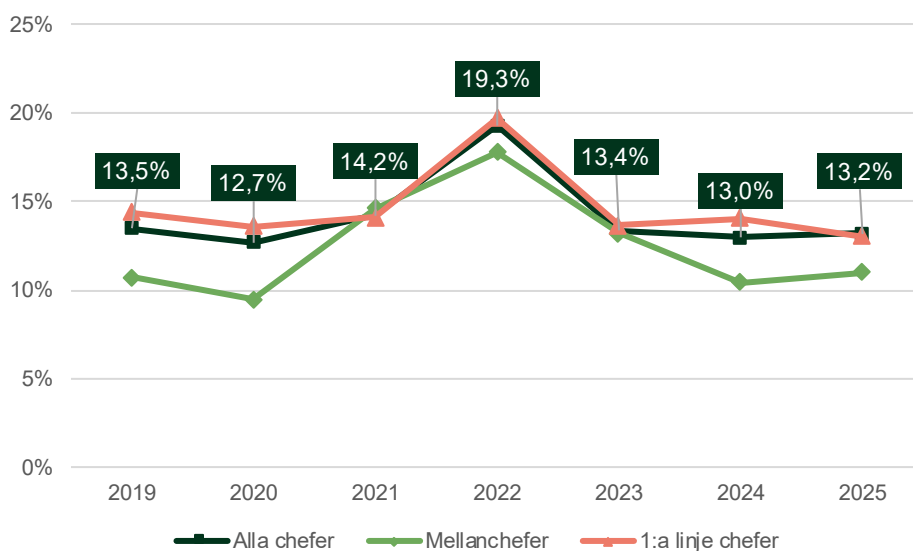
*Uppgifter saknas av integritetsskäl.

Chefsomsättning

Med chefsomsättning avses andelen chefer som avslutade sin anställning. Begreppet innefattar, förutom de som lämnar Malmö stad, både pensionsavgångar och de chefer som lämnar chefsrollen, men är kvar i organisationen.

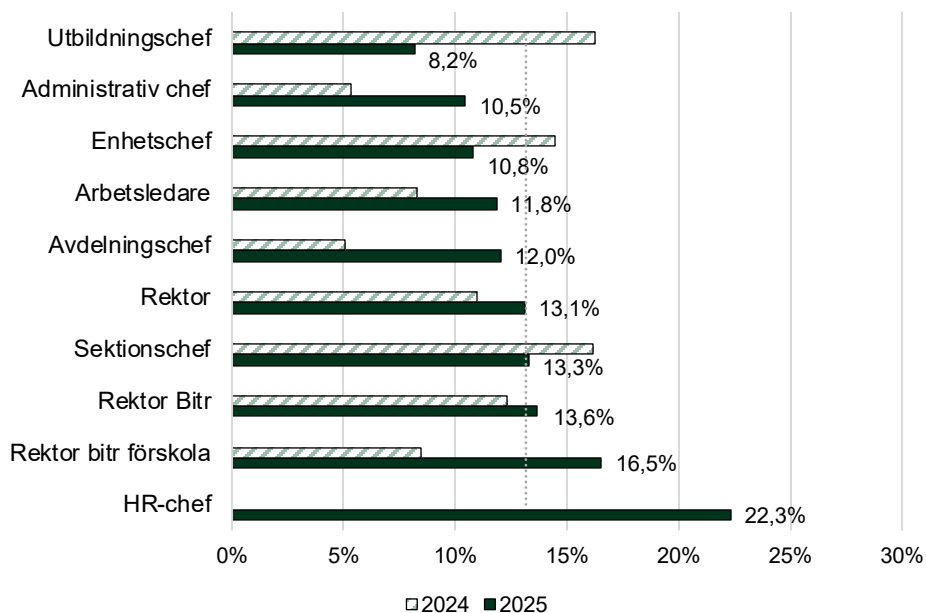
Den totala chefsomsättningen 2025 var 13,2 % (2024: 13,0 %). För högre chefer/mellanchefer var andelen 11,0 % (2024: 10,4 %) och för första linjens chefer var andelen 13,0 % (2024: 14,1%). Chefsomsättningen bland kvinnor var 13,4% (2024: 13,0 %) och bland män 12,6 % (2024: 13,0 %).

Figur 56. Chefsomsättning per chefsnivå, 2019 - 2025



Sektionscheferna, vilka utgör en stor andel av stadens chefer, hade en omsättning på 13,3 % (2024: 16,1 %). I vissa chefskategorier är det få individer per kategori, vilket gör att omsättningen kan vara hög trots att bara ett fåtal individer avslutat sin anställning.

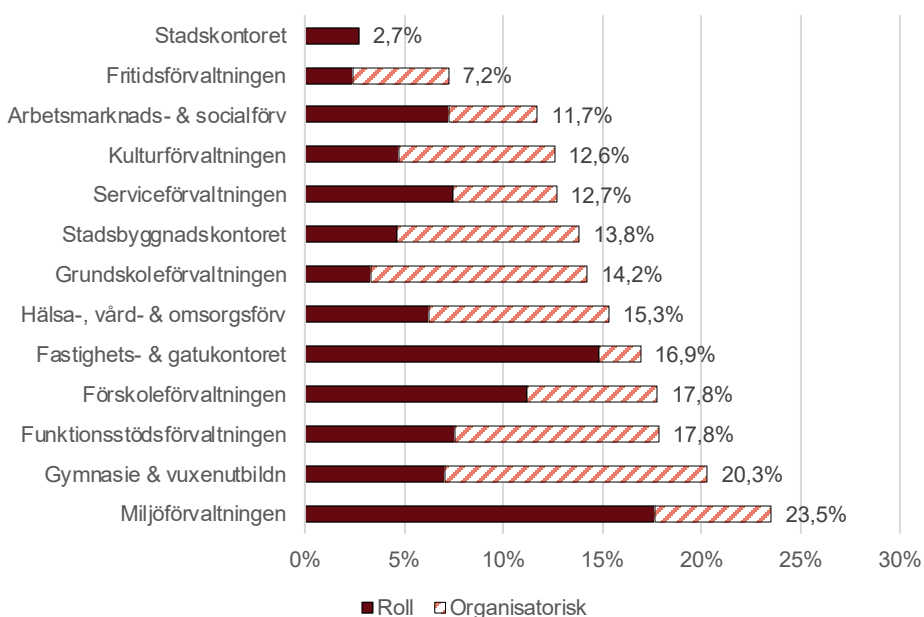
Figur 57. Chefsomsättning i de tio största chefskategorierna, 2024 - 2025



Diagrammet nedan visar omsättning relaterat till roll, uppdelat per förvaltning. I diagrammet avser "Roll" att personen var kvar i förvaltningen

men inte som chef. "Organisatorisk" avser att personen har avslutat sin anställning i förvaltningen eller har gått i pension.

Figur 58. Chefsomsättning per förvaltning uppdelat på roll och organisatorisk omsättning, 2025

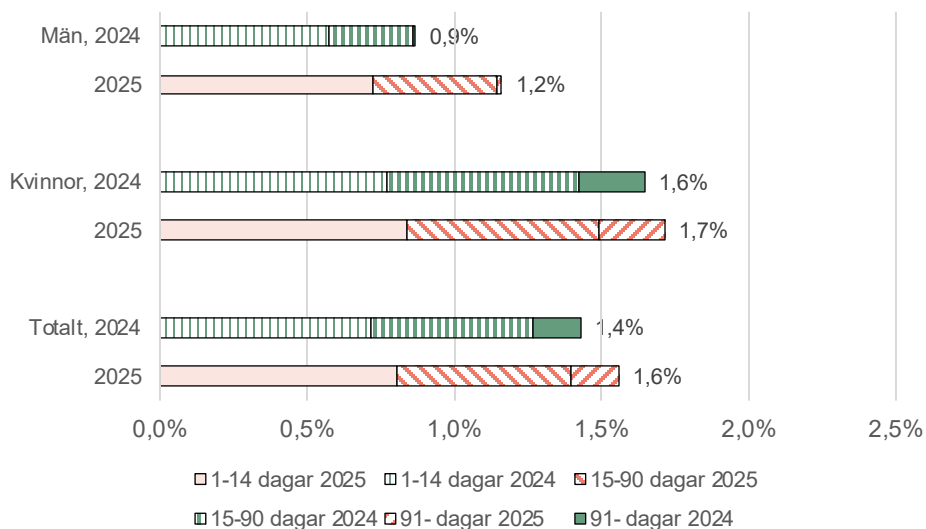


De förvaltningarna med störst omsättning av chefer var miljöförvaltningen, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen och funktionsstödsförvaltningen.

Sjukfrånvaro för chefer

Diagrammet nedan visar sjukfrånvaro för chefer uppdelat på antal dagar.

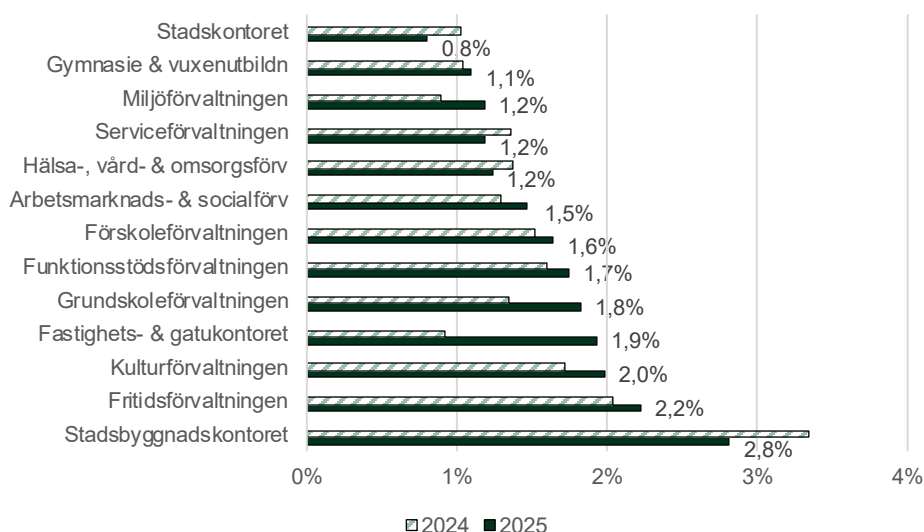
Figur 59. Sjukfrånvarovolymer i intervall om antal dagar för chefer, könssuppdelat, 2024 - 2025



Sjukfrånvaron för chefer 2025 var 1,6 % (2024: 1,4%). Bland kvinnor var sjukfrånvaron 1,7 % vilket är en ökning med 0,1 procentenheter. Bland män var sjukfrånvaron 1,2 % vilket är en ökning med 0,3 procentenheter jämfört med 2024. Malmö stads chefer hade 2025 en låg sjukfrånvaro i jämförelse med Malmö stads medarbetare, enligt redovisningen i avsnittet [Sjukfrånvaro](#).

Sjukfrånvaron bland högre chefer/ mellanchefer var 1,3 % vilket var en ökning med 0,3 procentenheter jämfört med 2024. Den totala sjukfrånvaron bland första linjens chefer 2025 var 1,6 %. I jämförelse med 2024 var detta en ökning med 0,1 procentenheter.

Figur 60. Sjukfrånvaro för chefer per förvaltning, 2024 - 2025



De största procentuella förändringarna i jämförelse med 2024 års siffror stod fastighets- och gatukontoret respektive stadsbyggnadskontoret för.

På fastighets- och gatukontoret har sjukfrånvaron ökat bland chefer med 1,0 procentenheter och på fastighets- och gatukontoret med 0,5 procentenheter.

Chefers förutsättningar

I SKR:s rapport Chefer i välfärden, samt i flera andra rapporter, beskrivs sambandet mellan antalet medarbetare, framgångsrikt ledarskap och goda arbetsförhållanden. Rapporten lyfter hur chefens förutsättningar påverkas av antalet medarbetare och hur detta samspelar med faktorer så som verksamhetens art, geografisk spridning, organisatorisk stabilitet och arbetsgruppens homogenitet.

Forskning¹⁹ visar även att arbetsplatser med låg sjukfrånvaro ofta präglas av närvarande, tillitsfulla och engagerade chefer, vilket understryker vikten av att ledare ges rätt förutsättningar för sitt uppdrag.

Vad som utgör ett rimligt antal medarbetare beror på en rad kontextuella faktorer, exempelvis verksamhetens geografiska utbredning, medarbetarnas arbetsuppgifter och det stöd som finns kring chefen. Därför

¹⁹ Suntarbetsliv, [Friskfaktorlabbet](https://www.suntarbetsliv.se/friskfaktorlabbet), www.suntarbetsliv.se

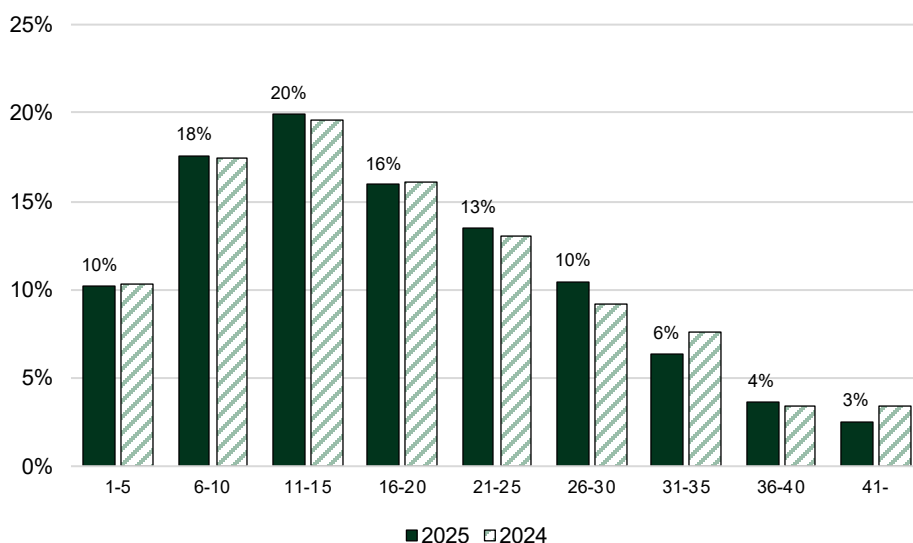
måste bedömningen av vad som är ett rimligt antal göras utifrån helheten och de specifika organisatoriska förutsättningarna som finns.²⁰

Under 2025 fattade kommunfullmäktige beslut om att inför ett riktvärde på max 30 medarbetare per chef som ska vara uppnått till 2030 samt en plan för genomförande. Underlaget Chefers förutsättningar när det gäller antal medarbetare per chef (STK-2024-870) låg till grund för beslutet.

Verksamhetsanalyserna, med stöd av Chefoskopet²¹, kommer att påbörjas under 2026 och fokuserar på chefers organisatoriska förutsättningar i sin helhet. Förvaltningarna kommer att erbjudas stöd i arbetet i form av bland annat processledarutbildning.

Följande diagram visar antal medarbetare per chef i Malmö stad uppdelat i intervall.

Figur 61. Chefstäthet, antal medarbetare per chef, intervall %, 2024 - 2025



I jämförelse med fördelningen 2024 är skillnaderna små men det har skett en viss minskning i intervallen som har mer än 40 (41-) och 31–35 medarbetare.

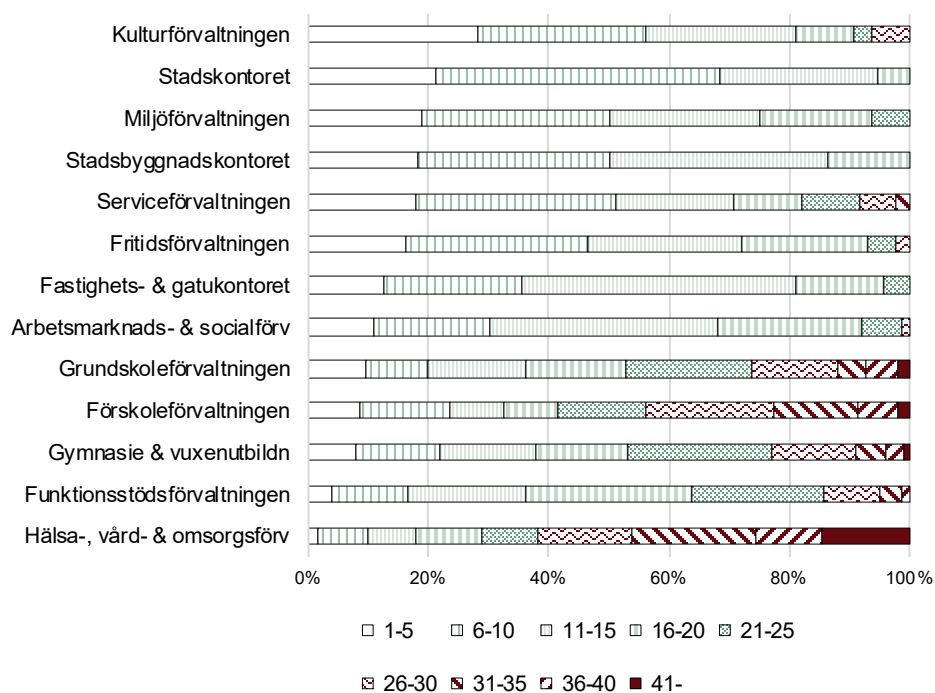
Antalet chefer med fler än 30 medarbetare var 230 (14,3%) i december 2024. I december 2025 var antalet chefer med fler än 30 medarbetare 207 (12,5%).

²⁰ Corin & Babapour Chafi, 2022. Betydelsen av antalet medarbetare per chef, En kunskapssammanställning Del I och II

²¹ Forskningsbaserat verktyg framtaget av Suntarbetsliv

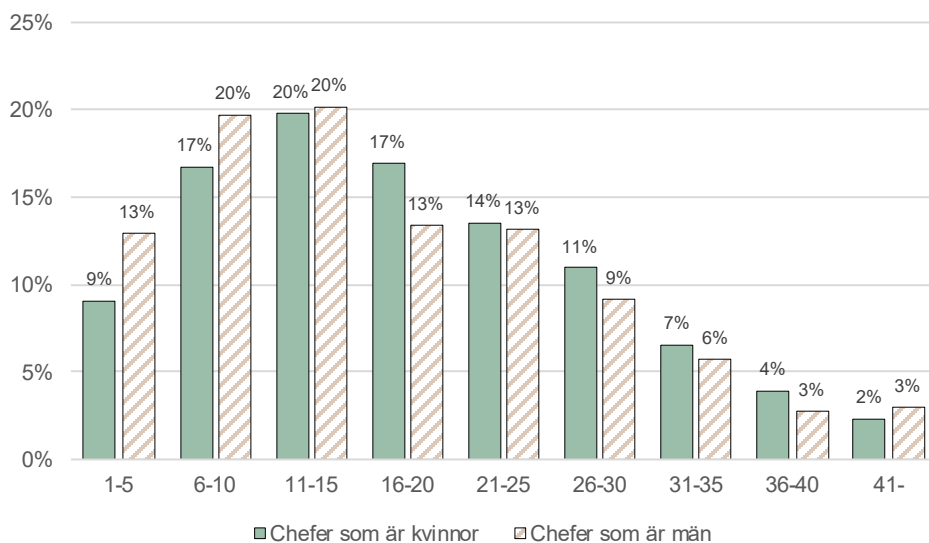
I diagrammet nedan redovisas motsvarande statistik som ovan uppdelat per förvaltning under 2025.

Figur 62. Chefstäthet per förvaltning, Antal medarbetare per chef i intervaller %, 2025



Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen var den förvaltning som hade högst andel chefer (46 %) med 30 medarbetare eller fler. I förskoleförvaltningen hade 23 % av cheferna 30 medarbetare eller fler. Andelen chefer på grundskoleförvaltningen med 30 medarbetare eller fler var 12 %.

Figur 63. Chefstättet könssuppdelat, intervall %, 2025



Diagrammet visar att en större andel chefer som är kvinnor har flera medarbetare än vad gruppen chefer som är män har.

Stora skillnader mellan chefer

Antalet medarbetare per chef skiljer sig åt mellan chefer inom varje förvaltning. Det är framför allt första linjens chefer och ledare med begränsat ansvar som har många medarbetare per chef. Medelantal medarbetare per chef visar genomsnittet bland alla chefer men det finns stora variationer mellan chefer. Tabellen nedan visar variationerna mellan cheferna genom bland annat högst och lägst antal medarbetare per chef inom förvaltningarna för första linjens chefer (Kod C) och ledare med begränsat ansvar (Kod L).

Tabell 9. Antal medarbetare per chef per förvaltning bland första linjens chefer (Kod C) och ledare med begränsat ansvar (Kod L), 2025

Förvaltning	Totalt	Medel	Min	10p	50p	90p	Max
Stadsbyggnadskontoret	17	11,2	4	7	12	16	18
Serviceförvaltningen*	139	13,6	1	5	11	25	35
Fastighets- & gatukontoret	34	13,7	6	10	13	18	25
Fritidsförvaltningen	32	13,2	3	8	13	20	29
Miljöförvaltningen	10	13,0	6	7	12	19	25
Stadskontoret	28	9,6	2	5	10	15	17
Kulturförvaltningen	45	11,4	1	4	10	23	30
Gymnasie & vuxenutbildn	79	20,0	1	6	21	30	55
Grundskoleförvaltningen	264	20,9	1	5	21	34	57
Förskoleförvaltningen*	199	22,1	3	6	25	35	63
Hälsa-, vård- & omsorgsförv*	175	29,7	1	16	31	42	61
Arbetsmarknads- & socialförv	179	14,9	3	10	14	20	29
Funktionsstödsförvaltningen	145	19,7	1	11	20	29	39

*127 chefer i staden var ledare med begränsat ansvar (Kod L). Av dessa fanns 124 på förskoleförvaltningen²², 2 på hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och 1 på serviceförvaltningen.

Verkligheten är mer komplex än en siffra

Uppföljningen av antal medarbetare per chef görs i HR-systemet genom att mäta antal månadsavlönade medarbetare (tillsvidare- och visstidsanställda) som en chef är ansvarig för. Verkligheten är dock mer komplex än så och uppföljningen visar därför inte det faktiska ansvar som chefen har.

I flera av de verksamheter som har många medarbetare per chef finns även en hög andel timavlönade medarbetare, bemanningsteam/resurspool med mera vilket påverkar chefens förutsättningar att utöva sitt ledarskap. Det faktiska antalet medarbetare per chef är alltså i många fall större än uppgifterna ovan.

Leda på lika villkor

Det är väl känt inom forskningen att chefer inom kommuner och regioner har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet i kvinnodominerade verksamheter och bland chefer i första linjen. Forskningsrapporten CHEFiOS²³ visade tydligt att resurserna och förutsättningarna genomgående var mycket ojämnt fördelade mellan de kvinnodominerade och de mansdominerade förvaltningarna i studien.

Sammanfattning

Ett närvarande ledarskap är en nyckelfaktor för en god arbetsmiljö, trivsel och en välfungerande organisation. Aktuella siffror för Malmö stad visar att antalet medarbetare per chef varierar beroende på förvaltning, chefsnivå men också mellan chefer på förvaltningarna. Det är framför allt första linjens chefer och ledare med begränsat ansvar som har många medarbetare per chef. Verkligheten är dock ännu mer komplex än uppföljningen visar. I flera av de verksamheter som har många

²² Under 2025 genomförde förskoleförvaltningen en översyn av befattningsbeskrivningarna för rektor, biträdande rektor förskola och förste förskollärare. Inriktningen har varit att rektor och biträdande rektor ska utgöra chefsorganisationen/ledningen inom rektorsområdet och att biträdande rektor förskola får ett fullt chefsmandat (C). Tidigare har biträdande rektor inte haft fullt chefsmandat (L). Samtidigt har inriktningen varit att förste förskollärarna inte längre ska ha ett ledningsansvar (L). Nya befattningsbeskrivningar för rektor och biträdande rektorer började gälla 1 januari 2026 och ny befattningsbeskrivning för förste förskollärare kommer att vara klar under våren 2026.

²³ [CHEFiOS - Organisatoriska förutsättningar för chefskap | Göteborgs universitet](#)

medarbetare per chef finns även en hög andel timavlönade medarbetare, bemanningsteam/resurspool med mera vilket inte synliggörs i uppföljningen.

För att skapa de bästa förutsättningarna för chefer behöver förvaltningarna identifiera faktorer som påverkar chefers möjlighet att leda – såsom antal medarbetare per chef, balans mellan krav och resurser, arbetstidens fördelning, kommunikationsvägar och tillgång till stöd. Under 2026 kommer förvaltningarna att påbörja arbetet med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet.

Mål är att medarbetare och chefer skall spegla Malmös mångfald. Under 2025 har andelen chefer med utländsk bakgrund fortsatt att öka på första linjens chefer, men avtar bland chefer på högre nivå. Det framgår även att en större andel män än kvinnor med utländsk bakgrund återfinns både i första linjens chefsroller och på högre chefsnivåer. Utvecklingen med andelen chefer med utländsk bakgrund går totalt sett sakta framåt men måste fortsätta. Erfarenheten och kunskaperna från ESF projektet kompetensförsörjning genom att spegla Malmö, används i arbetet vidare i verksamheterna och arbetet med att öka andelen deltagare med utländsk bakgrund fortsätter inom Framtida chefsprogrammet.

Sjukfrånvaron bland chefer är fortsatt låg i jämförelse med Malmö stads medarbetare i stort.

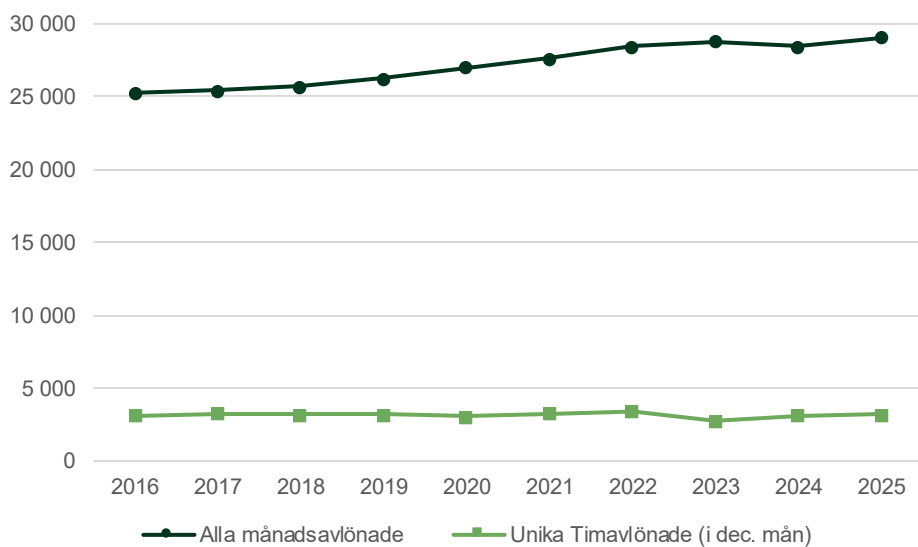
För att säkerställa en fortsatt god tillgång till kompetenta chefer är det avgörande att arbeta strategiskt med chefsförsörjning genom insatser i alla led. Ett utvecklingsområde är att se till att det finns en plan och möjlighet för de medarbetare som går Framtida chefsprogrammet att komma in i ett chefsyrke. Idag krävs erfarenhet på de flesta chefstjänster. Andra viktiga insatser är att fortsätta med att erbjuda Utvecklande ledarskap (UL) -kurser till stadens alla chefer samt övriga stöd och utvecklingsinsatser så som chefsgrupper, mentorskap. Arbete fortsätter med att utveckla den stadsgemensamma chefsintroduktionen samt ta fram kompletterande chefutvecklingsinsatser anpassade efter chefserfarenhet och chefsnivå som möter olika behov.

Del 2 – Uppföljning av övergripande personalområden

Personalfakta

Vid årets slut var antalet månadsavlönade medarbetare i Malmö stad 29 041. Utöver dessa medarbetare fanns det i december månad 3 216 timavlönade medarbetare.

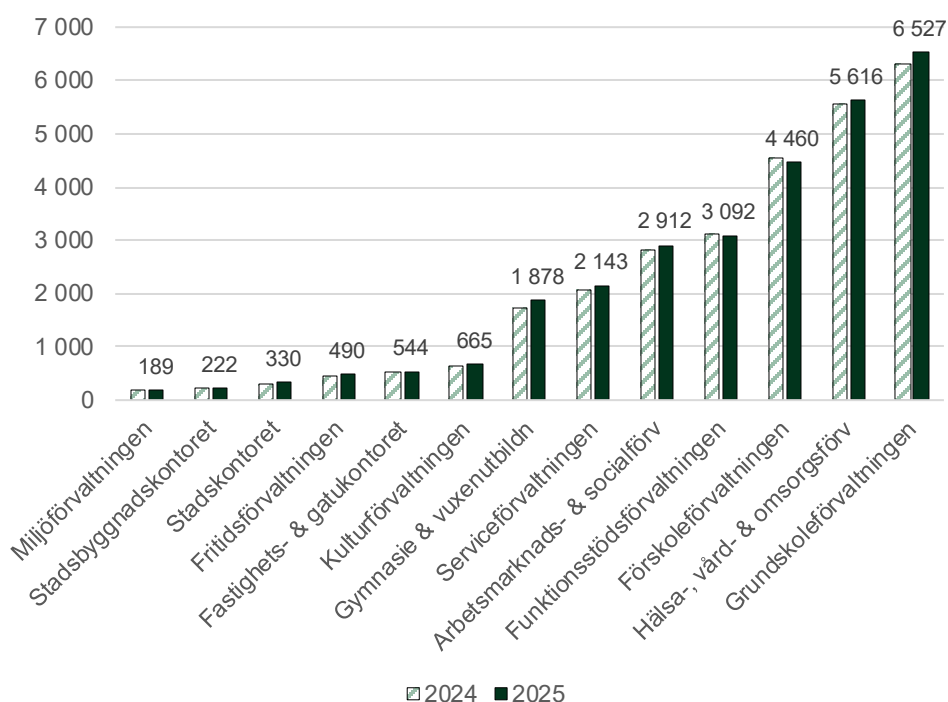
Figur 64. Antal månadsavlönade och unika timavlönade 2016 - 2025



Bland de månadsavlönade ingår såväl tillsvidareanställda som tidsbegränsat anställda medarbetare. Antalet tillsvidareanställda ökade med knappt 430 och antalet tidsbegränsat anställda ökade med drygt 160 jämfört med föregående år.

Malmö stad har 14 förvaltningar. Stadsrevisionen hade minst antal medarbetare med 13 medarbetare. Förvaltningsstatistik i personalredovisningen redovisar inte statistik om stadsrevisionen på grund av få antal medarbetare. I de resterande förvaltningarna varierade antalet månadsavlönade medarbetare från 189 till 6 527 medarbetare i december månad.

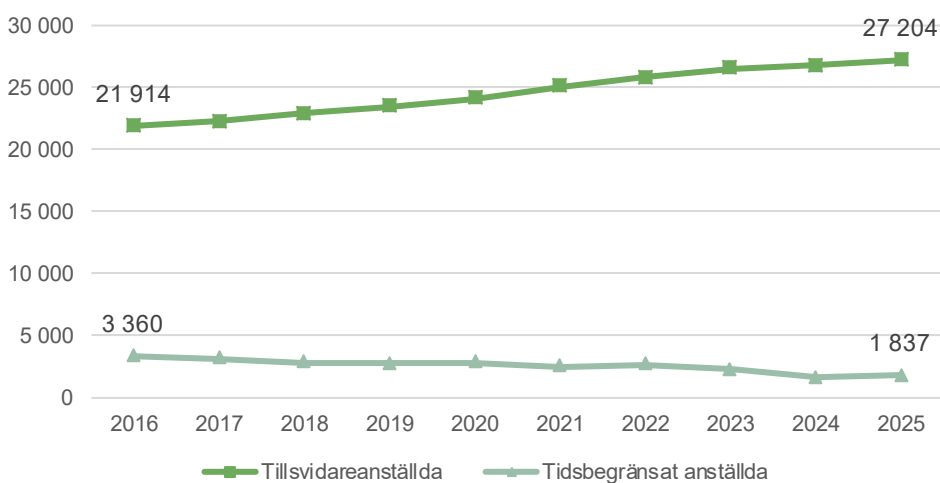
Figur 65. Antal månadsavlönade medarbetare per förvaltning, 2024 - 2025



Anställningsformer

Av Malmö stads månadsavlönade medarbetare var 93,7 % (27 204) tillsvidareanställda och 6,3 % (1 837) tidsbegränsat anställda. Det var en minskning av andelen tillsvidareanställda med 0,4 procentenheter jämfört med föregående år.

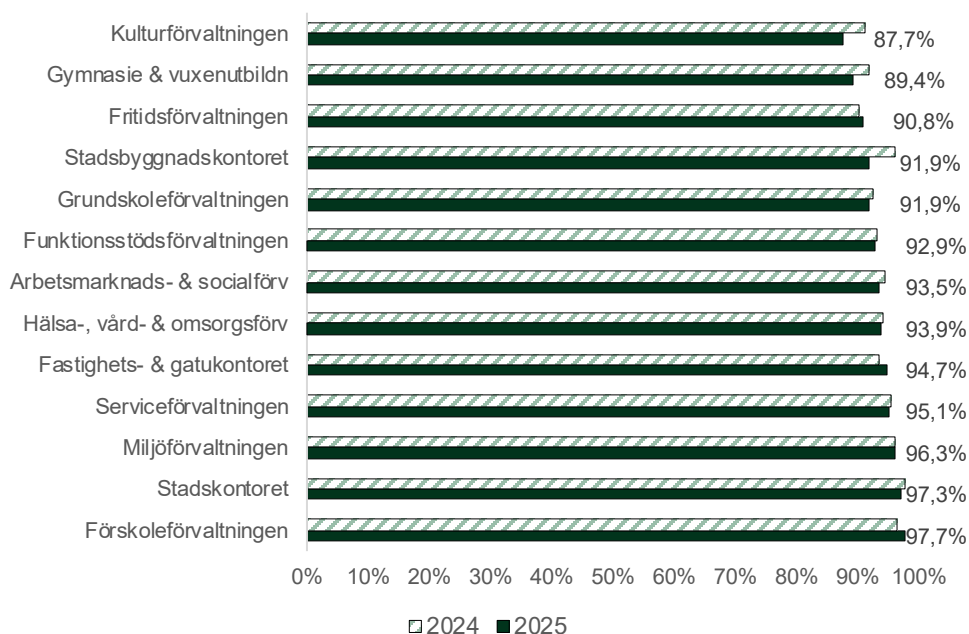
Figur 66. Antal medarbetare per anställningsform, 2016 - 2025



Andelen tillsvidareanställda kvinnor var 94,3 % (2024: 94,6 %) och andelen tillsvidareanställda män var 92,0 % (2024: 92,7 %).

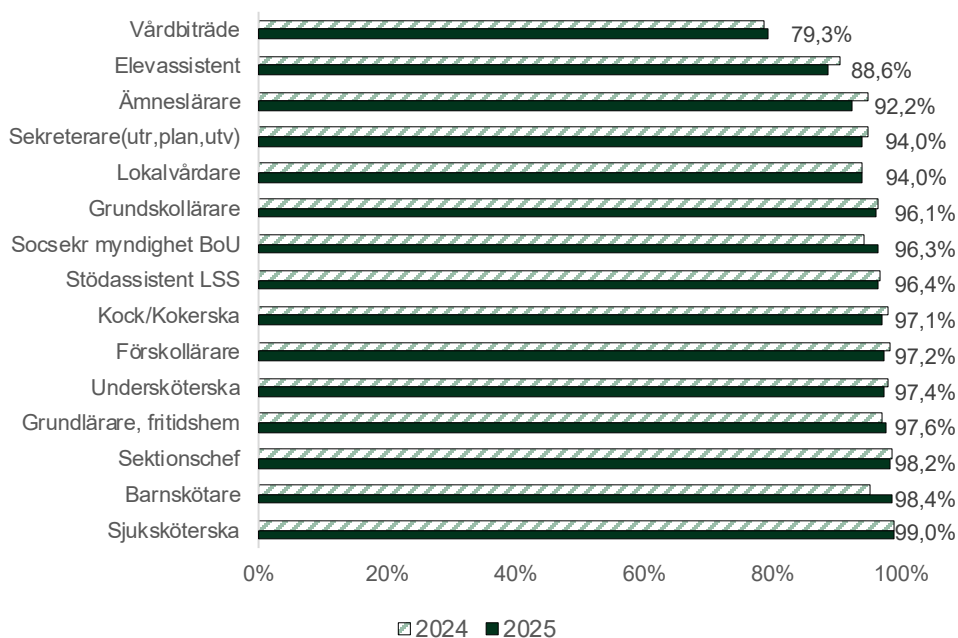
Diagrammet nedan visar andelen tillsvidareanställda per förvaltning.

Figur 67. Andel tillsvidareanställda per förvaltning, 2024 - 2025



Följande diagram visar andelen tillsvidareanställda i Malmö stads femton största yrkeskategorier.

Figur 68. Andel tillsvidareanställda i de 15 största yrkeskategorierna, 2024 - 2025



Yrkeskategorier

I Malmö stad fanns det 301 yrkeskategorier år 2025 varav 137 kategorier hade 10 medarbetare eller färre. I personalredovisningen grupperas vissa yrkeskategorier. För yrkeskategorierna vårdbiträde, undersköterska, stödassistent LSS och sjuksköterska redovisas en samlad uppgift för dag- och nattpersonal. Sekreterare innefattar yrkeskategorierna sekreterare, planeringssekreterare, utredningssekreterare och utvecklingssekreterare. Lokalvårdare innefattar kategorierna lokalvårdare, ekonomibiträde, ekonomibiträde med städuppgift och städare.

I december hade följande femton yrkeskategorier flest antal månadsavlönade anställda.

Tabell 10. De 15 största yrkeskategorierna i Malmö stad 2025

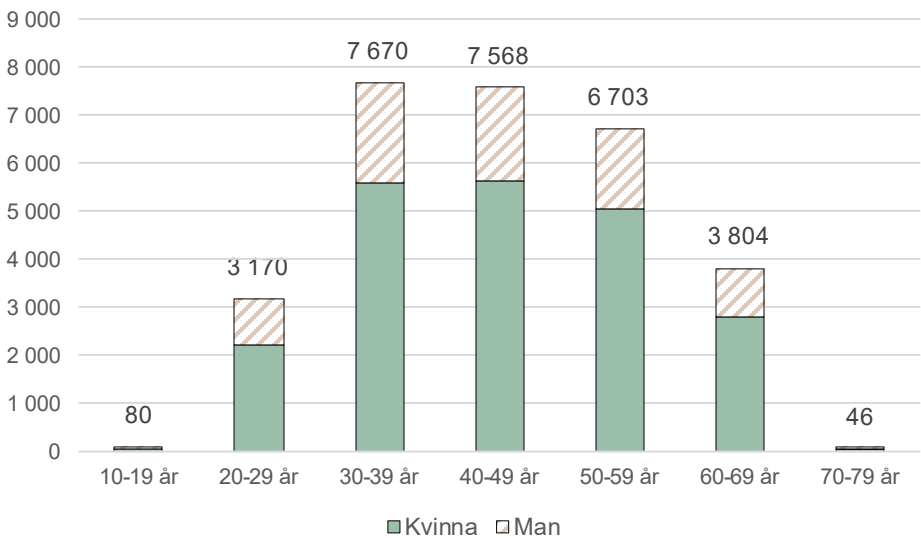
Yrkeskategori	Antal anställda	Förändring sedan 2024	Andel kvinnor	Andel män
Undersköterska	3 016	36	83%	17%
Grundskollärare	2 253	88	72%	28%
Barnskötare	2 056	-173	95%	5%
Förskollärare	1 489	48	93%	7%
Vårdbiträde	1 265	-71	60%	40%
Elevassistent	1 150	37	67%	33%
Stödassistent LSS	869	-35	68%	32%
Sektionschef	724	28	73%	27%
Ämneslärare	645	66	55%	45%
Sekreterare(utr,plan,utv)	582	24	79%	21%
Lokalvårdare	470	21	71%	29%
Kock/Kokerska	449	12	64%	36%
Grundlärare, fritidshem	422	36	64%	36%
Socsekr myndighet BoU	404	-11	93%	7%
Sjuksköterska	397	20	86%	14%

Åldersstruktur

Medelåldern för Malmö stads anställda var 44,5 år (2024: 44,3 år). Bland kvinnor var medelåldern 44,8 år (2024: 44,5 år) och bland män 43,9 år (2024: 43,6 år).

Antalet anställda per åldersgrupp i slutet av år 2025 framgår av följande diagram.

Figur 69. Antal anställda per åldersgrupp 2025



Personalkostnader

Personalkostnaderna omfattar lön, sociala avgifter och pensionskostnader som ökat med 89 miljoner till 18 198 miljoner kronor²⁴.

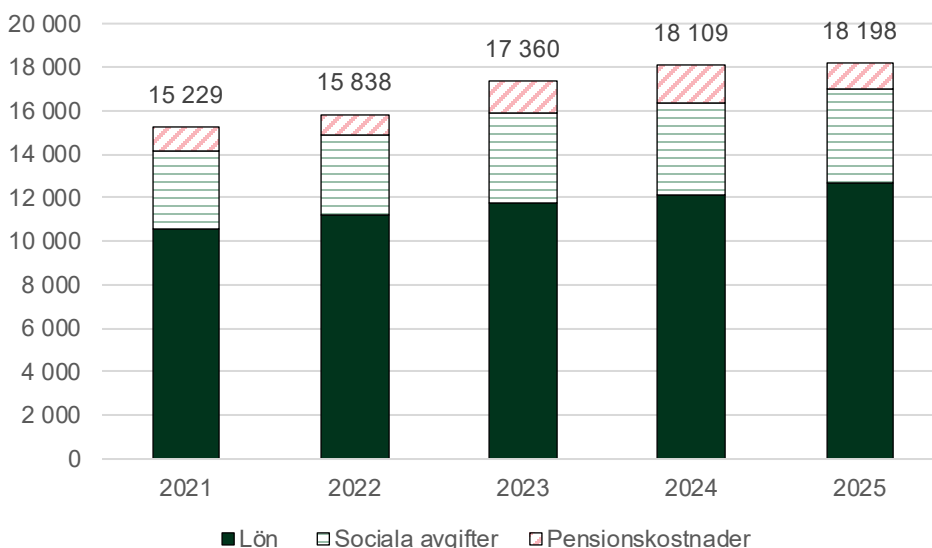
Kostnaden för enbart löner har ökat med 5 % vilket är få anses vara rimligt då antalet medarbetare har ökat med 600 (2 %) årsarbetare samt att årets lönerevision gav en genomsnittlig löneökning på 3,65 %.

Det som sticker ut, är förändringen av stadens pensionskostnader som under 2025 minskade med 33 % eller med 600 miljoner kronor. Det beror på en mycket lägre inflation 2025 jämfört med 2024.

Även den låga uppräkningsgraden av prisbasbeloppet ger en lägre finansiell kostnad samt ett lägre intjänande eftersom prisbasbeloppet används vid beräkning av pensionsunderlaget.

Den avgiftsbestämda ålderspensionen minskar också och det beror på att i pensionsavtalet AKAP-KR, räknas avgifterna upp med prisbasbeloppets förändring som för år 2024 var 9,1 % jämfört med årets uppräkningsgrad på 2,6 %.

Figur 70. Personalkostnader Malmö stad (Mkr) inklusive personalkostnader som redovisas som investering, 2021 - 2025

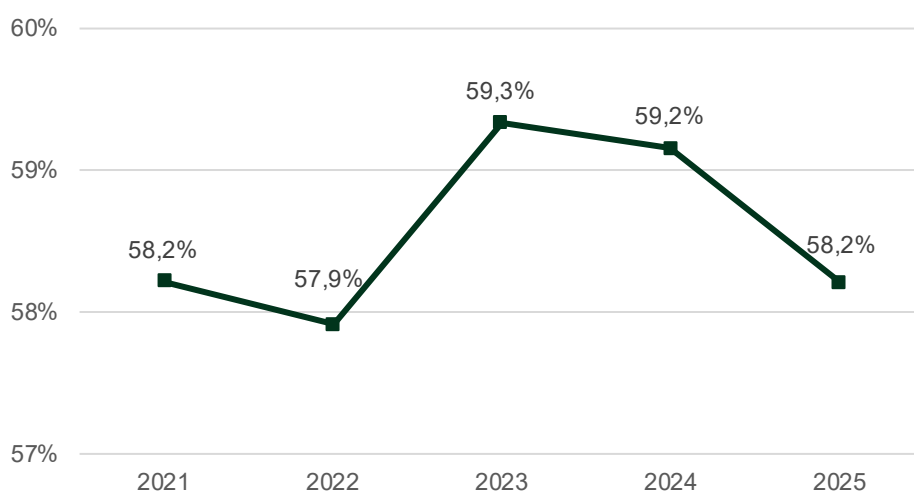


²⁴ Från och med 2022 har en ny modell för tidredovisning av personalkostnader införts. Modellen innebär att personalkostnader som tidrapporteras för att tillföras investeringsprojekt nettoredovisas i kommunens resultaträkning. Korrigering har gjorts av uppgifter för tidigare år och motsvarar 0,5% av lönekostnaderna.

Personalkostnadernas andel av Malmö stads totala kostnader har legat på högre nivåer de senaste åren. Höjningar av prisbasbeloppen samt en hög inflation har påverkat nivåerna.

Under 2025 minskade pensionskostnaderna med en tredjedel vilket gör att andelen personalkostnader i förhållande till Malmö stads totala kostnader nu sjunker något.

Figur 71. Personalkostnadernas andel av Malmö stads totala kostnader 2021 - 2025



Resultat i medarbetarenkät 2025

Under 2024 infördes ett nytt koncept för Malmö stads medarbetarenkät. Konceptet bygger på ett modulsystem med fasta frågepaket inom olika områden. Malmö stads medarbetarenkät består av stadsgemensamma frågepaket och till dessa kan stadens förvaltningar välja att lägga till ytterligare frågeområden utifrån behov. Detta skapar en enighet inom staden kring gemensamma frågor, samtidigt som flexibilitet ges för anpassning på förvaltningsnivå. År 2025 var andra tillfället där medarbetarenkäten genomfördes enligt det nya konceptet.

De stadsgemensamma frågepaketen i 2025 års medarbetarenkät omfattade bakgrundsfrågor samt frågepaketen *Attraktiv arbetsgivare* och *Gemenskap, inkludering och diskriminering*. Inför 2025-års enkät genomfördes förändringar i nivå för redovisning av resultat på två frågepaket utifrån den utvärdering som genomfördes efter 2024 års enkät.

Totalt omfattades 26 946 medarbetare av undersökningen och 22 190 medarbetare besvarade enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 82 % (2024: 81 %). Insamlingsperioden för 2025 års medarbetarenkät var 17–28 november 2025.

Resultatet av medarbetarenkäten gav en nulägesbild och är ett viktigt verktyg i verksamheternas utvecklings- och förbättringsarbete.

Attraktiv arbetsgivare

Employee Net Promoter Score (eNPS) är ett mått som beskriver hur villiga medarbetare är att rekommendera sin arbetsplats till vänner och bekanta.

Employee Net Promoter Score (eNPS) består av en fråga: *Hur troligt är det att du skulle rekommendera din arbetsplats till en vän eller bekant?*

Medarbetarna svarar på en skala från 0 till 10, där svaren delas in i tre kategorier: ambassadörer (9–10), passivt nöjda (7–8) och kritiker (0–6).

Resultatet beräknas genom att antal kritiker i procent dras av från antal ambassadörer i procent. Värdet redovisas på en skala från -100 till +100.

eNPS ger en indikation på stadens arbetsgivarvarumärke och medarbetarnas engagemang och lojalitet. Ett positivt eNPS-värde signalerar att medarbetarna är ambassadörer för arbetsplatsen, vilket stärker varumärket både internt och externt. Ett lågt eNPS-värde kan däremot indikera behov av förbättringar. Genom att mäta eNPS och

analysera resultaten tillsammans med övriga frågor i medarbetarenkäten kan insikter om styrkor och utvecklingsområden fås.

Malmö stads eNPS ökade under 2025 till 4,7 jämfört med 0,5 föregående år. Fördelningen av svar visar att 37 % av medarbetarna är ambassadörer (9–10), 31 % är passivt nöjda (7–8) och 32 % är kritiker (0–6). Resultatet visar att fler medarbetare skulle rekommendera sin arbetsplats än som möjligen skulle avråda andra från att arbeta på arbetsplatsen. Värden mellan 0–20 räknas som bra, ett värde mellan 20–50 är väldigt bra och allt över 50 är optimalt. Benchmark för Malmö stads leverantör av medarbetarenkäten är ett eNPS-värde på 12 (alla branscher), medan det inom offentliga verksamheter finns indikationer på ett genomsnitt runt eNPS 0.

Gemenskap, inkludering och diskriminering

Frågeområdet *Gemenskap, inkludering och diskriminering* är uppdelat i delområdena *Gemenskap och kultur* samt *Inkludering och diskriminering*. Frågorna besvaras på en femgradig skala (1–5) och redovisas som medelvärden per fråga. Två frågor om utsatthet redovisas med svarsalternativen *Ja*, *Nej* och *Vill ej svara*.

Resultatet visar att medarbetarna är trygga att vända sig till sina chefer vid utsatthet och känner sig respekterade av sina kollegor, båda med ett medelvärde på 4,4 av 5, vilket är samma medelvärde som i 2024 års medarbetarenkät. På frågan om att vara trygg att framföra åsikter som skiljer sig från kollegors har medelvärdet ökat från 2024 års medelvärde på 4,1 till 4,2 av 5. Frågan om hantering av konflikter på arbetsplatsen har ett medelvärde på 3,7 av 5, vilket är oförändrat jämfört med föregående år.

Tabell 11. Resultat för Gemenskap, inkludering och diskriminering
medarbetarenkäten 2024 – 2025, Malmö stad

	2025	2024
Hur upplever du gemenskapen och kulturen på din arbetsplats?	3,9	3,9
Det är en god stämning på arbetsplatsen	4,0	4,0
Jag känner mig delaktig på arbetsplatsen	4,2	4,2
På min arbetsplats är vi bra på att hantera eventuella konflikter	3,7	3,7
På min arbetsplats arbetar vi aktivt för en inkluderande och respektfull arbetsmiljö	4,0	4,0
Jag är trygg med att framföra åsikter även när de skiljer sig från kollegornas	4,2	4,1
Över lag upplever jag att min arbetsplats är utformad på ett sätt som tillgodoser mina behov	3,9	3,9
Jag känner mig respekterad av mina kollegor	4,4	4,4
Jag upplever att min arbetsplats är fri från nedlåtande jargong och otrevligt bemötande	4,0	4,0
På min arbetsplats har jag bra förutsättningar att förena föräldraskap och arbete	4,2	4,2
Jag känner mig trygg med att vända mig till min chef om jag eller någon annan blir utsatt för kränkande särbehandling eller diskriminering	4,4	4,4

De flesta medarbetarna upplever att de inte utsatts för kränkande särbehandling och diskriminering eller sexuella trakasserier under de senaste tolv månaderna. Resultatet visar att 82 % av medarbetarna inte upplever att de utsatts för kränkande särbehandling och diskriminering, 10 % har upplevt utsatthet och 8 % har valt att inte svara. Av de medarbetare som upplevt att de varit utsatta för kränkande särbehandling eller diskriminering uppgav 41 % att det inte hade koppling till diskrimineringsgrunderna, socioekonomisk bakgrund, utseende eller hudfärg, utan det var av annan orsak. Motsvarande andel var 43 % föregående år. På följdfrågan om vem som utsatt har 53% svarat att det var av kollega, en ökning från 49 % föregående år. Av svaren framgår att 97 % av medarbetarna inte upplevt att de varit utsatta för sexuella trakasserier, 1 % har upplevt att de varit utsatta och 2 % valde att inte svara. Av de som upplevt utsatthet har 38 % svarat att det var av kollega och 28 % av brukare. På följdfrågorna i avsnitten om utsatthet var det möjligt att ange flera svarsalternativ.

Resultatet utgör underlag för fortsatt aktivt arbete med frågorna inom området. Läs mer i avsnittet om [Utvecklingsarbete inom jämställdhet och mångfaldsområdet](#).

Bilaga – Lönestatistik för Malmö stad 2025

Denna bilaga innehåller lönestatistik indelad efter befattningsbenämning och kön för månadsavlönade. Vissa benämningar är anpassade utifrån specifika förhållanden i Malmö stad. Förekommande deltidslöner är uppräknade till heltid. Underlaget omfattar benämningar med fler än tio medarbetare. Medel- och medianlön redovisas för minst två medarbetare och percentiler för minst tio medarbetare.

Medianlön innebär att 50 % av medarbetarna i gruppen har lägre eller samma lön som medianen.

10:e percentilen innebär att 10 % av medarbetarna i gruppen har lägre eller samma lön som percentilen.

90:e percentilen innebär att 90 % av medarbetarna i gruppen har lägre eller samma lön som percentilen.

Kv. lön i % av män innebär kvinnornas lön i procent av männens lön.

Tabell 12. Tabellbeskrivning Lönebilaga

Kvinnligt dominerade yrken (mer än 60 %)	(K)
Manligt dominerade yrken (mer än 60 %)	(M)
Jämnt könsfördelade yrken	(J)

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
Administrativ assistent (K)	Totalt	68	48,6	34 588	103,7%	31 570	34 125	37 960
	Kvinna	57	49,4	34 790		32 000	34 500	37 840
	Man	11	44,5	33 536		31 000	32 800	38 100
Administrativ chef (K)	Totalt	57	48,6	50 505	97,3%	46 640	50 550	54 130
	Kvinna	43	48,0	50 167		46 280	49 600	53 280
	Man	14	50,3	51 543		48 060	51 600	55 140
Administratör (K)	Totalt	217	48,4	33 884	100,2%	30 000	33 550	38 160
	Kvinna	189	48,5	33 892		30 040	33 500	38 140
	Man	28	48,0	33 833		29 350	34 157	37 781
Aktivitetsledare (K)	Totalt	387	42,0	30 941	102,5%	28 000	30 700	34 060
	Kvinna	270	42,7	31 174		28 290	31 000	34 410
	Man	117	40,4	30 403		27 860	30 150	33 180
Anläggningsarbetare (M)	Totalt	60	44,9	33 742	98,7%	32 245	33 910	35 054
	Kvinna	3	45,0	33 312		-	-	-
	Man	57	44,9	33 765		32 230	33 935	35 066
Arbetsförman (M)	Totalt	52	50,1	34 482	95,7%	31 260	34 100	38 330
	Kvinna	13	51,5	33 350		30 640	33 500	36 190
	Man	39	49,7	34 859		32 500	34 200	38 720
Arbetsledare (M)	Totalt	89	47,2	41 100	95,8%	36 400	42 200	44 680
	Kvinna	24	43,1	39 819		37 000	40 000	43 000
	Man	65	48,7	41 573		36 400	43 000	44 960
Arbetsmarknadssekr (K)	Totalt	258	45,4	38 789	100,0%	36 650	38 650	41 100
	Kvinna	196	45,1	38 793		36 650	38 650	41 050
	Man	62	46,3	38 778		36 655	38 600	41 865
Arbets terapeut (K)	Totalt	147	41,7	40 317	100,4%	35 600	40 600	44 200
	Kvinna	134	41,9	40 332		35 600	40 525	44 410
	Man	13	40,0	40 162		36 200	40 800	42 380
Arkivarie (K)	Totalt	26	43,7	40 545	99,7%	37 450	40 075	43 950
	Kvinna	17	42,1	40 507		37 460	40 150	43 940
	Man	9	46,6	40 617		-	-	-
Arkivassistent (K)	Totalt	13	51,8	31 246	95,1%	28 700	30 800	33 140
	Kvinna	8	50,8	30 638		-	-	-
	Man	5	53,6	32 220		-	-	-
Assistent (K)	Totalt	218	48,6	33 994	108,7%	29 637	33 875	38 130
	Kvinna	182	48,7	34 450		30 710	34 175	38 393
	Man	36	48,0	31 690		27 330	32 238	35 190
Avdelningschef (K)	Totalt	59	52,8	80 222	98,3%	72 780	79 400	87 720
	Kvinna	38	53,6	79 718		72 670	79 000	86 720

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Man	21	51,5	81 133		73 050	80 000	98 800
Badvård (J)	Totalt	70	29,8	28 133	100,1%	26 045	27 300	31 220
	Kvinna	29	28,4	28 157		26 360	27 500	31 200
	Man	41	30,7	28 116		26 001	27 009	31 400
Barnskötare (K)	Totalt	2057	44,4	28 722	100,2%	25 900	28 163	32 450
	Kvinna	1951	44,6	28 725		25 900	28 163	32 400
	Man	106	40,7	28 666		25 825	28 150	32 675
Behandlingsassistent (J)	Totalt	134	43,2	35 135	99,4%	31 565	34 000	40 280
	Kvinna	75	42,3	35 044		31 570	34 250	38 800
	Man	59	44,3	35 252		31 720	33 865	40 700
Beredskapssamordnare (M)	Totalt	18	42,4	48 011	99,0%	44 070	47 650	51 860
	Kvinna	7	43,0	47 729		-	-	-
	Man	11	42,1	48 191		44 000	47 500	51 800
Bibliotekarie (K)	Totalt	172	46,9	37 939	101,7%	35 075	37 925	40 400
	Kvinna	134	47,8	38 077		35 530	38 150	40 400
	Man	38	43,8	37 453		34 640	37 400	39 465
Biblioteksassistent (K)	Totalt	48	49,2	33 244	99,9%	29 070	33 743	36 675
	Kvinna	32	50,8	33 232		29 010	33 618	36 825
	Man	16	46,2	33 268		30 275	34 025	35 950
Bilförare (M)	Totalt	19	45,2	30 771	98,5%	28 300	30 500	32 500
	Kvinna	2	41,5	30 350		-	-	-
	Man	17	45,6	30 821		28 100	31 300	32 500
Bilmekaniker (M)	Totalt	10	52,7	34 940	-	32 830	35 150	37 000
	Kvinna	-	-	-		-	-	-
	Man	10	52,7	34 940		32 830	35 150	37 000
Biståndshandläggare (K)	Totalt	207	35,8	37 798	100,2%	34 500	37 300	42 120
	Kvinna	176	36,0	37 811		34 175	37 350	42 175
	Man	31	35,0	37 723		35 000	37 300	40 350
Boendepedagog (K)	Totalt	116	42,8	33 157	100,7%	31 000	32 950	35 625
	Kvinna	89	43,0	33 211		31 000	32 950	35 750
	Man	27	42,1	32 980		30 960	32 800	34 880
Bygglövsarkitekt (J)	Totalt	12	52,4	47 467	98,6%	43 610	47 250	51 950
	Kvinna	6	55,8	47 133		-	-	-
	Man	6	49,0	47 800		-	-	-
Byggnadsinspektör (J)	Totalt	11	43,0	47 018	101,8%	43 800	47 600	49 000
	Kvinna	5	36,4	47 480		-	-	-
	Man	6	48,5	46 633		-	-	-
Controller (K)	Totalt	108	45,6	49 519	100,7%	44 170	49 000	55 030

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Kvinna	68	45,9	49 648		44 070	49 050	55 030
	Man	40	45,0	49 301		44 500	48 650	54 200
Distriktssköterska (K)	Totalt	64	51,4	49 253	97,3%	45 000	50 000	52 704
	Kvinna	61	51,7	49 188		45 000	50 000	52 700
	Man	3	45,3	50 560		-	-	-
Ekonom (K)	Totalt	89	44,8	43 597	102,2%	38 000	42 400	52 860
	Kvinna	63	45,7	43 877		38 920	42 600	53 040
	Man	26	42,4	42 917		36 900	42 100	50 625
Ekonomiassistent (K)	Totalt	16	53,4	33 588	101,7%	30 050	34 150	36 300
	Kvinna	14	53,3	33 657		31 260	34 150	35 540
	Man	2	54,5	33 100		-	-	-
Ekonomibiträde (K)	Totalt	55	44,5	28 065	103,2%	25 500	27 700	31 295
	Kvinna	38	45,1	28 335		25 350	27 940	31 695
	Man	17	43,2	27 461		25 560	27 390	29 040
Elevassistent (K)	Totalt	1135	41,1	29 037	101,1%	26 000	28 900	32 400
	Kvinna	764	42,2	29 144		26 200	29 000	32 500
	Man	371	38,8	28 817		25 950	28 500	32 100
Elevkoordinator (K)	Totalt	66	40,1	37 903	98,5%	34 400	37 825	41 200
	Kvinna	40	40,6	37 679		34 450	37 250	40 842
	Man	26	39,3	38 248		34 650	38 100	41 200
Elmontör (M)	Totalt	29	42,0	38 260	-	33 800	38 550	43 120
	Kvinna	-	-	-		-	-	-
	Man	29	42,0	38 260		33 800	38 550	43 120
Enhetschef (K)	Totalt	286	50,5	63 146	100,5%	57 450	62 375	71 150
	Kvinna	200	50,7	63 231		57 690	62 375	71 030
	Man	86	50,1	62 947		57 150	62 275	70 575
Exploateringsingenjör (J)	Totalt	19	41,3	49 247	104,6%	44 820	48 700	55 060
	Kvinna	10	41,3	50 290		46 920	49 550	54 950
	Man	9	41,3	48 089		-	-	-
Familjerådgivare (K)	Totalt	10	56,2	48 060	96,8%	46 490	47 975	49 505
	Kvinna	7	54,3	47 586		-	-	-
	Man	3	60,7	49 167		-	-	-
Familjestödsassistent (K)	Totalt	25	53,0	33 448	-	32 340	33 600	34 580
	Kvinna	25	53,0	33 448		32 340	33 600	34 580
	Man	-	-	-		-	-	-
Familjeterapeut (K)	Totalt	11	53,2	41 627	96,8%	38 900	41 100	45 000
	Kvinna	8	52,8	41 250		-	-	-
	Man	3	54,3	42 633		-	-	-

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
Fastighetsförvaltare (J)	Totalt	33	43,7	44 352	101,8%	42 520	44 000	46 500
	Kvinna	14	42,6	44 804		43 060	44 525	46 850
	Man	19	44,5	44 018		42 100	44 000	45 940
Fastighetsreparatör (M)	Totalt	37	48,3	33 370	101,0%	32 350	33 500	34 240
	Kvinna	3	45,0	33 683		-	-	-
	Man	34	48,6	33 343		32 350	33 500	34 270
Fritidsassistent (K)	Totalt	28	36,2	32 643	105,9%	30 910	32 500	35 030
	Kvinna	21	35,6	33 102		31 500	32 500	35 100
	Man	7	38,0	31 264		-	-	-
Fritidsledare (J)	Totalt	191	38,0	31 632	99,2%	28 600	31 200	35 200
	Kvinna	89	37,2	31 496		28 580	31 150	34 948
	Man	102	38,8	31 750		28 620	31 500	35 470
Fysioterapeut/Sjukgymnast (K)	Totalt	141	41,4	40 318	101,7%	36 000	40 000	44 300
	Kvinna	98	41,5	40 525		37 260	40 075	44 100
	Man	43	41,1	39 848		35 140	39 800	44 580
Färdtjänstm handikapptrp (M)	Totalt	44	52,5	30 864	98,9%	30 000	30 525	32 315
	Kvinna	6	52,8	30 558		-	-	-
	Man	38	52,4	30 912		30 000	30 650	32 525
Förrädsarbetare (M)	Totalt	29	45,2	30 083	96,4%	26 000	29 800	33 400
	Kvinna	5	44,8	29 190		-	-	-
	Man	24	45,3	30 270		26 000	29 900	34 400
Förskollärare (K)	Totalt	1488	43,5	38 793	101,2%	34 485	38 500	43 500
	Kvinna	1382	43,7	38 825		34 455	38 500	43 595
	Man	106	40,6	38 375		34 500	38 125	42 700
Förste förskollärare (K)	Totalt	120	48,6	46 383	107,6%	42 770	46 350	49 460
	Kvinna	114	49,1	46 547		43 015	46 475	49 820
	Man	6	39,2	43 267		-	-	-
Förstelärare (K)	Totalt	430	48,5	54 144	100,0%	49 895	53 850	59 000
	Kvinna	341	48,6	54 150		49 900	53 800	59 300
	Man	89	48,2	54 123		49 940	54 000	58 500
Förstelärare fritidshem (K)	Totalt	18	49,7	48 189	100,0%	46 220	48 400	49 800
	Kvinna	16	50,8	48 188		46 100	48 650	49 800
	Man	2	41,0	48 200		-	-	-
Förvaltare (K)	Totalt	28	43,8	42 850	98,4%	36 280	42 950	47 930
	Kvinna	19	39,7	42 621		37 600	41 500	47 340
	Man	9	52,4	43 333		-	-	-
Förvaltare/Ekonom (K)	Totalt	10	42,8	44 874	99,4%	43 390	44 850	46 805
	Kvinna	7	44,1	44 791		-	-	-

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Man	3	39,7	45 067		-	-	-
Förvaltningsjurist (K)	Totalt	22	39,5	51 300	97,4%	46 050	52 675	56 610
	Kvinna	16	39,4	50 934		45 000	51 250	56 900
	Man	6	40,0	52 275		-	-	-
GIS ingenjör (K)	Totalt	14	41,4	44 479	97,8%	40 860	44 150	50 080
	Kvinna	9	40,2	44 122		-	-	-
	Man	5	43,6	45 120		-	-	-
Grundlärare, fritidshem (K)	Totalt	421	42,0	39 181	101,0%	36 000	38 900	42 850
	Kvinna	268	43,9	39 322		36 000	39 000	43 015
	Man	153	38,5	38 935		36 000	38 800	41 940
Grundskollärare (K)	Totalt	2241	43,2	42 888	100,2%	38 100	42 600	47 950
	Kvinna	1609	43,2	42 909		38 100	42 600	47 900
	Man	632	43,4	42 835		38 100	42 650	48 000
Hemtjänstkoordinator (K)	Totalt	97	44,9	35 563	104,8%	33 000	35 300	38 260
	Kvinna	84	45,9	35 784		33 500	35 500	38 420
	Man	13	38,4	34 135		31 440	34 280	36 724
HR-administratör (K)	Totalt	106	45,7	36 155	96,8%	32 900	36 150	39 600
	Kvinna	103	45,9	36 122		32 840	36 100	39 660
	Man	3	38,0	37 300		-	-	-
HR-konsult (K)	Totalt	184	42,8	45 085	99,8%	38 830	45 250	51 535
	Kvinna	154	42,9	45 070		39 000	44 800	51 000
	Man	30	42,4	45 162		38 190	46 550	52 170
HR-specialist (K)	Totalt	19	52,2	54 821	107,6%	48 880	54 600	62 180
	Kvinna	17	52,4	55 229		49 640	54 800	62 260
	Man	2	51,0	51 350		-	-	-
Idrottsplatsvaktmästare (M)	Totalt	99	46,9	29 482	99,5%	26 945	28 725	33 020
	Kvinna	18	43,2	29 358		27 153	28 600	32 466
	Man	81	47,7	29 510		26 950	28 800	33 010
Ingenjör (M)	Totalt	110	45,9	48 703	97,0%	41 200	48 150	56 535
	Kvinna	39	43,3	47 753		42 580	46 000	54 120
	Man	71	47,3	49 225		41 000	49 000	58 500
Ingenjör/Projektledare (M)	Totalt	16	45,9	53 894	98,6%	49 700	53 600	58 200
	Kvinna	6	40,0	53 417		-	-	-
	Man	10	49,5	54 180		49 570	54 100	59 100
IT-administratör (J)	Totalt	100	46,1	33 931	97,3%	30 000	34 000	37 260
	Kvinna	42	42,7	33 394		30 000	33 400	37 245
	Man	58	48,5	34 320		30 500	34 150	37 690
IT-pedagog (M)	Totalt	29	48,9	43 348	101,3%	39 380	43 500	47 360

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Kvinna	11	43,7	43 695		39 300	44 900	48 000
	Man	18	52,0	43 136		40 000	43 000	47 090
IT-samordnare (J)	Totalt	14	45,8	41 200	98,5%	38 190	41 250	43 485
	Kvinna	6	44,5	40 842		-	-	-
	Man	8	46,8	41 469		-	-	-
IT-specialist (M)	Totalt	82	48,1	52 106	101,1%	45 000	52 000	60 000
	Kvinna	28	49,9	52 498		43 910	53 100	60 090
	Man	54	47,2	51 902		45 060	51 850	59 640
IT-tekniker (M)	Totalt	50	45,6	36 129	108,5%	31 100	35 900	41 700
	Kvinna	6	41,5	38 743		-	-	-
	Man	44	46,2	35 714		30 680	34 550	41 350
Jourbiträde (K)	Totalt	25	42,6	29 494	101,3%	26 580	30 000	31 760
	Kvinna	16	42,4	29 631		27 350	30 200	31 150
	Man	9	43,0	29 250		-	-	-
Kock/Kokerska (K)	Totalt	449	49,2	32 174	97,2%	29 500	32 200	35 010
	Kvinna	289	49,7	31 845		29 000	31 750	35 000
	Man	160	48,3	32 768		30 795	32 600	35 110
Kommunikatör (K)	Totalt	138	44,4	44 397	99,2%	39 500	43 500	50 150
	Kvinna	106	43,9	44 318		39 500	43 800	50 000
	Man	32	45,9	44 661		39 090	43 400	54 020
Kommunvägledare (K)	Totalt	61	39,5	34 514	102,6%	31 500	34 300	38 100
	Kvinna	47	39,5	34 716		31 380	34 300	38 140
	Man	14	39,7	33 836		31 500	34 325	35 980
Kulturpedagog (K)	Totalt	39	44,5	36 483	101,1%	32 450	36 700	39 160
	Kvinna	28	45,5	36 604		32 850	36 700	39 280
	Man	11	42,1	36 200		30 500	36 750	39 090
Kurator (K)	Totalt	159	42,5	41 677	101,3%	38 500	41 550	44 840
	Kvinna	128	42,5	41 779		38 500	41 800	44 860
	Man	31	42,5	41 256		38 500	40 500	44 500
Köksbiträde (K)	Totalt	82	52,7	27 779	101,5%	26 000	27 700	29 645
	Kvinna	75	53,1	27 815		25 940	27 700	29 680
	Man	7	49,3	27 393		-	-	-
Landskapsarkitekt (K)	Totalt	39	42,3	46 054	98,3%	39 500	46 600	50 600
	Kvinna	30	42,4	45 873		39 680	46 325	49 600
	Man	9	41,9	46 656		-	-	-
Landskapsingenjör (K)	Totalt	18	40,9	44 195	102,1%	40 710	42 250	47 690
	Kvinna	15	40,1	44 347		40 620	42 500	47 780
	Man	3	45,0	43 437		-	-	-

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
Lastbilsförare (M)	Totalt	15	55,5	33 108	98,6%	30 550	33 400	34 590
	Kvinna	2	56,0	32 700		-	-	-
	Man	13	55,4	33 159		30 550	33 600	34 650
Ledsagare/Avlösare (K)	Totalt	58	48,6	30 173	106,2%	28 120	29 900	33 230
	Kvinna	44	49,9	30 604		28 271	30 375	33 440
	Man	14	44,6	28 819		27 730	28 750	30 285
Livsmedelsinspektör (K)	Totalt	22	45,3	39 886	90,9%	35 540	39 500	43 900
	Kvinna	14	42,1	38 486		34 520	38 350	43 450
	Man	8	51,0	42 338		-	-	-
Logoped (K)	Totalt	23	40,2	42 433	97,0%	39 430	42 000	45 920
	Kvinna	19	38,5	42 208		39 280	41 500	45 380
	Man	4	48,3	43 500		-	-	-
Lokalsamordnare (J)	Totalt	45	40,2	41 240	100,2%	37 580	40 600	47 240
	Kvinna	21	39,8	41 279		36 000	41 400	46 500
	Man	24	40,5	41 206		38 000	40 075	47 280
Lokalvårdare (K)	Totalt	469	48,2	27 177	99,3%	25 700	27 050	28 800
	Kvinna	335	48,5	27 120		25 800	27 000	28 600
	Man	134	47,5	27 320		25 665	27 250	29 000
Lärarassistent (K)	Totalt	117	41,2	31 452	99,8%	28 500	31 200	34 940
	Kvinna	71	43,0	31 425		28 500	31 100	35 000
	Man	46	38,3	31 495		28 750	31 475	33 875
Lärare obehörig (J)	Totalt	267	39,6	33 412	99,3%	28 960	33 000	37 740
	Kvinna	146	39,4	33 310		29 000	33 000	37 275
	Man	121	39,9	33 535		28 900	33 100	37 800
Markförvaltare (K)	Totalt	19	42,9	41 674	98,6%	38 200	42 600	44 000
	Kvinna	14	42,1	41 514		38 475	42 550	43 910
	Man	5	45,2	42 120		-	-	-
Maskinförare/traktorförare (M)	Totalt	15	52,3	33 910	90,4%	31 190	33 000	37 640
	Kvinna	1	60,0	30 850		-	-	-
	Man	14	51,8	34 129		31 865	33 500	37 730
Miljöingenjör (K)	Totalt	13	44,6	49 908	98,2%	45 860	49 600	53 240
	Kvinna	8	42,1	49 550		-	-	-
	Man	5	48,6	50 480		-	-	-
Miljöinspektör (K)	Totalt	62	39,9	39 342	98,1%	35 100	39 000	43 790
	Kvinna	48	38,9	39 169		35 410	39 100	43 500
	Man	14	43,4	39 936		33 710	37 900	49 550
Modersmålslärare (K)	Totalt	234	52,0	35 374	100,1%	30 900	35 650	38 925
	Kvinna	174	51,1	35 380		30 925	35 650	38 775

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Man	60	54,8	35 355		30 500	35 350	39 130
Museiassistent (J)	Totalt	34	40,9	29 670	98,7%	25 703	29 850	33 170
	Kvinna	17	41,1	29 480		25 575	30 600	33 040
	Man	17	40,8	29 860		26 042	29 500	33 320
Museiintendent (K)	Totalt	14	51,5	40 093	100,5%	38 560	40 250	41 285
	Kvinna	9	50,2	40 161		-	-	-
	Man	5	53,8	39 970		-	-	-
Museipedagog (K)	Totalt	13	57,5	38 320	101,0%	36 778	37 900	41 030
	Kvinna	8	57,8	38 470		-	-	-
	Man	5	57,2	38 080		-	-	-
Museitekniker (M)	Totalt	11	53,9	35 432	122,4%	33 200	34 700	42 000
	Kvinna	1	38,0	42 500		-	-	-
	Man	10	55,5	34 725		32 610	34 350	38 175
Musiklärare (J)	Totalt	82	44,0	37 724	99,5%	34 820	37 200	41 900
	Kvinna	45	42,3	37 641		34 800	36 950	41 250
	Man	37	46,0	37 827		34 960	37 500	42 240
Näringslivsutvecklare (J)	Totalt	21	50,1	51 457	98,4%	46 600	49 400	58 600
	Kvinna	11	51,7	51 073		47 400	49 400	54 800
	Man	10	48,3	51 880		45 990	50 900	59 130
Omsorgspedagog (K)	Totalt	137	41,2	37 164	98,5%	34 970	37 000	39 590
	Kvinna	102	40,5	37 020		34 920	37 100	39 000
	Man	35	43,5	37 586		35 160	36 800	40 460
Pedagog (K)	Totalt	128	39,2	33 810	99,3%	30 170	33 625	37 645
	Kvinna	84	39,3	33 729		30 030	33 825	37 160
	Man	44	39,1	33 966		30 695	33 475	37 839
Pedagog med inr förskola (K)	Totalt	261	42,7	31 789	101,2%	28 600	31 600	35 400
	Kvinna	233	42,7	31 828		28 710	31 600	35 400
	Man	28	42,7	31 463		28 440	31 325	34 645
Personlig assistent HÖK (K)	Totalt	119	44,0	29 720	102,8%	26 940	29 800	32 190
	Kvinna	94	44,5	29 893		26 915	29 925	32 525
	Man	25	41,9	29 070		27 610	29 150	30 890
Personligt ombud (K)	Totalt	16	46,8	37 090	100,5%	35 600	37 305	38 075
	Kvinna	11	45,5	37 152		36 000	37 500	38 200
	Man	5	49,6	36 952		-	-	-
Planarkitekt (J)	Totalt	35	46,0	49 403	100,7%	45 410	49 500	52 500
	Kvinna	19	48,6	49 566		43 320	49 700	52 660
	Man	16	42,8	49 209		46 000	49 100	52 300
Projektkoordinator (J)	Totalt	27	42,3	39 491	105,0%	31 772	37 900	48 240

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Kvinna	16	41,9	40 279		31 660	41 121	49 750
	Man	11	43,0	38 345		32 500	36 800	46 500
Projektleddare (J)	Totalt	189	44,6	45 569	97,5%	40 000	44 500	51 300
	Kvinna	112	43,7	45 105		38 550	44 000	50 480
	Man	77	46,0	46 244		40 420	45 000	52 120
Projektmedarbetare (K)	Totalt	11	29,9	31 868	99,0%	23 300	34 000	38 000
	Kvinna	8	29,0	31 781		-	-	-
	Man	3	32,3	32 100		-	-	-
Projektsekr (K)	Totalt	11	39,0	36 845	121,6%	31 000	36 000	43 000
	Kvinna	8	40,8	38 725		-	-	-
	Man	3	34,3	31 833		-	-	-
Psykolog (K)	Totalt	69	43,5	49 657	102,7%	46 840	49 400	52 440
	Kvinna	55	44,1	49 927		47 020	49 500	53 540
	Man	14	41,0	48 595		46 530	48 750	50 770
Receptionist (K)	Totalt	23	50,0	31 148	104,0%	29 100	30 700	34 300
	Kvinna	22	50,5	31 200		29 100	30 700	34 400
	Man	1	37,0	30 000		-	-	-
Redovisningssekreterare (K)	Totalt	11	45,3	35 473	96,1%	33 400	35 100	38 100
	Kvinna	8	45,9	35 088		-	-	-
	Man	3	43,7	36 500		-	-	-
Rector (K)	Totalt	143	53,5	67 610	97,9%	61 640	68 000	73 580
	Kvinna	110	53,5	67 275		59 665	67 600	73 700
	Man	33	53,4	68 724		64 080	69 200	72 960
Rector bitr (K)	Totalt	218	50,3	58 934	99,9%	55 500	58 650	63 130
	Kvinna	157	50,5	58 912		55 860	58 700	63 000
	Man	61	49,7	58 989		55 400	58 500	63 200
Rector bitr förskola (K)	Totalt	131	49,8	48 241	104,7%	45 000	48 150	51 300
	Kvinna	124	50,1	48 357		45 300	48 250	51 300
	Man	7	43,4	46 186		-	-	-
Renhållningsarbetare (M)	Totalt	10	52,4	27 250	107,2%	25 000	27 425	29 010
	Kvinna	1	52,0	29 000		-	-	-
	Man	9	52,4	27 056		-	-	-
Restaurangbiträde (K)	Totalt	138	52,0	28 788	101,4%	26 985	28 700	31 000
	Kvinna	123	52,5	28 831		27 000	28 700	31 000
	Man	15	48,5	28 433		26 380	28 400	30 060
Revisor (K)	Totalt	10	45,6	53 360	91,1%	50 500	52 650	56 990
	Kvinna	6	42,0	51 350		-	-	-
	Man	4	51,0	56 375		-	-	-

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
Sekreterare(utr.plan,utv) (K)	Totalt	592	44,7	44 055	98,4%	38 000	44 000	49 900
	Kvinna	466	44,5	43 903		37 825	44 000	49 950
	Man	126	45,3	44 613		38 550	44 050	49 600
Sektionschef (K)	Totalt	743	46,4	52 196	99,6%	47 500	51 600	57 180
	Kvinna	537	46,3	52 136		47 500	51 800	57 000
	Man	206	46,9	52 354		47 500	51 500	59 000
SFI-Lärare (K)	Totalt	77	52,2	41 564	103,2%	39 436	41 460	44 228
	Kvinna	66	52,4	41 750		39 705	41 673	44 245
	Man	11	51,2	40 447		36 550	40 360	43 180
Sjuksköterska (K)	Totalt	397	43,6	44 669	100,0%	39 260	44 500	50 000
	Kvinna	343	43,7	44 671		39 300	44 300	50 000
	Man	54	43,4	44 656		39 090	44 800	49 500
Skoladministratör (K)	Totalt	86	47,8	35 778	97,0%	33 025	35 250	38 350
	Kvinna	80	47,7	35 702		33 000	35 250	38 210
	Man	6	49,0	36 800		-	-	-
Skolsköterska (K)	Totalt	115	47,8	47 162	100,6%	45 000	46 700	50 000
	Kvinna	112	47,9	47 169		45 000	46 700	50 000
	Man	3	46,0	46 900		-	-	-
Skötselarbetare (M)	Totalt	182	49,4	28 528	99,8%	26 000	28 700	30 418
	Kvinna	31	46,4	28 473		26 500	28 750	30 300
	Man	151	50,0	28 540		26 000	28 700	30 500
Snickare (M)	Totalt	14	46,3	35 368	-	34 560	35 425	36 080
	Kvinna	-	-	-		-	-	-
	Man	14	46,3	35 368		34 560	35 425	36 080
Socialpedagog (K)	Totalt	293	42,1	36 407	100,0%	32 520	35 500	41 600
	Kvinna	200	42,1	36 404		32 500	35 500	42 210
	Man	93	42,0	36 415		33 000	36 000	41 160
Socialsekreterare förste (K)	Totalt	74	41,2	46 048	105,0%	42 360	45 700	50 270
	Kvinna	65	41,5	46 316		42 700	46 000	50 480
	Man	9	39,0	44 111		-	-	-
Socsekr myndigh ek biså (K)	Totalt	260	35,2	36 687	101,0%	33 200	35 900	41 400
	Kvinna	212	35,6	36 754		33 500	36 000	41 300
	Man	48	33,6	36 397		33 000	35 700	41 488
Socsekr myndigh famhem (K)	Totalt	66	44,7	42 349	98,5%	37 200	42 400	46 450
	Kvinna	60	44,6	42 292		36 910	42 300	46 650
	Man	6	45,5	42 917		-	-	-
Socsekr myndigh vuxna (K)	Totalt	173	38,0	38 840	97,7%	35 000	38 100	44 360
	Kvinna	150	37,6	38 717		35 000	38 250	43 820

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Man	23	40,4	39 641		35 000	37 700	45 440
Socsekr myndighet BoU (K)	Totalt	397	36,7	40 869	102,0%	35 500	40 000	47 840
	Kvinna	367	36,7	40 929		35 500	40 000	48 280
	Man	30	35,9	40 137		35 600	39 600	46 020
Socsekr samtal/behandl (K)	Totalt	201	44,3	41 541	98,5%	37 200	42 000	45 300
	Kvinna	180	44,1	41 477		37 190	41 950	45 300
	Man	21	46,8	42 090		39 250	42 300	45 900
Socsekr stöd o rådgiv (K)	Totalt	264	40,0	39 104	100,1%	35 000	38 950	43 535
	Kvinna	224	39,5	39 111		34 650	39 000	43 500
	Man	40	42,4	39 068		35 980	38 450	43 565
Specialistsjuksköterska (K)	Totalt	63	46,5	49 315	104,8%	45 340	49 000	53 020
	Kvinna	55	47,6	49 602		45 700	49 300	53 180
	Man	8	39,0	47 344		-	-	-
Specialistundersköterska (K)	Totalt	47	49,7	36 505	-	33 500	36 950	38 400
	Kvinna	47	49,7	36 505		33 500	36 950	38 400
	Man	-	-	-		-	-	-
Speciallärare (K)	Totalt	200	50,3	49 110	100,3%	45 995	49 000	52 350
	Kvinna	177	50,4	49 129		45 980	49 000	52 410
	Man	23	49,3	48 964		46 200	48 750	51 540
Specialpedagog (K)	Totalt	251	51,4	48 507	97,8%	44 500	48 700	52 000
	Kvinna	232	51,4	48 425		44 520	48 600	51 975
	Man	19	51,5	49 505		46 880	50 000	51 740
Stadsjurist (K)	Totalt	24	49,0	58 865	96,3%	54 120	58 500	65 090
	Kvinna	18	48,7	58 308		53 445	57 750	63 400
	Man	6	49,8	60 533		-	-	-
Strateg (J)	Totalt	44	50,9	58 035	91,5%	49 100	57 000	66 180
	Kvinna	22	48,5	55 458		49 010	55 350	65 160
	Man	22	53,4	60 611		52 600	61 400	67 290
Studie- och yrkesvägledare (K)	Totalt	121	43,0	39 092	100,0%	35 500	39 000	42 500
	Kvinna	100	43,0	39 089		35 500	39 070	42 500
	Man	21	43,1	39 107		36 000	38 250	43 550
Ställföreträdare FVH (K)	Totalt	15	49,6	41 300	98,3%	39 700	41 700	42 560
	Kvinna	10	47,3	41 070		39 280	41 550	42 620
	Man	5	54,8	41 760		-	-	-
Stödassistent LSS (K)	Totalt	856	45,1	30 743	99,5%	27 975	30 575	33 700
	Kvinna	587	45,7	30 698		27 850	30 500	33 770
	Man	269	44,0	30 843		28 340	30 800	33 620
Stödpedagog LSS (K)	Totalt	333	41,3	33 032	101,4%	30 300	32 750	36 240

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
	Kvinna	226	41,8	33 175		30 300	32 875	36 275
	Man	107	40,3	32 730		30 060	32 500	35 200
Systemförvaltare (J)	Totalt	42	48,1	46 833	96,9%	41 515	45 850	53 720
	Kvinna	25	49,0	46 228		41 860	45 600	50 840
	Man	17	46,9	47 723		41 228	47 550	54 720
Systemhandläggare (K)	Totalt	18	48,7	38 572	105,6%	36 280	38 175	40 800
	Kvinna	11	52,6	39 382		37 150	38 900	41 500
	Man	7	42,6	37 300		-	-	-
Tekniker (M)	Totalt	67	45,5	35 292	101,8%	31 454	35 000	39 040
	Kvinna	4	40,5	35 875		-	-	-
	Man	63	45,9	35 255		31 258	35 000	38 960
Teknisk assistent (K)	Totalt	13	47,8	34 677	101,8%	32 720	35 100	36 860
	Kvinna	10	47,8	34 820		32 790	34 950	37 260
	Man	3	47,7	34 200		-	-	-
Tillsynsperson (J)	Totalt	32	38,1	30 718	101,0%	28 660	30 575	32 215
	Kvinna	13	36,6	30 889		28 810	30 275	31 780
	Man	19	39,1	30 598		28 670	30 825	32 535
Trafikingenjör (J)	Totalt	23	43,7	43 422	97,9%	40 120	43 000	47 660
	Kvinna	12	44,3	42 979		39 120	41 800	47 780
	Man	11	43,1	43 905		42 500	43 500	46 500
Trafikplanerare (J)	Totalt	56	43,4	50 591	100,8%	45 300	49 850	56 275
	Kvinna	31	43,5	50 766		45 900	50 000	56 750
	Man	25	43,4	50 374		45 220	49 600	55 460
Undersköterska (K)	Totalt	3015	45,9	31 136	102,6%	28 100	31 000	34 415
	Kvinna	2500	47,0	31 272		28 200	31 100	34 578
	Man	515	40,7	30 472		27 950	30 000	33 580
Upphandlare (K)	Totalt	34	44,6	50 571	97,7%	44 950	50 300	55 230
	Kvinna	23	44,7	50 183		44 500	50 000	55 500
	Man	11	44,5	51 382		48 100	53 000	54 000
Utbildningschef (J)	Totalt	12	55,3	84 450	97,7%	77 980	85 350	88 750
	Kvinna	6	54,0	83 450		-	-	-
	Man	6	56,7	85 450		-	-	-
Utredare (K)	Totalt	60	42,1	45 472	91,8%	39 230	43 200	51 900
	Kvinna	38	41,9	44 034		39 090	42 600	50 580
	Man	22	42,4	47 955		39 370	45 850	54 840
Utvecklingsledare (K)	Totalt	22	52,0	52 845	94,7%	46 180	51 700	59 680
	Kvinna	17	51,2	52 179		47 080	50 600	58 630
	Man	5	54,8	55 110		-	-	-

Kategori	Kön	Antal	Medel ålder	Medellön	Kv lön i % av män	10:e	Median	90:e
Utvecklingspedagog (K)	Totalt	21	50,0	42 650	104,7%	39 350	41 950	46 350
	Kvinna	17	50,2	43 018		40 190	41 950	46 650
	Man	4	49,5	41 088		-	-	-
Utvecklingssamordnare (K)	Totalt	192	46,4	48 175	96,9%	41 755	48 000	54 590
	Kvinna	132	46,2	47 699		41 300	47 500	53 590
	Man	60	46,8	49 223		42 800	48 400	57 500
Vaktmästare (M)	Totalt	165	52,0	31 918	101,2%	28 700	31 900	35 000
	Kvinna	7	51,9	32 289		-	-	-
	Man	158	52,0	31 902		28 540	31 900	35 000
Verksamhetscontroller (K)	Totalt	21	42,5	50 933	105,7%	47 900	51 000	56 900
	Kvinna	15	42,8	51 733		49 080	51 000	55 940
	Man	6	41,8	48 933		-	-	-
Vårdbiträde (K)	Totalt	1260	37,5	26 675	99,9%	23 638	26 600	29 650
	Kvinna	760	39,0	26 659		23 500	26 550	29 750
	Man	500	35,2	26 699		23 905	26 676	29 443
Vård (K)	Totalt	10	41,4	29 849	99,0%	26 000	29 600	34 188
	Kvinna	6	35,2	29 735		-	-	-
	Man	4	50,8	30 020		-	-	-
Yrkeslärare (J)	Totalt	187	51,0	43 968	102,9%	39 000	44 200	47 870
	Kvinna	102	52,1	44 539		40 010	44 775	48 185
	Man	85	49,6	43 283		38 700	43 800	47 420
Äldrepedagog (K)	Totalt	14	39,8	34 839	95,3%	33 566	34 375	36 875
	Kvinna	10	42,2	34 358		33 495	34 085	35 667
	Man	4	33,8	36 043		-	-	-
Ämneslärare (J)	Totalt	603	47,1	43 934	100,5%	39 500	44 000	47 900
	Kvinna	325	46,6	44 044		39 500	44 100	48 200
	Man	278	47,6	43 805		39 849	43 925	47 324
Överförmyndarhandläggare (K)	Totalt	27	38,9	38 961	99,4%	37 620	39 000	40 920
	Kvinna	19	38,5	38 889		37 260	38 700	41 520
	Man	8	39,6	39 131		-	-	-