

Kompetensförsörjning

Stadsbyggnadsnämnden

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte	3
Sammanfattning	4
Tillgänglig kompetens och kompetensbehov	5
Äskande och uppföljning av medel	8
Äskande av medel	8
Kompetensförsörjningsplan	9
Alla yrkeskategorier.....	10

Bakgrund och syfte

Kompetensförsörjning handlar om att skapa förutsättningar för verksamheten att fungera och utvecklas. Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Det viktiga utvecklingsarbetet sker i verksamheten mellan medarbetare och chef. Analysen och den administrativa leveransen ska skapa förutsättningar, incitament och kunskap för att underlätta utvecklingsarbetet, beslut och prioriteringar både lokalt och centralt.

Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år analyserar verksamheternas behov och tillgång på kompetens i verksamheten. Genom att jämföra behovet med tillgången på kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet redovisas på 2–5 års sikt. Med tanke på att stadsbyggnadsnämndens uppdrag, och därmed behov av kompetens, påverkas starkt av marknaden och rådande konjunktur är en analys på längre än två år svår att göra. Det redovisade underlaget har därför sin tyngd i det kortare tidsperspektivet. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från Kompetensförsörjningsstrategin; *vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetsätt, vi satsar på innovativ samverkan* och innehåller åtgärder inom områdena.

I denna rapport redovisas nämndens samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens kompetensbehov samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska vidta. Den gemensamma bilden över nämndens utmaningar och planer underlättar och stödjer inför samarbete, prioriteringar, kommunikation och ger underlag till beslut och samverkan. Rapporten sammanställs stadsövergripande och den gemensamma bilden över stadens utmaningar och planer beslutas av kommunstyrelsen och är underlaget för den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som tas fram vartannat år.

Sammanfattning

Under 2025 har förvaltningens ledningsgrupp definierat den strategiska inriktningen för Stadsbyggnadskontorets kompetensbehov på kort och lång sikt. Detta arbete har skett genom workshops och intervjuer och har följts inom ramen för intern kontroll. Förmågor och kompetenser som förmodas få ökad respektive minskad vikt för förvaltningens framdrift i de prioriterade målområdena har identifierats. De identifierande förmågorna är att vara visionär och riktningfokuserad, att förenkla och skapa förståelse, att processleda i praktiken, samt att samarbeta, samverka och förhandlingskompetens. Översatt till Malmö stads kompetensramverk har förvaltningen lagt fokus vid kompetenserna: Strategisk, Samarbetsförmåga och Problemlösande analysförmåga, som används vid framtagande av kravprofiler i rekrytering. Genom att belysa vilka kompetensbehov som ökar och minskar ges en tydligare bild över vilka kompetensutvecklingsinsatser som behöver prioriteras samt ett bättre underlag för behovsanalys inför rekrytering och ersättning av personal.

Stadsbyggnadskontoret bedömer att de kompetensutmaningar som förvaltningen står inför är hanterbara. Detta baseras på att kompetensnivån på majoriteten av förvaltningens medarbetare är hög samt utifrån att behovet av att utöka personalstyrkan är lågt. Betydelsen av att utveckla och behålla befintlig personal är dock av största vikt för att bibehålla en fortsatt hög kompetensnivå. Omvärldens påverkan på samhällsbyggnadsprocessen och att förvaltningens uppdrag blir alltmer komplext ställer krav på våra medarbetares kompetens. Likaså kräver de högt ställda politiska målen både kompetenshöjande insatser för flertalet yrkesgrupper i förvaltningen och en viss spetskompetens.

Viktiga faktorer i kompetensförsörjningsstrategin framåt för att möta de kompetensutmaningar som förvaltningen ser nu och kommande år är förändrade arbetssätt, kompetensutveckling genom kollegialt lärande, intern rörlighet, att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna och att effektivisera och utveckla våra processer genom digitalisering. Förvaltningens arbete med effektivisering och digitalisering är fortsatt högt prioriterat och ett arbete har startats upp för att öka kunskapen på förvaltningen om artificiell intelligens, som ska ligga till grund för kontorets fortsatta arbete med digitalisering.

Stadsbyggnadskontorets politiska målområden - jämlikhet, klimat och kvalitet - är en genomgående röd tråd i hela stadsplaneringsprocessen och kräver olika typer av kompetens. Ett par medarbetare i förvaltningen har fått i uppdrag att fördjupa sig lite extra inom respektive målområde. Det har även skapats verkstäder och öppna diskussionsforum som ger förutsättningar för kollegialt lärande samt möjlighet att kvalitetssäkra sitt arbete.

Andra övergripande kompetensbehov som stadsbyggnadskontoret identifierat som prioriterade är juridisk kompetens, inom främst PBL. Särskilt gällande de kommande förändringarna i PBL som börjar gälla i december 2025.

Tillgänglig kompetens och kompetensbehov

Under 2025 har förvaltningens ledningsgrupp definierat den strategiska inriktningen för Stadsbyggnadskontorets kompetensbehov på kort och lång sikt. Detta arbete har skett genom workshops och intervjuer och har följts inom ramen för intern kontroll. Förmågor och kompetenser som förmodas få ökad respektive minskad vikt för förvaltningens framdrift i de prioriterade målområdena har identifierats. De identifierande förmågorna är att vara visionär och riktningfokuserad, att förenkla och skapa förståelse, att processleda i praktiken, samt att samarbeta, samverka och förhandlingskompetens. Översatt till Malmö stads kompetensramverk har förvaltningen lagt fokus vid kompetenserna: Strategisk, Samarbetsförmåga och Problemlösande analysförmåga, som används vid framtagande av kravprofiler i rekrytering.

Stadsbyggnadskontoret bedömer att de kompetensutmaningar som förvaltningen står inför är hanterbara, utifrån att kompetensnivån på majoriteten av förvaltningens medarbetare är hög samt att behovet av att utöka personalstyrkan är utifrån konjunkturläget lågt. Betydelsen av att utveckla och behålla befintlig personal är dock av största vikt för att bibehålla en fortsatt hög kompetensnivå. Vid rekrytering får förvaltningen kompetenta sökande och det är uppenbart att stadsbyggnadskontoret som arbetsgivare har en attraktivitet på arbetsmarknaden. En annan indikator på detta är att stadsbyggnadskontoret inte haft en önskad personalomsättning inom kärnverksamheten.

Behovet av att behålla och utveckla kompetens är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att kunna möta de kompetensutmaningar som förvaltningen står inför. Omvärldens påverkan på samhällsbyggnadsprocessen och att förvaltningens uppdrag blir alltmer komplext ställer krav på medarbetares kompetens. Likaså kräver de politiska målen både kompetenshöjande insatser för flertalet yrkesgrupper i förvaltningen och en viss spetskompetens. Parallellt med detta behöver förvaltningen ha rätt kompetens för att kunna följa den digitala utvecklingen samt hitta ett förhållningsätt till, och hantera, rådande lägkonjunktur som har en direkt påverkan på hela stadsplaneringsprocessen.

Mycket av den kompetensutveckling som sker inom förvaltningen är kopplad till det dagliga arbetet. Det sker exempelvis genom kollegialt utbyte, genom medverkan i olika processer och projekt samt genom den ständiga utvecklingen i verksamhetens kärnprocesser. I det systematiska arbetet med kompetensförsörjning har förvaltningen en fungerande process där målen för respektive medarbetare sätts i medarbetarsamtalet för att sedan följas upp under hösten. Denna avstämning hjälper både chef och medarbetare att se hur individen ligger till i förhållande till de satta målen och ger chefen en övergripande bild av var verksamheten befinner sig. Förvaltningen har även genomfört övergripande kompetensutvecklingsinsatser som till exempel en utbildning i projektledning. Denna har genomförts av majoriteten av medarbetare på avdelning Stadsplanering och hållbarhet och utvalda grupper och individer från andra avdelningar. Syftet är att stärka medarbetarna att driva självständiga projekt och att belysa både styrkor samt utmaningar som kommer med ett projektledaruppdrag. Samtliga chefer har utbildats i effektivt styrgruppsarbete, för att förstärka systematiken kring projektarbeten på avdelningen och förvaltningen.

Kompetensutveckling för stadsbyggnadskontorets chefer är en viktig del i förvaltningens kompetensförsörjningsarbete. Likt förvaltningens medarbetare sker den främsta kompetensutvecklingen i det dagliga arbetet. Utöver det pågår kompetenshöjande insatser, både utifrån individuella utvecklingsbehov som utvecklingsbehov i ledningsgrupperna. Här kan nämnas att alla chefer har genomgått utbildningen Utvecklande Ledarskap i linje med Malmö stads satsning. Kursen Utvecklande Ledarskap har tagits fram av Försvarshögskolan och har funnits i Sverige i cirka 20 år. Forskning har visat att det är den ledarmodell som har tydligast påverkan på såväl medarbetarnas utveckling och välmående som på det organisatoriska resultatet. Modellen är väl beprövad och evidensbaserad. Parallellt har samtliga chefer och medarbetare gått en utbildning i Utvecklande Medarbetarskap, som baseras på samma teorier som Utvecklande Ledarskap. Utvecklande Medarbetarskap ger en insikt i individens nuvarande medarbetarskap och utvecklingspotential, tar sikte på att identifiera och stärka utvecklande beteenden samtidigt som den ger medarbetare och chefer ett gemensamt språk. Utbildningen är den del av Våga Lita Spegla, som syftar till att driva viktiga strategiska inriktningar för stadsbyggnadskontorets utveckling. Arbetet är pågående och andra kompetens- och insiktshöjande insatser kopplat till ledorden för de beslutade strategierna våga, lita och spegla planeras för 2026 i form av en serie workshops för att fördjupa

inom exempelvis effektfulla möten, grupper utveckling och ökad förståelse för konflikter.

Stadsbyggnadskontorets politiska målområden - jämlikhet, klimat och kvalitet - är en genomgående röd tråd i hela stadsplaneringsprocessen och kräver olika typer av kompetens. Ett par medarbetare i förvaltningen har fått i uppdrag att fördjupa sig lite extra inom respektive målområde. Det har även skapats verkstäder och öppna diskussionsforum som ger förutsättningar för kollegialt lärande samt möjlighet att kvalitetssäkra sitt arbete.

Inom målområde jämlikhet har förvaltningen i nämndsuppdraget Integrering av jämlikhet och social hållbarhet i stadsplanering tagit fram en systematik som testas i ett antal planer. Systematiken ska säkerställa att sociala perspektiv som bidrar till bättre hälsa, fysiska strukturer för en jämlik användning av staden samt att jämlik delaktighet genomsyrar planeringsprocessen och stadsutvecklingen. Det integrerade arbetssättet säkerställer att de sociala perspektiven beaktas systematiskt och likvärdigt i alla planer och intern kompetensdelning förutsätts för implementering. Ett förvaltningsövergripande jämlikhetsteam kommer etableras för att öka förflyttningarna inom området. Teamet ska ta fram en färdplan för jämlikhet som har en längre tidshorisont än den årliga verksamhetsplaneringen i syfte att stärka och konkretisera det långsiktiga jämlikhetsarbetet. Vidare har förvaltningen varit med och startat föreningen Urban Academy som syftar till att samhällsbyggnadsbranschen på sikt ska spegla sammansättningen av stadens befolkning. Parallellt med arbetet som görs gentemot externa aktörer och inom Urban academy ska stadsbyggnadskontoret utveckla det interna arbetet med mångfaldsfrågor och ett nytt arbetssätt för Aktiva åtgärder mot diskriminering ska implementeras.

Inom målområde Klimat har förvaltningen gjort stora framsteg. Kraven på hållbarhet och klimatneutralt byggande har ökat och kommer att fortsätta öka vilket berör samtliga delar av stadsplaneringsprocessen. För att på ett bättre sätt identifiera och synliggöra den klimatpåverkan som förvaltningens verksamhet medför behövs nya verktyg. Nämnden kommer att fortsätta arbetet med att utveckla sådana verktyg i form av en klimatberäkningsmodell. Modellen ska prövas i ett antal pilotprojekt som inkluderar detaljplaner, planprogram och strukturplaner. Målsättningen är att implementera klimatberäkning och klimatbudget i den generella planprocessen. Gällande införande av en klimatberäkningsmodell vid bygglov finns en lagstadgad klimatdeklaration som kan redovisas inför slutbesked. Stadsbyggnadsnämnden kommer att höja ambitionen vad gäller dialogen i bygglovsprocessen med byggaktörerna avseende hur miljövinster kan uppnås. Bland annat genom att uppmuntra till återbruk och att arbeta med material av god kvalitet som håller över tid. Malmö stads klimatstrategiska budget möjliggör för nämnden att kunna ta nödvändiga kliv i klimatfrågorna, höja kompetensen bland medarbetarna och möjliggöra implementeringen av nya arbetssätt. För att kunna möta de krav som ställs kopplat till målområdet krävs även spetskompetens och därför har förvaltningen rekryterat klimatstrateger och i en snar framtid syns ett behov av kompetens inom vattenstrategi och förstärkning inom ekologi och biologi.

Inom målområde Kvalitet anordnas bland annat kompetenshöjande föreläsningar kopplat till arkitektur och stadsplanering varannan månad. Utöver det erbjuder förvaltningens stadsarkitektteam tematiska samtal där medarbetare samlas för att fördjupa sina kunskaper inom olika områden. Exempel på teman som behöver prioriteras är klimatneutralt byggande, cirkularitet och återbruk. Under föregående år har ett arbete med att konkretisera arkitekturstaden genomförts och under kommande år väntar ett stort arbete att implementera nya arbetssätt vilket kommer att kräva en kompetensförstärkning hos berörda medarbetare.

Stadsbyggnadskontorets arbete med effektivisering och digitalisering är fortsatt högt prioriterat. Stadsbyggnadskontoret har startat upp ett arbete för att öka kunskapen på förvaltningen om artificiell intelligens som ska ligga till grund för kontorets fortsatta arbete med digitalisering. För att kunna digitalisera samhällsbyggnadsprocessen är en av förutsättningarna att de befintliga detaljplanerna, som i dag är analoga, blir digitala. Det är ett omfattande arbete som stadsbyggnadsnämnden står inför och som behöver struktureras de kommande åren och förmodat krävs kompetensförstärkande insatser.

Andra övergripande kompetensbehov som stadsbyggnadskontoret identifierat som prioriterade är juridisk kompetens, inom främst PBL. Särskilt gällande de kommande förändringarna i PBL som börjar gälla i december 2025. Dessa förändringar kommer påverka det dagliga arbetet och under kommande år kommer förvaltningen att se över och uppdatera arbetssätt och rutiner samt arbeta med kunskapsdelning för att på

bästa sätt tillgodose de nya reglerna. Detta för att säkerställa att Malmöborna får samma höga service som idag när det kommer till bygglovprocessen.

Äskande och uppföljning av medel

För att skapa förutsättningar för förvaltningarna att åtgärda kompetensgapen tilldelas olika typer av centrala medel. Det kan vara särskilt avsatta budgetmedel eller omställningsmedel. I detta avsnitt redovisas fördelning av medel och en uppföljning av dessa medel.

Äskande av medel

Yrkeskategori	Projektperiod	Antal	Insats	Mål o syfte	Äskade medel
Alla yrkeskategorier	juni-december 2025	220	Kompetenshöjande insats	Förebyggande arbete mot ohälsa och sjukskrivningar vid psykiskt påfrestande arbete. En gemensam resurs tillsammans med miljönämnden och tekniska nämnden för att samordna kompetensutvecklingsarbetet inom lärplattformen Malmö Lär. Utveckling av gemensamt arbetssätt och projektkompetens. Utveckling av utvecklande ledarskap och medarbetarskap inom förvaltningen.	1070000

Kompetensförsörjningsplan

I Malmö stad upprättas kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer, från förvaltningens övergripande plan till medarbetarens individuella utvecklingsplan. I denna rapporten redovisas en summering av förvaltningens plan.

Malmö stads arbetssätt i kompetensförsörjningsfrågan bygger på antagandet om att utveckling uppnås om **kompetens – uppdrag – förutsättningar** hänger ihop och balanseras. Det betyder att om ett av dessa områden inte kan matcha övriga, behöver något av övriga områden anpassas. När tex medarbetarnas kompetens inte matchar uppdraget de ska utföra behöver antingen kompetensen, uppdraget eller förutsättningarna anpassas och utvecklas. Annars kommer verksamheten inte fungera. Som serviceorganisation är Malmö stad beroende av medarbetarnas kompetens för att kunna klara uppdraget.

Det finns som bilden nedan visar olika påverkansfaktorer. Detta avser både sådant Malmö stad styr över och sådant kommunen måste förhålla sig till och som påverkar kompetensförsörjningen. För olika yrkeskategorier har olika påverkansfaktorer olika stor betydelse. Utöver dessa har Malmö stad också olika verktyg att välja mellan för att säkra rätt kompetens på rätt ställe. Olika verktyg och åtgärder har olika effekt på olika yrkeskategorier och individer. Kompetensförsörjningsplanerna behöver därför anpassas.

Kompetensförsörjning

Vårt aktiva arbete med att minska gapet mellan den tillgängliga kompetensen och kompetensbehovet.

Verktyg för att säkra kompetensen

- Lärande
- Introduktion
- Ledarskap
- Bemanningsplanering
- Lön
- Arbetsmiljö
- Omställningar
- Varumärket
- Villkor
- Rekryteringar
- Digitalisering
- Verksamhetsutveckling



Påverkansfaktorer

- Arbetssätt
- Arbetstid
- Mål
- Attraktivitet
- Personalomsättning
- Utbildning
- Uppdraget
- Demografi
- Lagstiftning
- Konkurrens
- Sjukskrivningar
- Budget



Kompetensförsörjningsplanerna för att åtgärda kompetensgapen ska utgå från Kompetensförsörjningsstrategin;

- *vi ser varje medarbetare som en investering*
- *vi utvecklar våra arbetssätt*
- *vi satsar på innovativ samverkan*

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Genom att agera i enlighet med dessa handlingsvägar ska kompetensgapen succesivt kunna minskas.

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att visa riktningen för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Genom att agera i enlighet med dessa handlingsvägar ska kompetensgapen succesivt kunna minskas.

Att kunna härleda en aktivitets effekt för kompetensgapet är svårt. Det är oftast en kombination av

aktiviteter, och inre och yttre omständigheter som tillsammans långsiktigt påverkar kompetensgapen. Att förändra ett kompetensgap i grunden tar tid. Även om ett kompetensgap ökar så kan aktiviteterna vara rätt för utan dem kunde kompetensgapet vara ännu större.

I förvaltningarna pågår många olika insatser löpande. I denna planen redovisas inte allt. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse.

Förvaltningens redovisade aktiviteter:

Alla yrkeskategorier

Aktivitet	Slutdatum
Attrahera	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Förvaltningen ska fortsätta arbetet med att belysa vad som gör stadsbyggnadskontoret till en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats. Detta genom att arbeta med förvaltningens employer branding, såväl ur ett internt som externt perspektiv. Att stadsbyggnadskontorets befintliga medarbetare trivs och vill stanna på sin arbetsplats är en förutsättning för att bygga ett starkt varumärke och lyckas attrahera framtida potentiella medarbetare. I det externa employer branding-arbetet är förvaltningens ambassadörer som aktivt arbetar med att involvera och diskutera stadsplanering med olika målgrupper, så som medborgarinvolveringsteamet och stadsarkitektteamet, viktiga nyckelpersoner.	
Utförare HR, Kommunikation och chefer i samverkan	
Rekrytera	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning - Förvaltningens chefer ska i utarbetande av kravprofil ta hänsyn till kompetenserna Strategisk, Samarbetsförmåga och Problemlösande analysförmåga enlighet med kompetensförsörjningsstrategin. - Förvaltningen ska se över och uppmuntra möjlighet till intern rörlighet för att behålla och utveckla våra medarbetares kompetens.	
Utförare HR och chefer	
Introducera	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Förvaltningen ska påbörja ett utvecklingsarbete med att implementera introduktionsprocessen i lärplattformen Malmö Lär.	
Utförare Förvaltningens stödfunktioner	
Utveckla & behålla	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning - Förvaltningen ska fortsätta att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna. - Förvaltningen ska utveckla en gemensam projektmodell och implementera den. - Förvaltningen ska utveckla arbetet med att kartlägga medarbetares upplevelse kring hur kompetens och erfarenhet tas tillvara och upplevelsen av psykologisk trygghet genom bland annat regelbundna pulsmätningar. - Förvaltningen ska fortsätta pågående kompetensutvecklingsinsatser för förvaltningens chefer, både individuellt och i grupp.	

Aktivitet	Slutdatum
Utförare Chefer, med stöd av HR	
Avveckla	2027-12-31
Aktivitetsbeskrivning Förvaltningen skickar ut en enkät till alla medarbetare som avslutar sin anställning. Resultatet av dessa svar tas tillvara och används som en del i förvaltningens arbete med att utveckla och förbättra verksamheten.	
Utförare HR	