Malmö stad
Stadskontoret

Tjänsteskrivelse

Datum
2026-11-16
Vår referens
Sofia Rystad Ploska
HR-specialist
sofia.rystadploska@malmo.se

ESF-projekt Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö – slutrapportering

STK-2026-1331

Sammanfattning

Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö var ett 3-årigt projekt medfinansierat av Europeiska socialfonden (ESF) som startade 1 september 2023 och avslutades 31 augusti 2026. Beslutet om att ansöka om medfinansiering till ESF fattades i kommunstyrelsen 2023-01-18 (§15). Projektet har haft sin utgångspunkt i Malmö stads övergripande budgetmål vid ansökningstiden, om att stadens medarbetare och chefer ska spegla Malmöbornas skilda bakgrunder och erfarenheter samt vara en organisation fri från diskriminering.

Inom ramen för projektet genomfördes tre huvudsakliga aktiviteter. De långsiktiga effekterna av projektet förväntas uppstå genom fortsatt implementering, uppföljning och utveckling av de arbetssätt och rekommendationer som tagits fram.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen lägger rapporten till handlingarna.

Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse KSAU 261123 ESF-projekt Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö - slutrapportering
- Slutrapport - Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö

Beslutsplanering

Arbetsgivarutskottet 2026-11-17
Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-11-23
Kommunstyrelsen 2026-12-02

SIGNERAD
2026-11-16

Beslutet skickas till

Stadskontoret, HR-avdelningen samt avdelningen för intern ledning och samordning
Funktionsstödsnämnden
Förskolenämnden
Hälsa- vård- och omsorgsnämnden
Stadskontorets handläggare

Ärendet

Kommunstyrelsen beslutade 2022 att ansöka om medfinansiering från Europeiska socialfonden för projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö (STK – 2022 – 1387). Projektet avsågs vara en kraftsamling utifrån dåvarande budgetmål om att Malmö stad ska vara en organisation fri från diskriminering och sammansättningen medarbetare och chefer ska spegla malmöbornas bakgrunder och erfarenheter. De långsiktiga effekterna av projektet förväntas uppstå genom fortsatt implementering, uppföljning och utveckling av de arbetssätt som ska föras vidare.

Inom målområdet En god organisation framgår att Malmö stad arbetar för att vara en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar. Det lärande som gjorts inom projektet har lett till att flera möjliga aktiviteter identifierats som bedöms bidra till målområdet och utgör ett underlag för långsiktig planering.

Stadskontoret kommer utifrån reglementet och förvaltningens uppdrag att planera för fortsatt utvecklingsarbete med att vara en attraktiv och inkluderande arbetsgivare.

Bakgrund

Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö var ett 3-årigt projekt medfinansierat av Europeiska socialfonden (ESF) som startade 1 september 2023 och avslutades 31 augusti 2026. Beslutet om att ansöka om medfinansiering till ESF fattades i Kommunstyrelsen 2023-01-08. Projektet har haft sin utgångspunkt i Malmö stads övergripande budgetmål vi ansökningstiden, om att stadens medarbetare och chefer ska spegla Malmöbornas skilda bakgrunder och erfarenheter samt vara en organisation fri från diskriminering.

Projektets övergripande syfte har varit att utveckla kunskap, arbetssätt och metoder som långsiktigt bidrar till ökad representation i Malmö stads yrken och chefsled samt till en mer inkluderande arbetsplatskultur. Arbetet har omfattat sex aktiviteter inom områden som rekrytering, ledarskap, inkludering, aktiva åtgärder mot diskriminering och jämlikhetsdata.

Aktiviteterna har varit en kombination av kunskapsinhämtning, kompetensutveckling och metodutveckling.

Uppdraget

I ansökan till Europeiska socialfonden formulerades sex aktiviteter som förväntats bidra till att Malmö stad ska vara en inkluderande arbetsgivare (från målområde En god organisation) och bättre spegla malmöbornas skilda bakgrunder och erfarenheter. Projektansökan beslutades i kommunstyrelsen 2022-11-07 (STK-2022-1387) och projektet startade 1 september 2023.

En projektorganisation bestående av projektledare, HR-specialister på stadskontorets HR-avdelning, HR-konsulter inom de fyra samarbetsförvaltningarna och en styrgrupp med representation från de samarbetsförvaltningarna tillsattes. HR-direktör Johanna Juhlin var projektägare.

Projektaktiviteter och resultat

- **Program för dubbelt mentorskap.** Ett nytt program där medarbetare som tillhör en minoritetsgrupp bildade mentorspar med chefer som ville utveckla sitt inkluderande ledarskap har genomförts. Efter programmet erbjöds deltagarna att ingå i en referensgrupp för att bidra med kunskap, perspektiv och erfarenheter till andra projektaktiviteter.

- **Exitsamtal.** Chefer som sagt upp sig från Malmö stad har intervjuats om varför de slutar för analys av svaren ur ett mångfalds- och inkluderingsperspektiv. Målet var minst 60 intervjuer. Aktiviteten avslutades i förtid efter 22 intervjuer på grund av praktiska hinder att rekrytera intervjupersoner.

- **Kompetenshöjande insatser för rekryterare.** Tre insatser inom normmedvetenhet, inkludering och kompetensbaserad rekrytering. Teman var inkluderande annonser och rätt kompetenser, normmedvetenhet och en röd tråd i rekryteringsprocessen samt att bemöta och utmana fördomar.

- **Uppföljning av Framtida ledare**. Undersökning genom enkät och intervjuer har genomförts i syfte att få kunskap om karriärväxlingsmöjligheter och eventuella skillnader mellan normbrytande och normbärande deltagare. Totalt intervjuades 37 tidigare deltagare och 18 besvarade en enkät.

- **Aktiva åtgärder mot diskriminering**. Ett nytt arbetssätt med metodstöd för workshops utvecklades och testades i samarbetsförvaltningarnas 117 ledningsgrupper och 4 förvaltningsledningar. Samtliga ledningsgrupper fick en besvara en utvärderingsenkät. Nya metodstöd, utbildningsfilmer och verktyg för arbetsplatser togs fram.

- **Jämlikhetsdata**. En utredning av hur jämlikhetsdata kan användas för aktiva åtgärder mot diskriminering och för att följa upp Malmö stads mål om en inkluderande arbetsgivare.

Projektets resultat har utöver genomförda aktiviteter bidragit till kunskap och förslag på nya aktiviteter inom rekrytering, organisatoriskt lärande, arbetsmiljö, aktiva åtgärder mot diskriminering och uppföljning. Plan för aktiviteter och utvecklingsarbete kommer att ske inom ramen för ordinarie styrning och uppföljning. Inriktningen är att stärka Malmö stad som en inkluderande arbetsgivare.

Stadskontoret föreslår att rapporten läggs till handlingarna.

Ansvariga

Isabelle Henningsson Nämndsekreterare
Johanna Juhlin HR-direktör
Tomas Bärring Chefsjurist
Jonas Rosenkvist Stadsdirektör