Malmö stad
Stadskontoret

Tjänsteskrivelse

Datum
2026-11-10
Vår referens
Petra Smedjeback
HR-specialist
petra.smedjeback@malmo.se

Stadsgemensam kompetensförsörjningsplan 2027-2028

STK-2026-1173

Sammanfattning

För att skapa förutsättningar för att Malmö stads samtliga nämnder ska kunna realisera budgetens mål inom målområde "En god organisation" har en stadsgemensam kompetensförsörjningsplan tagits fram i samverkan mellan stadskontoret och samtliga förvaltningar och KCS. Planen fokuserar på fem strategiska förflyttningar. Syftet är att lyfta frågor där samordning, gemensamma ramverk eller en stadsövergripande riktning behövs för att förstärka utvecklingskraften i staden. Förslaget är att kommunstyrelsen godkänner den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen godkänner den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen 2027-2028.

Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse KSAU 261123 Stadsgemensam kompetensförsörjningsplan 2027-2028

Beslutsplanering

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

Beslutet skickas till

Arbetsmarknads- och socialnämnden
Fritidsnämnden
Funktionsstödsnämnden
Förskolenämnden

SIGNERAD
2026-11-17

Grundskolenämnden
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
Hälsa- vård och omsorgsnämnden
Kulturnämnden
Miljönämnden
Servicenämnden
Stadsbyggnadsnämnden
Tekniska nämnden
Valnämnden
Överförmyndarnämnden
HR-avdelningen stadskontoret

Ärendet

Malmö stad står inför stora kompetensutmaningar. Demografiska skiften, digitalisering och snabba samhällsförändringar kräver både utveckling och samordnade insatser. Idag pågår redan ett omfattande arbete inom respektive nämnd såväl som stadsgemensamt. I Malmö stads budgetar för 2025 och 2026 ingick ett kompetenslyft med satsningar på kompetensutveckling för medarbetare i kommunens verksamheter.

I detta ärende föreslår stadskontoret att kommunstyrelsen ska godkänna en stadsgemensam kompetensförsörjningsplan för åren 2027 – 2027. Syftet är att lyfta frågor där samordning, gemensamma ramverk eller en stadsövergripande riktning behövs för att förstärka utvecklingskraften i staden.

I denna kompetensförsörjningsplan för 2027–2028 lyfts fem strategiska områden fram, vilka bedöms vara relevanta att utveckla i ett stadsgemensamt perspektiv för att skapa en gemensam strategisk förflyttning. Målet är att genom detta stadsgemensamma grepp stärka förutsättningarna för kompetensförsörjningen, både för staden i sin helhet och för varje enskild förvaltning.

För att säkerställa att planen är förankrad i verksamhetens behov vilar den i grunden på nämndernas egna kompetensanalyser och planer, vilka belyser både kvantitativa och kvalitativa kompetensutmaningar i en föränderlig omvärld. En sammanställning av dessa analyser och planer redovisades till kommunstyrelsen i april 2026 (§142, STK-2025-1305).

Detta underlag har kompletterats med en analys av befintliga styrdokument, pågående satsningar samt en bred dialog med intressenter.

Centralt för arbetet är budgetens målområde 'En god organisation', som betonar vikten av att vara en attraktiv och inkluderande arbetsgivare med en god arbetsmiljö, samt att säkerställa en god kompetensförsörjning genom ett stärkt samarbete mellan kommunens nämnder. Detta vävs samman med Malmö stads

kompetensförsörjningsstrategi, vars handlingsvägar fokuserar på medarbetaren som en investering, utveckling av arbetssätt och innovativ samverkan, samt SKR:s nationella strategier för kompetensförsörjning[1] och SKRs rapport Vägval för framtiden 5.1[2] som beskriver hur välfärden fram till år 2035 måste navigera genom stora demografiska och teknologiska skiften. För Malmö stads del innebär detta att kompetensförsörjningen framöver starkt präglas av behovet av ökad omställningsförmåga, ett kontinuerligt lärande på arbetsplatsen samt förmågan att integrera AI och datadrivna beslutsunderlag för att effektivisera och utveckla våra verksamheter.

Vid en kompetensförsörjningskonferens i april 2026, med deltagare från såväl förvaltningar som externa partners såsom Region Skåne och akademin, underströk deltagarna behovet av framsynsarbete och beredskap för en osäker framtid. Här blev det tydligt att förmågan att vara en lärande organisation är en förutsättning för att kunna dra nytta av ny teknik och möta framtidens krav. Slutligen har rapporten ”Utblick Malmö 2035” bidragit med insikter om trender i vår omvärld, där behovet av livslångt lärande och kompetensväxling lyfts fram som avgörande.

För att säkerställa en bred förankring och ett tvärfunktionellt perspektiv har kommuncentrala fackliga organisationer (KCS), expertis inom HR och strategisk utveckling samt stadens ledningsgrupp involverats i framtagandet av planen.

Förflyttningar 2027–2028

För att skapa förutsättningar för att Malmö stads samtliga nämnder ska kunna realisera budgetens mål inom målområde "En god organisation" fokuserar den stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen på följande fem strategiska förflyttningar. Syftet är att lyfta frågor där samordning, gemensamma ramverk eller en stadsövergripande riktning behövs för att förstärka utvecklingskraften i staden.

1. Skapa förutsättningar för en lärande organisation
2. Utveckla ett sammanhållet underlag för strategiska beslut
3. Stärka organisationens beredskap och anpassningsförmåga
4. Utveckla strategisk samverkan kring arbetsmarknadsinsatser
5. Attrahera kommande generationer

Uppföljning av planen

[1] Nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen - SKR

[2] Vägval för framtiden - SKR

Planens genomförande kommer att följas upp årligen i samband med kommunstyrelsens årsanalys, där kommunstyrelsen redovisar sitt arbete under målområdet En god organisation. Utöver den årliga redovisningen sker en löpande uppföljning av de enskilda satsningarna för att säkerställa att målen nås och att insatserna är anpassade efter verksamhetens behov. Denna systematiska uppföljning möjliggör justeringar i genomförandet och säkerställer att kompetensförsörjningsarbetet förblir relevant och effektivt över tid.

Pågående utvecklingssatsningar för att stärka stadens kompetensförsörjning

I Malmö stads budgetar för 2025 och 2026 ingick ett kompetenslyft med satsningar på kompetensutveckling för medarbetare i kommunens verksamheter. Kompetenslyftet syftar till att stärka medarbetarnas kompetens och möjligheter till utveckling i yrkesrollen samt till att bidra till stärkt bemanning, förbättrad arbetsmiljö och ökad kvalitet. Satsningen omfattar även utveckling av arbetssätt och användning av teknik som stöd i verksamheten.

För att säkerställa en hållbar kompetensförsörjning och möta framtidens utmaningar inom välfärden driver Malmö stad redan idag ett antal stadsövergripande strategiska satsningar. Dessa insatser är utformade för att stärka stadens attraktionskraft som arbetsgivare, stärka chefsförsörjningen och ledarskapet samt skapa en inkluderande arbetsmiljö där all kompetens tas tillvara. Genom att arbeta systematiskt med allt från chefers förutsättningar till ett förlängt arbetsliv och jämställdhet, bygger Malmö stad en robust organisation som är rustad för att leverera hög kvalitet i sina samhällsuppdrag.

Nedan följer en beskrivning av de centrala insatser som genomförs eller är pågående.

Chefers förutsättningar

I juni 2025 beslutade kommunfullmäktige i Malmö stad (STK-2024-870, § 96) att införa ett riktvärde för antal medarbetare per chef. Beslutet innefattar även en tid- och genomförandeplan där målet ska vara uppnått 2030. Det är en del av ett långsiktigt arbete för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar och förbättra arbetsmiljön i hela staden.

Chefsutveckling och Utvecklande ledarskap

Som en del av stadens satsning på chefsutveckling erbjuds sedan hösten 2024 samtliga chefer möjligheten att genomgå kursen Utvecklande Ledarskap (UL). Totalt sedan start har drygt 800 chefer genomgått UL kurs och kursen erbjuds vid flera tillfällen varje år.

En översyn av Malmö stads gemensamma chefsutveckling har gjorts och arbete med utveckling av olika former av utbud pågår, där det digitala utbudet i Malmö stads lärplattform ska utvecklas och kombineras med fler fysiska lärtillfällen.

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

Förlängt arbetsliv med uppdaterade pensionsriktlinjer

Att fler väljer att arbeta längre är en viktig del i Malmö stads arbete med att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen. Mot bakgrund av förändrade pensionsriktlinjer och behovet av kompetens behöver staden stärka förutsättningarna för fler medarbetare som kan och vill arbeta längre ska kunna göra det. Ett åldersmedvetet ledarskap är centralt i detta arbete, och utbildningsinsatser för chefer och HR har därför genomförst för att öka kunskapen om hur olika skeden i arbetslivet kan mötas. 1 april 2026 uppdaterade Malmö stad även sina pensionsriktlinjer med nya pensionsmodeller, som möjliggör för arbetsgivaren att behålla erfaren kompetens och öka sin attraktivitet.

Uppdrag att genomföra en fördjupad analys av sjukfrånvaron i de åldersgrupper och yrkesgrupper där sjukfrånvaron är hög

I samband med att kommunfullmäktige beslutade om att godkänna Personalredovisningen 2026 gavs stadskontoret i uppdrag att genomföra en fördjupad analys av sjukfrånvaron i de åldersgrupper och yrkesgrupper där sjukfrånvaron är hög. Kommunstyrelsen har avsatt särskilda medel för att arbeta fokuserat med frågan och arbete pågår med att sätta projektorganisation för detta. Analysen syftar till att hitta åtgärder för ett hållbart arbetsliv och bidrar till verksamheternas långsiktiga kompetensförsörjning.

Heltidsresan

Heltidsresans övergripande mål är att heltidsarbete ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Det innebär att nya medarbetare erbjuds heltidsanställningar, att deltidsanställda erbjuds möjlighet till heltidsanställning och att heltidsanställda i högre utsträckning också arbetar heltid. Syftet är att bättre ta tillvara

den kompetens som redan finns i välfärden, stärka kompetensförsörjningen, öka kontinuiteten och kvaliteten samt bidra till ökad jämställdhet.

Den fortsatta inriktningen i den nya Heltidsresan (2025-2030) är att heltidsarbete ska vara en del av en hållbar heltidsorganisation. Den partsgemensamma målbilden, som tagits fram av SKR och Kommunal tillsammans med referensgrupper, utgår från att omställningen behöver omfatta hela organisationen. Malmö stad har haft en aktiv roll i utvecklingen av arbetet.

Uppdrag att implementera ett nytt arbetssätt för aktiva åtgärder i Malmö stad

Under det treåriga projektet Kompetensförsörjning genom att spegla Malmö utvecklades Malmö stads arbetssätt för aktiva åtgärder som ska implementeras i hela organisationen under 2027. Ett utvecklat arbetssätt för aktiva åtgärder bidrar till en mer inkluderande och jämlik arbetsplats, vilket stärker Malmö stads förmåga att attrahera, rekrytera och behålla kompetens.

Kompetensråden

Som en del av den tidigare kompetensförsörjningsplanen 2025-2026 beslutade kommunstyrelsen om att utforska hur staden skulle kunna skapa en mer strukturerad samverkan mellan förvaltningarna för att möta framtidens kompetensutmaningar. Under 2026 har därför två kompetensråd bildats med representation från förvaltningarna. Råden har två inriktningar, ett råd med inriktning att matcha arbetsmarknadsinsatser med Malmö stads kompetensbehov och ett råd med syfte att skapa en strukturerad arena för intern samverkan mellan förvaltningarna och andra relevanta funktioner i Malmö stad, med fokus på gemensamma kompetensutvecklingsbehov. Råden skapar goda förutsättningar för att prioritera, effektivisera och arbeta tillsammans med frågor som kommer vara avgörande för stadens kompetensförsörjning. Flera av de föreslagna förflyttningarna i kompetensförsörjningsplanen 2027-2028 kommer kunna hanteras genom råden.

Stadskontoret bedömning

Stadskontorets bedömning är att den föreslagna stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen kommer att bidra till att främja ett stadsgemensamt perspektiv och stärka förutsättningarna för kompetensförsörjningen, både för staden i sin helhet och för varje enskild förvaltning. Förslaget är därför att kommunstyrelsen ska godkänna den föreslagna stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen för åren 2027 - 2028.

Ansvariga

Isabelle Henningsson Nämndsekreterare
Johanna Juhlin HR-direktör

Tomas Bärring Chefsjurist
Jonas Rosenkvist Stadsdirektör