Rapport

Kompetensförsörjningsplan

2027-2028

Organisation/Förvaltning	Stadskontoret
Avdelning/Enhet	HR-avdelningen
Upprättad	2026-11-03
Version	1.0
Ansvarig	Petra Smedjeback

Inledning

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. Kompetenslyftet syftade 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.

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 SKR:s rapport Vägval för framtiden[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 kompetensförsörjningskonferensen i april 2026, med deltagare från såväl förvaltningar som externa partners såsom Region Skåne och akademin, understryks 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

[1] Nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen - SKR
[2] Vägval för framtiden - SKR

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 målområdet En god organisation fokuserar den stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen på följande strategiska förflyttningar. Syftet är att lyfta frågor där samordning, gemensamma arbetssätt eller en stadsövergripande riktning behövs för att förstärka utvecklingskraften i staden.

1. Skapa förutsättningar för en lärande organisation

Vad är förflyttningen?

Att bygga vidare på det lärande som redan sker i Malmö stad och skapa en gemensam riktning där kapacitetsbyggande och kompetensutveckling är en naturlig och integrerad del av arbetet för alla verksamheter och medarbetare. Det innebär att vi samlas kring en gemensam syn på vad kompetensutveckling innebär, vilka förutsättningar som krävs och hur kunskap kan delas och omsättas i praktiken. Detta stödjer vi bland annat med en samordnad digital miljö anpassad för framtidens behov.

Varför gör vi detta?

I en tid av snabb förändring är kontinuerlig kompetensutveckling en förutsättning för att möta nya samhällskrav och säkerställa en hög kvalitet i välfärden. För att stärka organisationens resiliens och anpassningsförmåga behöver vi arbeta strukturerat med att utveckla vår kompetens i takt med den tekniska utvecklingen. Detta är även en avgörande faktor för att attrahera och behålla medarbetare över tid.

Hur når vi dit?

- **Strategisk inriktning:** Vi definierar en gemensam utgångspunkt för kompetensutveckling och de organisatoriska förutsättningar som krävs för att möjliggöra lärande utifrån förvaltningarnas specifika behov.
- **Digital infrastruktur:** Vi utvecklar och samordnar vår digitala lärmiljö som fungerar som en katalysator för tillgänglighet, kunskapsdelning och återanvändning av kompetens i hela organisationen.
- **Resultatstyrd systematik:** Vi implementerar arbetssätt för genomförande och utvärdering som flyttar fokus från genomförda aktiviteter till faktiskt värdeskapande och mätbara förbättringar för verksamheten och Malmöbon.

2. Utveckla ett sammanhållet underlag för strategiska beslut

Vad är förflyttningen?

Från ett arbetssätt där stadskontorets olika rapporter och analyser (såsom demografiprognoser, kompetensanalyser och trendrapporter) idag tas fram inom olika avdelningar behöver vi gå till ett mer sammanhängande och systematiskt arbetssätt där samtliga perspektiv synliggörs. Målet är att identifiera och synliggöra kopplingen mellan dessa analyser för att ge verksamheten en så samlad och tillgänglig helhetssyn som möjligt av stadens nuläge och framtida kompetensbehov.

Varför gör vi detta?

Idag finns värdefulla underlag i flera delar av stadskontorets organisation. Genom att utforska hur vi kan koppla samman dessa perspektiv kan vi skapa ett ännu starkare och mer träffsäkert beslutsstöd. Det handlar om att bygga vidare på befintlig kunskap för att skapa en gemensam bild över våra kompetensbehov.

Hur når vi dit?

- **Integrerade arbetssätt:** Vi prövar nya arbetssätt och verktyg för att integrera olika typer av data, såsom demografi, löneanalyser och omvärldstrender, i ett kompetensförsörjningsperspektiv.
- **Samordning av underlag:** Vi identifierar hur stadens olika analyser och prognoser kan samordnas och kommuniceras för att skapa en begriplig helhet.

3. Stärka organisationens beredskap och anpassningsförmåga

Vad är förflyttningen?

Vi rör oss från att hantera förändrade kompetensbehov genom punktinsatser när de uppstår, till en mer samlad, planerad och systematisk beredskap. Det innebär att vi skapar förutsättningar och ger stöd för att enklare och mer proaktivt kunna anpassa stadens kompetens efter förändrade behov.

Varför gör vi detta?

I en snabbföränderlig och osäker omvärld behöver vi stärka vår resiliens. Genom att skapa systematiska vägar för kompetensväxling och utveckling minskar vi sårbarheten i verksamheterna. Det handlar om att skapa en trygghet för både medarbetare och organisation, där vi tillsammans säkerställer att rätt kompetens finns på rätt plats även när förutsättningarna förändras.

Hur når vi dit?

- **Koppling till kontinuitetsplanering:** Vi kopplar kontinuitetsplanering till det systematiska arbetet med kompetensanalyser för ett mer sammanhållet arbetssätt kring vårt kompetensbehov.
- **Gemensamma stödstrukturer:** Vi skapar stadsgemensamma stödstrukturer som underlättar för verksamheterna att arbeta med kompetensväxling och intern rörlighet.
- **Helhetssyn:** Vi arbetar för att beredskapen ska genomsyras av en helhetssyn där den enskilda verksamheten ser sitt arbete som en del av organisationen Malmö stad, samt värnar hela staden.

4. Utveckla strategisk samverkan kring arbetsmarknadsinsatser

Vad är förflyttningen?

Vi rör oss från enskilda insatser till ett samordnat, långsiktigt och behovsstyrt arbetssätt där arbetsmarknadsinsatser inte bara syftar till att hjälpa enskilda individer till självförsörjning, utan också proaktivt stärker Malmös kompetensförsörjning.

Varför gör vi detta?

Malmö stad har en högre andel personer som står utanför arbetsmarknaden än riket i övrigt, samtidigt som välfärdssektorn står inför en betydande kompetensbrist. Genom att samordna våra insatser kan vi möta båda dessa utmaningar samtidigt. Ambitionen är att skapa fler vägar till arbete för Malmöborna och samtidigt säkerställa att stadens behov av kvalificerad personal möts genom att bättre ta till vara på och utveckla den kompetens som redan finns tillgänglig.

Hur når vi dit?

- **Stärkt samverkan:** Vi stärker samverkan mellan stadens arbetsmarknadsinsatser och kompetensförsörjningsarbete för att bättre matcha tillgänglig kompetens med stadens behov.
- **Utvecklade utbildningsvägar:** Vi identifierar och utvecklar nya vägar för utbildningsinsatser för att göra det möjligt för fler att ta klivet in i välfärdens yrken.
- **Proaktiv dialog:** Vi skapar tätare dialoger med såväl interna som externa partners och aktörer på arbetsmarknaden för att proaktivt styra mot de kompetenser som staden behöver mest.

5. Attrahera kommande generationer

Vad är förflyttningen?

Vi rör oss från en generell kommunikation som arbetsgivare till en mer målgruppsanpassad kommunikation för att attrahera framtidens talanger. Det innebär att vi går från att sända ut ett enhetligt budskap till att föra en dialog med yngre generationer för att förstå hur Malmö stad behöver utvecklas som arbetsgivare och hur vi kan utveckla vår kommunikation.

Varför gör vi detta?

För att möta framtidens utmaningar behöver vi kommande generationer både för att säkra kompetensförsörjningen och också för att få nya perspektiv som utmanar våra invanda arbetssätt. Kommande generationer kan ha andra drivkrafter, värderingar och förväntningar på arbetslivet än tidigare och vi behöver vara lyhörda för att kunna attrahera dem.

Hur når vi dit?

- **Målgruppsanpassad kommunikation:** Vi utvecklar ett mer målgruppsanpassat sätt att kommunicera.
- **Nya sätt att nå ut:** Vi prövar nya sätt att nå ut och interagera med kommande generationer för att skapa ett genuint intresse för välfärdens yrken.

Uppföljning av planen

Planens genomförande följs 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.