



## Protokollsutdrag

Sammanträdestid	2026-04-01 kl 13:00
Plats	Kommunstyrelsens sessionssal (rum 2022) Rådhuset
Utses att justera	Helena Nanne
Justeringen	2026-04-10
Protokollet omfattar	§142

<b>Underskrifter</b>	Sekreterare	.....	
		Pamela Lindqvist	
	Ordförande	.....	.....
		Katrin Stjernfeldt Jammeh	
	Justerande	.....	.....
		Helena Nanne	

**Beslutande ledamöter**

Katrin Stjernfeldt Jammeh (S) (Ordförande)  
Stefana Hoti (MP) (Vice ordförande)  
Helena Nanne (M) (Andre vice ordförande)  
Andréas Schönström (S)  
Sofia Hedén (S)  
Mubarik Abdirahman (S)  
Håkan Fäldt (M)  
Anton Sauer (C)  
Magnus Olsson (SD)  
Anders Olin (SD)  
Anfal Mahdi (V)  
Anders Skans (V)  
Sara Wettergren (L) ersätter Roko Kursar (L)

**Ej tjänstgörande ersättare**

Amani Loubani (S)  
Anders Rubin (S)  
Sanna Axelsson (S)  
Anders Nilsson (S)  
John Eklöf (M)  
Tony Rahm (M)  
Rickard Åhman Persson (SD)  
Anders Pripp (SD)  
Tobias Petersson (V)  
Sadiye Altundal (V)  
Janne Grönholm (MP)

**Övriga närvarande**

Alma Tabak (enhetschef)  
Ana-Maria Deliv (avdelningschef)  
Andreas Norbrant (stadsdirektör)  
Anna Westerling (ekonomidirektör)  
Emma Sandberg (enhetschef)  
Henrik Loveby (avdelningschef)  
Johanna Juhlin (HR-direktör)  
Jonas Rosenkvist (avdelningschef)  
Micael Nord (näringslivsdirektör)  
Petter Hallberg (sektionschef)  
Sedat Arif (S) (kommunalråd (S))  
Tomas Barring (chefsjurist)  
Pamela Lindqvist (nämndsekreterare)  
Isabelle Henningson (nämndsekreterare)

## § 142 Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2025

### STK-2025-1305

#### Sammanfattning

I ärendet redovisas en sammanställning av Malmö stads nämnders redovisade kompetensgap, riskanalyser och planer. Sammanfattningsvis visar nämndernas rapporter att Malmö stad står inför betydande kompetensutmaningar som både handlar om kvantitativa och kvalitativa kompetensgap.

#### Beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. Kommunstyrelsen lägger rapporten ”Sammanställning av Malmö stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025” till handlingarna.

#### Reservationer och särskilda yttranden

Helena Nanne (M), Håkan Fäldt (M) och Anton Sauer (C) lämnar gemensamt särskilt yttrande, bilaga 1 § 142.

Magnus Olsson (SD) och Anders Olin (SD) lämnar särskilt yttrande, bilaga 2 § 142.

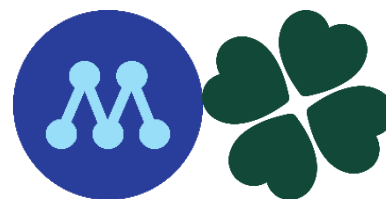
#### Beslutet skickas till

Fritidsnämnden  
Funktionsstödsnämnden  
Förskolenämnden  
Grundskolenämnden  
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden  
Hälsa- vård och omsorgsnämnden  
Kommunstyrelsen  
Kulturnämnden  
Miljönämnden  
Revisorskollegiet  
Servicenämnden  
Stadsbyggnadsnämnden  
Tekniska nämnden  
Valnämnden  
Överförmyndarnämnden  
Stadskontoret, HR-avdelningen  
Stadskontorets handläggare

#### Beslutsunderlag

- Förslag till beslut KSAU 260323 §195 med särskilt yttrande (M) Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2025
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 260323 Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025
- Rapport - Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2025 arbetsmarknads- och socialnämnden.

- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 251120 § 347 Särskilt yttrande (M)
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2025 Kulturnämnden
- Kulturnämnden beslut 251125 §136 särskilt Yttrande (M) och (C)
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 251211 § 382
- Grundskolenämnden beslut 251217 § 197 Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 grundskolenämnden
- Kompetensförsörjning 2026-2027 för stadskontoret
- Kommunstyrelsens arbetsutskott 251215 § 580
- Kompetensförsörjningsplan 2025 servicenämnden
- Servicenämnden beslut 251217 § 121 Särskilt yttrande (V)
- Fritidsnämnden beslut 251218 § 167
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 fritidsnämnden
- Förskolenämnden beslut 251217 § 158 Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsplan 2026-2027 förskolenämnden
- Uppföljning av Rapport Kompetensförsörjning aktivitetsplan 2023
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 251218 §195
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 251218 §125 Särskilt yttrande (M+C) och (V)
- Kompetensförsörjningsplan 2026-2027 tekniska nämnden
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Tekniska nämnden beslut 251215 §323
- SBN 2025-12-11 Kompetensförsörjningsplan 2026-2031
- Enkel prövning av barnets bästa - Kompetensförsörjningsplan 2026-2027



## Särskilt yttrande

### Ärende 16. Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2025

God kompetensförsörjning är en avgörande förutsättning för att Malmö stads verksamheter ska kunna hålla hög kvalitet och nå sina mål. De rapporter som redovisas visar på stora och långsiktiga utmaningar inom flera centrala verksamheter, inte minst inom skola, förskola och äldreomsorg. Moderaterna menar därför att arbetet med kompetensförsörjning måste präglas av större tydlighet, bättre uppföljning och en mer realistisk strategi för att möta behoven.

En återkommande brist i underlagen är avsaknaden av tydliga och mätbara mål. När mål, indikatorer och konkreta åtgärder saknas blir det svårt att följa upp om arbetet faktiskt leder till resultat. Det gäller också de gapanalyser och riskbedömningar som presenteras. I flera fall redovisas slutsatser och bedömningar utan att det tydligt framgår vilka metoder, antaganden eller underlag som ligger bakom. Det försvårar både granskning och ansvarsutkrävande.

Moderaterna och Centerpartiet anser också att Malmö stad i högre grad måste analysera sin attraktivitet som arbetsgivare. För att förstå varför kompetensbristen kvarstår räcker det inte att beskriva rekryteringsbehov och pensionsavgångar. Det krävs också en tydligare analys av hur arbetsmiljö, ledarskap, styrning och arbetsvillkor påverkar möjligheten att rekrytera och behålla medarbetare. Utan en sådan analys finns en risk att åtgärderna blir för ytliga och att grundproblemen består.

Detta är särskilt tydligt inom förskolan och skolan, där bristen på rätt kompetens får direkta konsekvenser för kvaliteten i verksamheten. Stora skillnader i tillgången till utbildad personal riskerar att leda till minskad likvärdighet för barn och elever. Även inom äldreomsorgen finns tydliga målkonflikter. Om ambitionen är att höja kompetensnivån i verksamheten måste det också avspeglas i organisation, arbetsfördelning och prioriteringar.

Moderaterna och Centerpartiet menar sammantaget att arbetet med kompetensförsörjning behöver bli mer strategiskt, mer transparent och mer resultatutriktat. Det krävs tydligare mål, bättre uppföljning och ett större fokus på hur Malmö stad kan bli en starkare och mer attraktiv arbetsgivare. Annars riskerar kompetensförsörjningen även framöver att vara otillräcklig i förhållande till verksamheternas behov.

Moderaterna och Centerpartiet kommer att följa frågan noggrant.

### Kommunstyrelsen 2026-04-01

Helena Nanne (M)

Håkan Fäldt (M)

Anton Sauer (C)

*med instämmande av*

John Eklöf (M)

Farishta Sulaiman (M)

Tony Rahm (M)



## Särskilt yttrande

### **STK-2025-1305 Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2025**

I detta ärendet delar vi stadskontorets uppfattning och sammanfattning. Malmö borde ha ett guldläge kopplat till läge och en stor arbetsgivare. Genom att erbjuda på bra villkor och arbetsmiljö gör vi oss extra intressanta. Trygga anställningar och en trygg arbetsmiljö måste prioriteras.

#### **Kommunstyrelsen 2026-04-01**

Magnus Olsson

Anders Olin

Med instämmande av

Rickard Åhman Persson

Anders Pripp



## Tjänsteskrivelse

### Datum

2026-03-13

### Vår referens

Petra Smedjeback  
HR-specialist  
petra.smedjeback@malmö.se

## Kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner Malmö stad 2025 STK-2025-1305

### Sammanfattning

I ärendet redovisas en sammanställning av Malmö stads nämnders redovisade kompetensgap, riskanalyser och planer. Sammanfattningsvis visar nämndernas rapporter att Malmö stad står inför betydande kompetensutmaningar som både handlar om kvantitativa och kvalitativa kompetensgap.

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen lägger rapporten ”Sammanställning av Malmö stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025” till handlingarna.

### Beslutsunderlag

- Arbetsmarknads- och socialnämnden beslut 251120 § 347 Särskilt yttrande (M)
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2025 arbetsmarknads- och socialnämnden.
- Kulturnämnden beslut 251125 §136 särskilt Yttrande (M) och (C)
- Rapport och plan för kompetensförsörjning 2025 Kulturnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden beslut 251211 § 382
- SBN 2025-12-11 Kompetensförsörjningsplan 2026-2031
- Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslut 251218 §195
- Kompetensförsörjningsrapport
- 2025 gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Tekniska nämnden beslut 251215 §323



- Kompetensförsörjningsplan 2026-2027 tekniska nämnden
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 hälsa-, vård- och omsorgsnämnden
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden beslut 251218 §125 Särskilt yttrande (M+C) och (V)
- Enkel prövning av barnets bästa - Kompetensförsörjningsplan 2026-2027
- Uppföljning av Rapport Kompetensförsörjning aktivitetsplan 2023
- Kompetensförsörjningsplan 2026-2027 förskolenämnden
- Förskolenämnden beslut 251217 § 158 Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 fritidsnämnden
- Fritidsnämnden beslut 251218 § 167
- Servicenämnden beslut 251217 § 121 Särskilt yttrande (V)
- Kompetensförsörjningsplan 2025 servicenämnden
- Kompetensförsörjning 2026-2027 för stadskontoret
- Kommunstyrelsens arbetsutskott 251215 § 580
- Grundskolenämnden beslut 251217 § 197 Särskilt yttrande (M)
- Kompetensförsörjningsrapport 2025 grundskolenämnden
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 260323 Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025

## **Beslutsplanering**

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2026-03-23

Kommunstyrelsen 2026-04-01

## **Beslutet skickas till**

Fritidsnämnden

Funktionsstödsnämnden

Förskolenämnden

Grundskolenämnden

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Hälsa- vård och omsorgsnämnden

Kommunstyrelsen

Kulturnämnden

Miljönämnden

Revisorskollegiet

Servicenämnden

Stadsbyggnadsnämnden

Tekniska nämnden

Valnämnden



Överförmyndarnämnden  
Stadskontoret, HR-avdelningen  
Stadskontorets handläggare

## Ärendet

### Nämndernas redovisade kompetensutmaningar

Sammanfattningsvis visar nämndernas rapporter att Malmö stad står inför betydande kompetensutmaningar som både handlar om kvantitativa och kvalitativa kompetensgap.

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 (HVON, FSN, ASN, GRN, GVN och FRSKN), där riskerna kopplas till större yrkesgrupper, specialistkompetenser och chefers förutsättningar. Gemensamt lyfts 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.

### Nämndernas riskanalyser

I det gemensamma arbetssättet arbetar man fram riskanalyser, det vill säga vilken är risken för verksamheten och arbetsmiljön om gapet inte stängs och vad sannolikheten är. Gemensamt betonas att flera av riskerna är kopplade till kvalitativa kompetensgap: behovet handlar om rätt kompetensnivå, erfarenhet och specialisering – inte antal medarbetare.



Riskerna är störst där kompetensbrist direkt påverkar rättssäkerhet, patientsäkerhet, likvärdighet, kvalitet och kontinuitet, samt där arbetsmiljöfaktorer och omsättning riskerar att förstärka bristsituationen. Särskilt lyfts risker kopplade till socialsekreterare inom barn och unga/familjehem, sjuksköterskekompetens och avancerade omsorgsinsatser, funktionsstödsyrken med krav på dokumentation, bemötande och språk, skolans behöriga lärare och speciallärare samt chefers förutsättningar.

### **Sammanfattade kompetensutmaningar**

- Vårdförändringens större yrkesgrupper: undersköterskor, stödassistenter/stödpedagoger samt aktivitetsledare.

Legitimerade yrken:

- Sjuksköterskor och specialistkompetenser inom vård/omsorg samt rehabiliteringsprofessioner (tex fysioterapeuter)
- Behöriga lärare, speciallärare/specialpedagoger, förskollärare samt yrkeslärare.
- Socialsekreterare med erfarenhet.
- Chefer i första linjen: chefers förutsättningar och chefstäthet är avgörande för stabilitet, arbetsmiljö och kvalitet.
- Kompetensväxling, kompetenshöjning för flera yrkesgrupper tex barnskötare och vårdbiträden.

Analysen tydliggör därmed att stadens kompetensförsörjningsutmaning är dubbel: dels att säkerställa tillräcklig bemanning, dels att genomföra en långsiktig kvalitativ kompetensförflyttning. Detta ställer krav på samordnade insatser inom utbildning, kompetensutveckling och arbetsmiljö, snarare än enbart ökad nyrekrytering.

### **Nämndernas åtgärder i planerna**

I nämnderna pågår många olika insatser löpande. I denna planen redovisas inte alla insatser. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse. Sammanfattningsvis är detta fokusområdena i planerna;

- 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.
- Ett omfattande arbete inom arbetsmiljö och rehab med SAM, hot/våld, otillåten påverkan och chefers förutsättningar.
- Chefsförsörjning: successionsplanering, chefsintroduktion/mentorskap och ökad chefstäthet samt avlastande stöd. Fokus på första linjens chefer.
- Utvecklade arbetssätt och digitalisering: stärkt digital kompetens, dokumentation och effektivare resursutnyttjande.

### **Stadskontorets bedömning**

Bedömningen är att nämndernas rapporter utgör ett relevant och bra underlag för framtagandet av den nya stadsgemensamma kompetensförsörjningsplanen som kommer att beredas framöver och behandlas av kommunstyrelsen under hösten.

Förslaget är att kommunstyrelsen lägger sammanställningen av dessa rapporter till handlingarna.

### **Ansvariga**

Nicklas Löfström Nämndsekreterare

Johanna Juhlin HR-direktör

Andreas Norbrant Stadsdirektör