

Sammanställning av Malmö Stads nämnders kompetensgap, riskanalyser och planer 2025

Malmö stad

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte.....	4
Malmö stads kompetensutmaningar.....	5
Nämndernas redovisade kompetensutmaningar	5
Nämndernas riskanalyser	6
Summering av kompetensutmaningar	6
Rekryteringsbehov (Personalframskrivning och analys)	6
Vad påverkar Malmö stads kompetensbehov?	11
Kvalitativt kompetensgap, behov av kompetensutveckling	13
Kompetensförsörjningsplan	16
Nämndernas redovisade aktiviteter	17
Huvudsakliga åtgärder i planerna	17
Övergripande sammanfattning 4 kluster	18
Sociala klustret (HVON, FSN, ASN)	18
Kompetensutmaning	18
Kompetensförsörjningsplan.....	19
Pedagogiska klustret (GVN, GRN, FRSKN).....	19
Kompetensutmaning	20
Kompetensförsörjningsplan.....	21
Teknik, samhällsbyggnad och service (SEN, SBN, STK MN).....	21
Kompetensutmaning	22
Kompetensförsörjningsplan.....	23
Kultur och fritid.....	23
Kompetensutmaning	23
Kompetensförsörjningsplan.....	24
Kompetenshöjande insatser	24
Samlade resultat	25

Samlad slutsats	25
------------------------------	-----------

Bakgrund och syfte

I denna rapport redovisas nämndernas samlade analys och kompetensförsörjningsplan. Sammanfattningen görs i två detaljeringsnivåer, en övergripande och en per kluster. Kluster innebär att nämnderna delas in i gemensamma klusterområde för att sätta redovisningen från respektive nämnd i ett så adekvat sammanhang som möjligt

Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens prognostiserade kompetensgap, rekryteringsbehov, specifika kompetensbrister, identifierade risker utifrån kompetensgap som gjorts samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska vidta. 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. Planen kommer tas fram under 2026.

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 rapporten 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 tas fram på 2–5 års sikt. Analysen görs både kvantitativt, d.v.s. hur många inom en yrkesgrupp och kvalitativt d.v.s. vilken nivå på kompetens.

Som stöd i arbetet tas en personalframskrivning årligen fram. Framskrivning sträcker sig tio år fram och baseras på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. När kompetensgapet är identifierat, identifieras också hela rekryteringsbehovet och det upprättas riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner för att åtgärda kompetensgapet. Kompetensförsörjningsplanerna utgår från Kompetensförsörjningsstrategin; *vi ser varje medarbetare som en investering, vi utvecklar våra arbetssätt, vi satsar på innovativ samverkan.* Den innehåller åtgärder inom områdena; Rekrytering, Arbetsmiljö och rehab, Lön, Kompetensutveckling/lärande, Aktiva åtgärder, Arbetsmarknadsinsatser, Chefsförsörjning, Omställning, Förlänga arbetslivet, Schemaläggning o bemanning, Verksamhetsutveckling/förändring/Utvecklade arbetssätt.

Årets redovisning är något förändrat gentemot föregående år. Fokus är att på ett enklare vis skapa en bild av läget istället för att riskera fastna i exakta men osäkra siffror. Målet är att skapa förutsättningar för utveckling.

Malmö stads kompetensutmaningar

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.

Samtidigt som de kvalitativa gapen också är stora. Det beror bl.a. 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.

För att möta behovet i verksamheten har omfattande satsningar gjorts i Malmö stads budget 2025. Kommunfullmäktige beslutade att avsätta 78 miljoner kronor till kompetenshöjande insatser för Malmö stads medarbetare. Utgångspunkt för fördelning av medel och prioritering av insatser är avsikten formulerad i budgeten samt förvaltningarnas kompetenssituation, analys och risken kompetensgapen medför.

De budgeterade 78 miljonerna kronor har under perioden huvudsakligen använts till kompetenshöjande, arbetsmiljöförbättrande och förebyggande

insatser riktade till både breda personalgrupper och strategiskt prioriterade yrkeskategorier inom stadens kärnverksamheter. (se mer information under rubriken Kompetenshöjande insatser)

Nämndernas riskanalyser

I det gemensamma arbetssättet arbetar man fram riskanalyser, dvs vilken är risken för verksamheten och arbetsmiljön om gapet inte stängs och vad är sannolikheten. 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.

Summering av kompetensutmaningar

- Välfärdens större yrkesgrupper: undersköterskor, stödassistent/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.

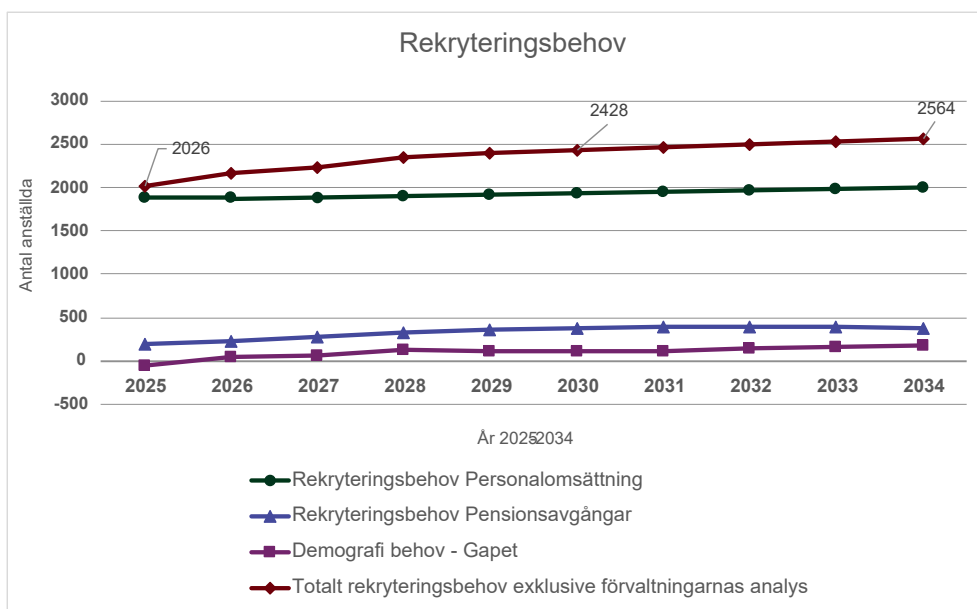
Analysen tydliggör därmed att stadens kompetensförsörjningsutmaning är tvådelad: dels att säkerställa tillräcklig bemanning, dels att genomföra en långsiktig kvalitativ kompetensförflyttning. Detta ställer krav på samordnade insatser inom utbildning, kompetensutveckling och arbetsmiljö, snarare än enbart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

Rekryteringsbehov (Personalframskrivning och analys)

Rekryteringsbehov uppstår pga. tre olika faktorer, personalomsättning, pensionsavgångar och förändrade behov av kompetens. Malmö stad har

sedan år 2016 en modell "personalframskrivning" för att beräkna och simulera stadens framtida personal- och rekryteringsbehov samt simulera medellöneutveckling och personalkostnader inom en rad olika yrkeskategorier och verksamheter. Det är en ren framskrivning baserat på dagens nyckeltal uppskrivna mot den årligen uppdaterade befolkningsprognosen. Personalframskrivningens framskrivna kompetensgap baseras endast på demografi. I framskrivningen syns inte de kvalitativa gapen och inte heller om det redan finns kompetensgap.

Stadens totala personalframskrivning 2025-2035. Här ingår 57 yrkeskategorier och 17 270 av stadens medarbetare.



Stadens 12 största yrkesgrupper

Här redovisas diagram över rekryteringsbehovet inom stadens 12 största yrkesgrupper. Personalframskrivningen inklusive nämndernas kvantitativa gapanalyser.

Statistiken utgår ifrån stadens personalframskrivning som utgår ifrån dagens nyckeltal på bemanning och skruvar upp den mot demografiprognoser. Utifrån detta har förvaltningarna gjort en analys, en uppskattning om behovet, dvs gapet, är mycket mindre -30% el mer, mindre -10-20%, samma +/- 5%, mer + 10-20% eller mycket mer + 30% el mer. Graferna är ett sätt att visualisera detta

Figuren visar inte kvalitativa kompetensgap/omställningsbehov.

Framskrivningen ska tolkas som ett strategiskt underlag för prioritering av kompetensförsörjningsinsatser, inte som exakta prognoser.

Figuren svarar på två frågor: hur stort behovet är, om det är ett underskott eller överskott. På två års sikt.

Så läser du graferna: (observera att y-axeln har olika gradering i de tre olika figurena)

Höger sida av nollinjen = visar underskott / ökat behov pga;

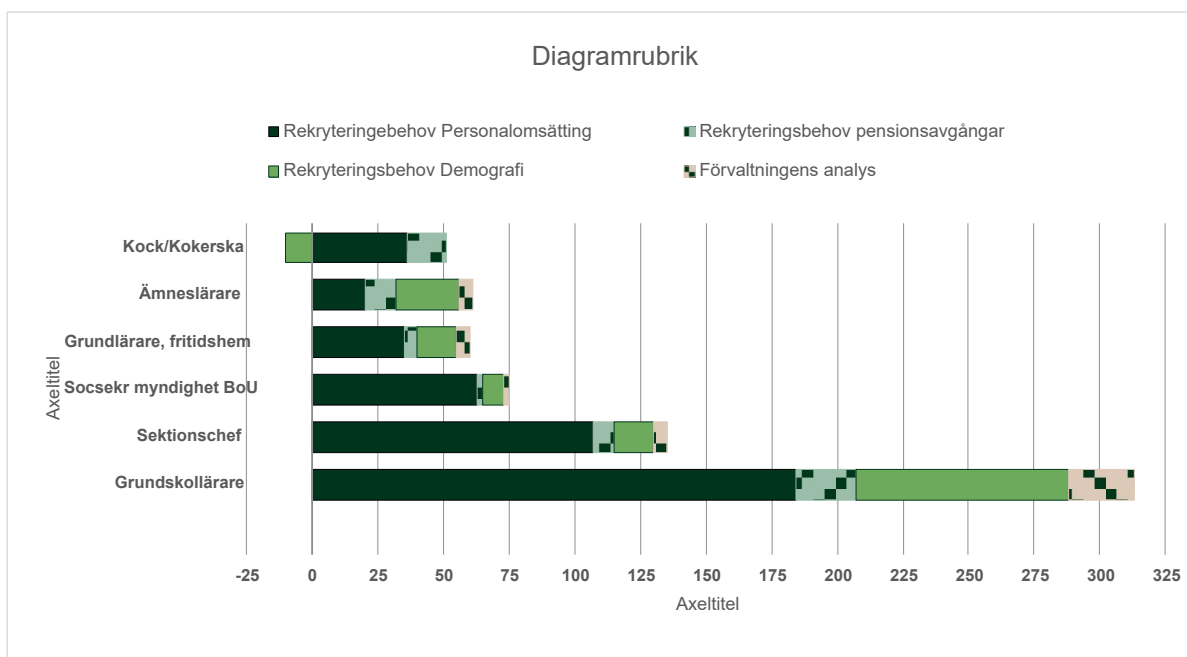
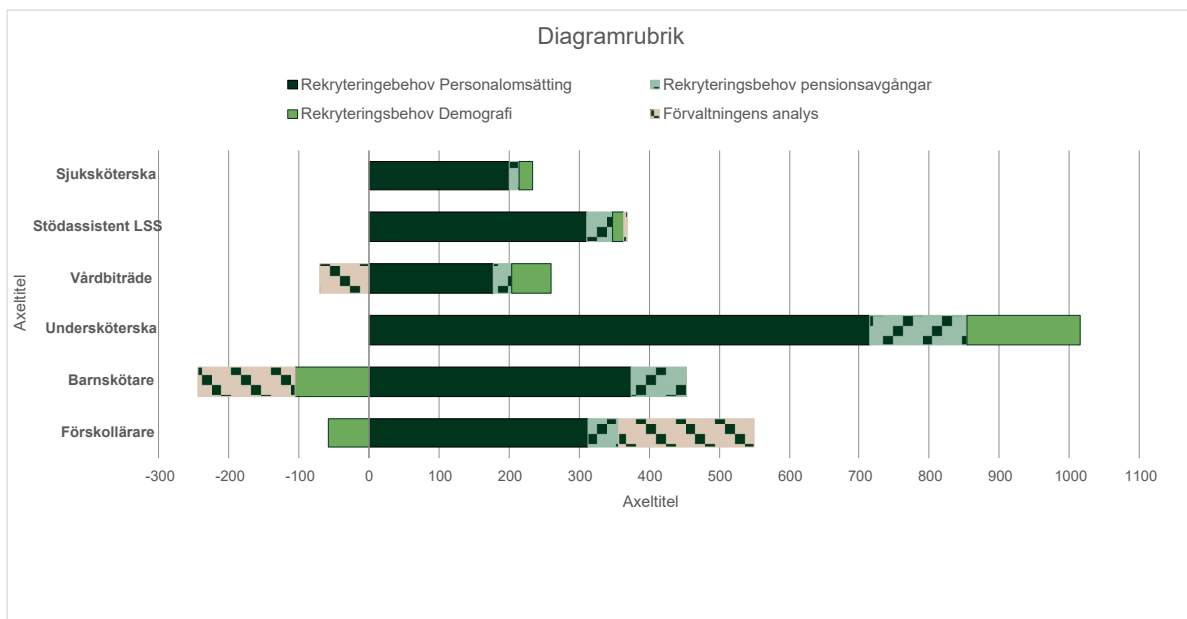
- personalomsättning
- pensionsavgångar
- demografi som ger underskott
- FV-analys som ökar behovet ytterligare

Vänster sida av nollinjen = visar överskott / minskat behov pga;

- demografi som ger överskott
- FV-analys som förstärker överskottet ytterligare

Exempel;

- **Barnskötare**
 - Demografi visar överskott
 - FV-analysen visar att överskottet är **ännu större**
- **Förskollärare**
 - Demografi visar överskott
 - FV-analysen **neutraliserar överskottet** och visar att man tvärtom behöver utöka med förskollärare för att säkra förskollärarkompetens för kvalitet i verksamheten.



**Det är kock/kokerska i förskolenämnden som ingår i analysen.*

**Det är sektionschefer i arbetsmarknads- och socialnämnden. Hälso-, vård och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden som ingår i analysen.*

Sammanfattning av graferna

Sammantaget är det tydligt att det är personalomsättning som är den faktor som har störst påverkan på rekryteringsbehovet i samtliga yrkesgrupper.

Det betyder att även om en yrkesgrupp förväntas minska, så som tex barnskötare, kommer rekryteringsbehovet ändå bestå. Pensionsavgångar förväntas inom stora yrkesgrupper så som för barnskötare och undersköterskor. Förvaltningarnas analyser visar att behovet ofta bedöms som större än vad personalframskrivningen visar, dvs större än vad demografin påverkar. De två yrkesgrupper där förvaltningarnas analyser visar en större minskning är vårdbiträden och barnskötare och där handlar det också om omställning till fler undersköterskor och förskollärare.

Vad påverkar Malmö stads kompetensbehov?

Nämnderna beskriver att analysen över kompetensbehovet är komplext och verksamhetsspecifika faktorer behöver vägas in. Det är många parametrar som påverkar, vissa styr vi över, andra inte. För att få så träffsäkra analyser som möjligt och för att få ett ägarskap i verksamheten bygger Malmö stads gemensamma arbetssätt, ledningssystemet på att förvaltningarna gör sina kompetensanalyser. Som stöd i arbetet, utöver det gemensamma arbetssättet, processen/ledningssystemet, tas personalframskrivningen fram.

Även om det är komplext och analysen osäker så är det oerhört angeläget att den görs. Det möjliggör att dela bild över utmaningarna, samarbeta, påverka, förutse, agera proaktivt och fatta rätt beslut. Kompetensen i Malmö stad är avgörande för att bedriva verksamhet och verksamheten är samhällskritisk. Kompetensen som behövs tar ofta många år att utveckla/utbilda. Dessutom står kostnaden för medarbetarna, vår kompetens för 70 % av hela budgeten så att kunna prognostisera behovet är också ekonomiskt angeläget.

Nedan sammanställs några påverkansfaktorer som nämnderna beskriver i sina rapporter;

Demografi förklarar inte ensam behovet

Flera nämnder beskriver att det är komplext att förutspå framtida kompetensbehov. Att demografiska framskrivningar kan överskatta eller underskatta framtida behov eftersom nyttjandet av insatser förändras över tid, elev- och verksamhetsvolymerna påverkas av fler faktorer än befolkningsutveckling, och behov kan dämpas av nya arbetssätt och digitalisering.

Behoven drivs av uppdragets komplexitet och krav på kompetensprofil

Enligt rapporterna är det i allt större utsträckning rätt kompetens och erfarenhet som efterfrågas, snarare än fler medarbetare. Utvecklingen drivs av ökande komplexitet inom vård, funktionsstöd, skola och myndighetsutövning.

Lagstiftning, reformer och politiska mål är svåra att förutse – men starkt styrande

Flera nämnder lyfter att förändringar i lagstiftning, reformer och politiska mål är centrala drivkrafter för kompetensbehovet, men att de är svåra att förutse och beräkna i personalframskrivningar. Detta gäller bland annat reformer i skolsystemet och professionsprogrammet, budgetmål, nya krav i socialtjänstlagstiftning och statliga inriktningsbeslut som påverkar vuxenutbildning.

Arbetsmarknad och konkurrens om kompetens påverkar utfallet

Nämnderna beskriver att konkurrensen på arbetsmarknaden påverkar både möjligheten att rekrytera och möjligheten att behålla nyckelkompetenser. Detta påverkar inte bara hur snabbt brister kan fyllas, utan också vilken kompetensnivå som kan attraheras och hur stabil bemanningen blir över tid.

Förskjutning och dolda gap när andra yrkesgrupper används som kompensation

Rapporterna visar att brister i en yrkesgrupp kan döljas av att andra yrkesgrupper anställs för att täcka behovet. Då kan personalframskrivningen indikera överskott samtidigt som verksamheten har brist på rätt kompetens. Exempelvis obehöriga lärare som kompenserar för brist på behöriga, vårdbiträden som kompenserar för brist på undersköterskor.

Personalpolitiska mål och organisatoriska val förändrar bemanningsbehovet.

Flera nämnder beskriver att bemanningsbehovet påverkas av egna ambitioner och organisatoriska val, exempelvis minskad extern bemanning och timanställningar, utfasning av delade turer, ökad chefstäthet och kompetensväxling. Dessa mål syftar till kvalitet och hållbarhet men kan samtidigt öka behovet av tillsvidareanställd personal och rekrytering.

Slutsats;

- Demografi behöver kompletteras med lokala och verksamhetsspecifika faktorer samt scenarier.
- Kvantitativa gapanalyser behöver kompletteras med kvalitativa bedömningar.

- Åtgärder för att minska personalomsättningen måste identifieras.
- Prognoser behöver uppdateras löpande och utformas scenariobaserat.
- Vissa påverkansfaktorer styr vi över och andra får vi förhålla oss till.
- Det krävs analyser som fångar faktisk kompetensfördelning och ersättningsstrategier.
- Prognoser behöver inkludera stadens egna inriktningsmål.
- Liknande utmaningar i flera nämnder vilket möjliggör samarbete över staden kring vissa utmaningar men också förhållningssätt och organisering för snabbare omställning.
- Nämnderna pekar också på svårigheter att kvantifiera kompetensgap och följa upp kompetensutveckling på övergripande nivå, bland annat på grund av avsaknad av sammanhållet systemstöd som visar kompetenser, kompetensutvecklingsbehov och genomförda insatser. Detta begränsar både prognosförmåga och effektmätning

Kvalitativt kompetensgap, behov av kompetensutveckling

Nämnderna redovisar kompetensutmaningar, kvalitativa kompetensgap inom en rad olika områden. Nedan är en sammanfattning med exempel på olika områden och yrkesgrupper som har behov av kompetensutvecklingsinsatser, förflyttningar eller omställning.

Språkutveckling och yrkessvenska

Exempel på grupper;

- Undersköterskor, vårdbiträden och andra omsorgsnära yrken – yrkessvenska.
- Aktivitetsledare och stödassistenter – språkutveckling via språkombud och språkstöd.
- Språkombud (funktion) – språkombudsutbildning.
- Lokalvårdare och medarbetare inom städservice/markskötsel – språkutveckling.

Digitalisering

Exempel på grupper;

- Flera yrkeskategorier behöver en generell digital mognad och fördjupad kompetens inom digital utveckling och AI kunskap.
- Projektledare
- Strateger
- Bibliotekspersonal

- Chefer
- Städservice och markskötsel
- Sjuksköterskor
- Yrkesgrupper inom IT, system och digitalisering mer spetskompetens.

Kompetenshöjningar, specialisering till följd av mer komplexa uppdrag

Exempel på grupper;

- Undersköterskor och specialistundersköterskor: nya behov och ökad komplexitet (demens, psykiatri, rehab).
- Specialistsjuksköterskor: behov inom diabetes, demens, palliativ vård och psykiatri.
- Stödassistenter och stödpedagoger: brukarökning och ökad komplexitet. Bla behov av teckenspråksutbildning.
- Legitimerad personal (HSL): kompetenskartläggning och riktade utbildningar.
- Socialsekreterare (barn och unga, familjehem): reformer och ökade krav i myndighetsutövning.
- Lärare och grundlärare fritidshem: ökade krav på likvärdighet och stöd.
- Speciallärare och specialpedagoger: ökade behov av särskilt stöd.
- Yrkeslärare: kvalitet och säkerhet i praktiska lärmiljöer.
- Förskollärare och barnskötare: kompetensväxling för kvalitet och likvärdighet.
- Stadsbyggnad och planering ökad komplexitet inom juridik (PBL), klimat/hållbarhet, digitalisering och samverkan.
- Lokalvårdare och medarbetare i städservice/markskötsel: ökade digitala och språkliga krav.
- Befattningar inom myndighetsutövning: hot och våld/otillåten påverkan.
- Fritidsledare: mer trygghetsskapande och förebyggande uppdrag.
- Flera yrkesgrupper: kompetenslyft inom bemötande, NPF, hot och våld, PDV, mångfald och inkludering, lågaffektiv bemötande.

Legitimationer, behörigheter och omställning

Exempel på grupper;

- Lärare – vidareutbildning för legitimation i Svenska som andraspråk.
- Yrkeslärarexamen
- Biträdande rektorer och rektorer – rektorsprogram och individuella utvecklingsplaner.

- Elevassistenter till grundlärare fritidshem
- Obehöriga barnskötare till behöriga barnskötare
- Obehöriga undersköterskor till behöriga undersköterskor – (yrkesskyddad titel) öka andelen undersköterskor.
- Vårdbiträden till undersköterskor
- Badvårdar – validering och utbildningsvägar via Komvux.

Chef och ledarskap

Exempel på behov;

- Rektorer och biträdande rektorer – utvecklingsplaner och rektorsprogram.
- Rektorer och biträdande rektorer: förändrade krav i skolledarskapet.
- Utbildning i språkutvecklande arbetsplats.
- förändringsledning och hållbar arbetsmiljö.
- framtida chefer-program, mentorskap, handledning. ledarskapsmoduler.
- projektledande roller – ledarskap och processarbete.

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. Malmö stad är beroende av medarbetarnas kompetens för att kunna klara uppdraget.

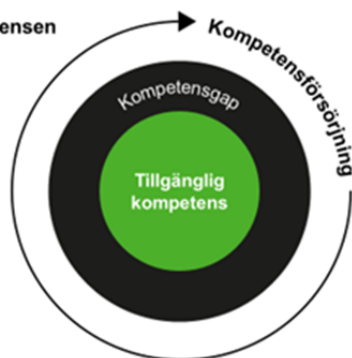
Det finns som bilden nedan visar olika påverkansfaktorer. Detta avser både sådant Malmö stad styr över och sådant kommunen måste förhålla sig till och som påverkar kompetensförsörjningen. För olika yrkeskategorier har olika påverkansfaktorer olika stor betydelse. Utöver dessa har Malmö stad också olika 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.

I planen grupperar förvaltningarna sina aktiviteter inom 10 olika områden;

1. Rekrytering
2. Arbetsmiljö och rehab
3. Lön (medellöneflyttning)
4. Kompetensutveckling/lärande
5. Aktiva åtgärder
6. Arbetsmarknadsinsatser
7. Chefsförsörjning
8. Omställning
9. Förlänga arbetslivet
10. Schemaläggning o bemanning
11. Verksamhetsutveckling/förändring/Utvecklade arbetssätt
12. Annat

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 alla insatser. Fokus är på åtgärder som är angelägna att aggregera stadsövergripande eller som är av särskild relevans och intresse.

Nämndernas redovisade aktiviteter

Huvudsakliga åtgärder 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.

Övergripande sammanfattning 4 kluster

Nedan är en sammanställning per kluster. Indelningen i kluster är gjord för tydliggöra redovisningen från respektive nämnd i ett så adekvat sammanhang som möjligt

Sociala klustret (HVON, FSN, ASN)

Kompetensutmaningarna beskrivs som kombinationer av kvalitativa och kvantitativa gap (både ökade volymbehov och högre/förändrad kompetens) samt utmaningar med chefers förutsättningar. Behoven påverkas av faktorer som gör framskrivningar osäkra: vårdtyngd, brukarutveckling, reformer, ändrad lagstiftning och organisatoriska mål (t.ex. chefstäthet, minskad timanställning, minskad extern bemanning). Detta gör att lösningarna måste vara agila och både handla om att rekrytera och att ställa om eller utveckla kompetens. Språkutveckling, lärandestrukturer, kompetensväxling och chefsstöd är centrala områden.

Kompetensutmaning

- **Legitimerade yrken och specialistkompetens**
 - HVON: ökade behov av specialistkompetens (bl.a. specialistsjuksköterskor inom vård av äldre, demens, palliativ, psykiatri) kopplat till ökad vårdtyngd och komplexitet.
 - FSN: kompetensgap för sjuksköterskor och fysioterapeuter, **Riskbild:** FSN redovisar allvarliga risker och hög sannolikhet kopplad till kvalitet/patientsäkerhet och hög konkurrens om kompetensen, svårrekryterade roller. HVON redovisar allvarliga risker och medel sannolikhet.
- **Större yrkesgrupper i omsorg och stöd –**
 - HVON: inriktning att höja andelen undersköterskor och minska/ställa om vårdbiträden; kompetensgap kopplas både till volym och formell kompetens.
 - FSN: ökade gap för aktivitetsledare, stödassistenter och stödpedagoger – bedömt större än framskrivning p.g.a. brukarökning, komplexitet och omsättning. **Riskbild:** FSN redovisar allvarlig risk med hög sannolikhet kopplat till underbemanning, kvalitet och arbetsmiljö. HVON

redovisar en allvarlig risk kopplat till digital kompetens, yrkessvenska med medel sannolikhet samt formell undersköterskekompetens med allvarlig risk och hög sannolikhet.

- **Myndighetsutövning socialtjänst**

- ASN: kompetensutmaningen är tydligt kvalitativ (förflyttning mot högre kompetensnivåer) utifrån identifierad sårbarhet kring erfarenhet och specialistkunskap, särskilt inom barn och unga samt familjehem.

Riskbild: barn och unga samt familjehem bedöms som allvarlig risk med medel sannolikhet; ekonomiskt bistånd mindre allvarlig risk med medel sannolikhet.

- **Chefsförsörjning och chefers förutsättningar**

- HVON: har målsättning om ökad chefstäthet och beskriver ett komplext första linjens uppdrag och relativt hög omsättning.
- FSN: utmanande chefsförsörjning och kompetensgap;
- ASN: behöver förstås som en strategisk helhet där ledarskap, organisering, lärande och arbetsmiljö hänger samman.

Riskbild: HVON redovisar allvarlig risk och medel sannolikhet kopplat till chefers kompetensnivå och utvecklande ledarskap. FSN redovisar allvarlig risk med hög sannolikhet kopplat till kontinuitet, arbetsmiljö och utvecklingsförmåga. ASN bedömer risken som mindre allvarlig och sannolikheten som låg.

Kompetensförsörjningsplan

- **Språk- och yrkessvenska** som en viktig kompetens att säkerställa både vid rekryteringar och vid planerade kompetensutvecklingsinsatser, särskilt i HVON och FSN.
- **Ledarutveckling och chefsstöd** så som utvecklande ledarskap och andra chefsprogram återkommer tydligt, kopplat till arbetsmiljö och genomförandeförmåga.
- **Strukturer för lärande och kvalitet** (t.ex. "lärande arbetsplats", Yrkesresan Funktionshinder) för att stärka kompetensförflyttning och minska sårbarhet.
- **Kompetensväxling/validering/utbildningsvägar** undersköterskor/vårdbiträden i HVON; strukturer för legitimerade yrken i FSN.
- **Skapa systematik och struktur** ASN ska utreda och skapa kompetensutvecklingsprogram, karriärstege, utveckla rekryteringsarbetet, successionsplanering, bemanningsenhet/resurschefer.

Pedagogiska klustret (GVN, GRN, FRSKN)

Här beskrivs sammanfattningsvis att kompetensutmaningarna i stor utsträckning handla om behörighet och legitimationsyrken, samt hur förändringar i behov och reformer påverkar krav på kompetens. GRN och GVN lyfter svårrekryterade lärarkategorier (särskilt yrkeslärare i GVN) där brist kan ge både kvalitets- och säkerhetsrisker. Samtidigt visar FRSKN att kompetensutmaningen inte enbart handlar om "brist", utan om planerad kompetensväxling och en förflyttning mot högre andel förskollärare för förbättrad kvalitet, likvärdighet och arbetsmiljö. Klustret präglas av att många lösningar är beroende av utbildningssystemets kapacitet och utveckling (uppdragsutbildning, professionsprogram, VFU/APL, introduktionsår), samtidigt som arbetsmiljö/attraktivitet och chefers förutsättningar är viktiga för att behålla kompetens.

Kompetensutmaning

- **Lärarkategorier –**

- GRN: grundlärare fritidshem och grundskollärare – gap bedöms större än framskrivning p.g.a. obehöriga som motsvarar vakanta tjänster och andra yrkesgrupper som anställts för att täcka brist. Speciallärare och specialpedagog – ökat behov kopplat till särskilt stöd och elevhälsoarbete. Stort rekryteringsbehov av grundskollärare och speciallärare pga reformer.
- GVN: yrkeslärare – kritiskt läge kopplat till konkurrens med branscher, andel utan yrkeslärarexamen, pensionsavgångar och minskat inflöde till utbildning.
- FRSKN: behov av fler förskollärare och kompetensväxling från barnskötare/pedagog med inriktning förskola till förskollärare.

Riskbild: GRN redovisar allvarlig risk och hög sannolikhet för grundlärare fritidshem, speciallärare och grundskollärare, medel sannolikhet för specialpedagoger. GVN redovisar för yrkeslärare allvarlig risk med hög sannolikhet, även säkerhetsrisk i praktiska lärmiljöer. FRSKN: risker kopplas främst till att kompetensväxlingen inte lyckas, med konsekvenser för kvalitet/likvärdighet och arbetsmiljö.

Elev/barn nära befattningar-

- GRN redovisar ett behov av att utöka de elevnära befattningarna inom anpassad grundskola. Det krävs kompetens inom området och kuratorerna behöver vara mer delaktiga i arbetet.

Riskbild: bedöms som både allvarlig och hög.

- **Chefsförsörjning i skolledning**

- GVN: rektor och biträdande rektor – många sökande men färre kvalificerade; kontinuitet viktig för måluppfyllelse och arbetsmiljö, att stärka formell kompetens och identifiera potentiella nya chefer.

- GRN: biträdande rektor – kvalitativ svårrekrytering och risker kopplade till kontinuitet och arbetsmiljö.
- FRSKN: rektor/biträdande rektor – behov i balans men stort fokus på förbättrade förutsättningar, ny chefsorganisering och utökat mandat för biträdande rektor.
- **Riskbild**
- GRN: redovisar allvarlig risk och hög sannolikhet för biträdande rektorer.
- GVF: redovisar allvarlig risk o medel sannolikhet för rektor samt mindre allvarlig risk o medel sannolikhet för biträdande rektor.
- FRSN: ingen riskbedömning gjord

Kompetensförsörjningsplan

- **Utbildningsvägar/behörighet**
 - GRN: uppdragsutbildning fritidshem, VFU-satsning och examensgivande SVA.
 - GVN: yrkeslärarsatsning (studier parallellt med arbete + överanställning), samt kompetenshöjning inom vård- och omsorgsutbildning (välfärdsteknik/medicinteknik).
 - FRSKN: uppdragsutbildning barnskötare, professionsprogram och utvecklat introduktionsår för förskollärare och språksatsningar.
- **Arbetsmiljö/attraktivitet och behålla personal** (friskfaktorer m.m.) som del av långsiktig kompetensförsörjning.
- **Chefsförutsättningar och formell chefskompetens** (rektorsprogram/chefstöd).
- **Struktur för praktik/kompetensdata** (FRSKF: praktikhantering, registrering och uppföljning av professionsprogrammet och Medvind-pilot).
- **FSKNs indikatorer som beskriver mål för kompetens**; 100% ska vara formellt utbildade barnskötare, 33% förskollärare per förskola och 90 % av medarbetarna ska ha god/hög/mkt hög kompetensnivå.

Teknik, samhällsbyggnad och service (SEN, SBN, STK MN)

Här beskrivs kompetensutmaningarna kopplat till specialistkompetenser och senior kompetens, men även digital omställning. Tekniska nämnden lyfter en riskbild, som är allvarlig med hög sannolikhet, kopplad till ingenjörer, upphandlare och digital/AI-kompetens. SBN beskriver en kompetensförsörjning som hänger samman med processkomplexitet och regelverk (PBL, juridik, hållbarhet, klimatmål) och behov av utvecklade

arbetssätt. SEN beskriver hur verksamheten kan ha relativt stabil försörjning i vissa grupper men ändå vara sårbara i specialistroller där konkurrens och löneläge påverkar. MN visar hur även mindre förvaltningar lyfter digital kompetens som en tydlig gemensam faktor, samt behov av kompetensutveckling kopplat till hot/otillåten påverkan. Stadskontoret kompetens påverkar stadens styrnings- och resiliensförmåga genom bla behov av beredskapssamordning, juridisk kompetens samt IT/system/digitalisering. Planerna i detta kluster är ofta strukturella: kompetensutveckling genom Malmö Lär, arbetsmiljöinsatser, ledarskapsutveckling för att klara både omställning och komplexitet, digital mognad och omvärldsbevakning.

Kompetensutmaning

- **Tekniska specialistroller och ingenjörer**
 - Tekniska: svårrekryterade ingenjörer inom flera inriktningar; upphandlare som kritisk kompetens; digital/AI som behov för alla.
 - SBN: kompetensbehov drivs av ökande komplexitet, digitalisering/AI, PBL/juridik och hållbarhetskrav; fokus på både bred kompetenshöjning och viss spetskompetens.
Riskbild: Tekniska nämnden redovisar allvarlig risk och hög sannolikhet för dessa områden. SBN redovisar ingen risk.
- **Digitalisering och IT-kompetens (inkl. AI)**
 - SEN: digitalisering både som möjlighet och som kompetenskrav; vissa specialistområden (IT-säkerhet, infrastruktur) fortsatt svårrekryterade trots förändrat marknadsläge.
 - MN: digital kompetens för alla yrkeskategorier
 - STK: yrkesgrupper inom IT, system och digitalisering – kvantitativt och kompetensspecifikt gap.
Riskbild: STK redovisar allvarlig risk och medel sannolikhet
MN redovisar mindre allvarlig risk och medel sannolikhet.

Ökad komplexitet och krav – samhällsresiliens

- STK : beredskapssamordnare – kvantitativt och kompetensspecifikt gap.
- STK: stadsjurister – kompetensspecifikt och kvantitativt gap kopplat till efterfrågan i organisationen;
Riskbild: STK bedömer allvarlig risk och medel sannolikhet för beredskapssamordnare och mindre allvarlig risk och medel sannolikhet för stadsjurister.
- **Hot, våld och otillåten påverkan i myndighetsutövning**
 - MN: lyfts som kompetensområde, särskilt för myndighetsutövande befattningar.
Riskbild: mindre allvarlig och medel sannolikhet.
- **Chefs- och ledarskapskompetens**

- SEN: ledarskap centralt för förändringsförmåga och hållbar arbetsmiljö; behov av samsyn kring ledarstrategin.
 - Tekniska: chefsförsörjning nämns som kritiskt på vissa avdelningar, med fokus på chefpotential och förutsättningar för chefskap.
 - STK: Utvecklande ledarskap, Chefoskopet samt implementering av chefs roller och chefskompetenser i processer (medarbetarsamtal, rekrytering, kompetensutveckling) inklusive lönekriterier.
- Riskbild:** Ingen risk redovisad.

Kompetensförsörjningsplan

- **Gemensam lär- och utbildningsstruktur via Malmö Lär**
 - Tekniska + MN + SBN har samordning kopplat till Malmö Lär.
- **Arbetsmiljö och förebyggande insatser vid psykiskt påfrestande arbete** (Tekniska och SBN).
- **Ledarskaps- och medarbetarskapsutveckling** (SEN och SBN samt Tekniska).
- **Digital/AI-omställning och kompetensutveckling** som återkommande aktivitet (SEN + MN + Tekniska + SBN).

Kultur och fritid

Här beskrivs att kompetensutmaningarna är mer **uppdragsdrivna och verksamhetsnära** än demografiskt drivna. FN visar två tydliga yrkesutmaningar med stark koppling till uppdragets förändring (fritidsledare) och stabilitet i bemanning och kompetens (badvärdar). KN visar en bred kompetenshöjningsagenda som rör hela förvaltningen, där risknivån bedöms som mindre allvarlig men kompetensbehoven är tydliga inom digital/AI, ledarskap och trygghetsfrågor. FN fokuserar på stabiliserande bemannings- och kompetensåtgärder inklusive validering och utbildningsvägar, medan KN koncentrerar sig på digitala kompetenspaket och obligatorisk utbildning i hot och våld.

Kompetensutmaning

- **FN: Fritidsledare**
Utmaningen kopplas till förändrat och mer komplext uppdrag: mer förebyggande, mobilt och trygghetsskapande arbete samt behov av bemanning kopplat till utökade öppettider och året-runt-mål. Ingen risk redovisad.
- **FN: Badvärd**
Utmaningen handlar främst om att behålla kompetens över tid (omsättning och korttidsfrånvaro), och att kravprofilen förändrats (vårdskap, aktiviteter) samtidigt som säkerhet är grund. Utmaning

att rekrytera rätt kompetens inom simundervisning. Ingen risk redovisad.

- **KN: Samlade kompetensområden för hela förvaltningen**

Kulturnämnden lyfter återkommande behov inom:

- digital kompetens (inkl. AI) och medie- och informationskunnighet
- fördjupad digital kompetens (dataanalys, e-tjänster, systemförvaltning)
- ledarskap (chef-/projektledning, processarbete)
- mångfald och inkludering
- hot och våld

Riskbild: KN redovisar samlat mindre allvarliga risker med medel sannolikhet.

Kompetensförsörjningsplan

- **FN: ledarskap, validering och riktade rekryterings-/bemanningsåtgärder samt kompetensutveckling**

- validering av badvärdar
- minska deltids-/visstidsanställningar och stärka bemanning
- rekrytera simlärare via nätverk och utbilda badvärdar via Komvux i samverkan
- nytt rekryteringspaket (inkl. AI-stöd i urval)
- ökad chefstäthet och fritidsledare med samordningsansvar
- brett kompetenslyft (bemötande, NPF, HBTQI+, AI, hot och våld m.m.)

- **KN: kompetensutveckling**

- kompetensutveckling i digitala system och AI samt medie- och informationskunnighet
- utveckling av utbildningspaket i Malmö Lär
- obligatorisk utbildning i hot och våld via internutbildare

Kompetenshöjande insatser

I Malmö stads budget 2025 beslutade kommunfullmäktige att avsätta 78 miljoner kronor till kompetenshöjande insatser för Malmö stads medarbetare.

Utgångspunkt för fördelning av medel och prioritering av insatser är avsikten formulerad i budgeten samt förvaltningarnas kompetenssituation, analys och risken kompetensgapen medför, som samverkas i förvaltningsråd och redovisas till kommunstyrelsen vartannat år.

Medlen har i huvudsak gått till:

- Kompetensutveckling och professionalisering, ofta via Malmö Lär och uppdragsutbildningar i samverkan med lärosäten
- Förebyggande arbetsmiljöinsatser, särskilt vid psykiskt påfrestande arbete
- Språk- och yrkeskompetenshöjande åtgärder, kopplade till lagkrav, kvalitet och patientsäkerhet
- Validering av formell kompetens, för långsiktig kompetensförsörjning
- Chefsutveckling, för ökad hållbarhet och genomförandekraft i organisationen

Samlade resultat

Insatserna har sammantaget bidragit till:

- Fler medarbetare med formell kompetens för uppdraget.
- Ökad likvärdighet i kompetensutveckling mellan förvaltningar
- Stärkt professionell trygghet hos medarbetare i brukarnära och pedagogiska uppdrag
- Förbättrade förutsättningar för minskad sjukfrånvaro och ökad frisknärvaro
- Förbättrade förutsättningar för måluppfyllelse för barn, elever och brukare
- En mer samordnad och kostnadseffektiv struktur för kompetensutveckling genom Malmö Lär

Vissa insatser har inte hunnit genomföras fullt ut under året, vilket har möjliggjort omfördelning av medel till andra prioriterade områden utan att avvika från det övergripande syftet.

Samlad slutsats

Sammantaget bedöms genomförandet av de kompetenshöjande insatserna i huvudsak stämma väl överens med kommunstyrelsens intention och uppdrag.

Medlen har i hög grad riktats till prioriterade välfärdsverksamheter och medarbetare nära Malmöborna, med fokus på långsiktig kompetensförsörjning, kvalitet och hållbar arbetsmiljö.

Vissa effekter är ännu inte fullt ut mätbara, då flera insatser är av strukturell och långsiktig karaktär, men inriktningen bedöms vara ändamålsenlig och i linje med beslutets syfte

Medlen har gått till avsedda målgrupper;

En mycket stor andel av medlen har gått till de verksamheter som pekas ut i uppdraget: förskola, grundskola, gymnasie/vux, funktionsstöd samt vård och omsorg.

Medarbetare i brukar- och elevnära roller har tydligt prioriterats framför administrativa funktioner.

Kort sammanfattning per yrkesgrupp / yrkeskluster

Alla yrkeskategorier (stadsgemensamt)

Insatser:

E-utbildning i konflikthantering, samordning och utveckling av Malmö Lär, digitala utbildningspaket, arbetsmiljösatsningar och klimakteriesatsning, chefsutveckling.

Resultat:

Ökad tillgång till likvärdig kompetensutveckling, förbättrade verktyg för svåra samtal samt effektivare administration och samordning.

Förskola (barnskötare, förskollärare, pedagoger, chefer)

Insatser:

Grundbemanning, likvärdighetsinsatser, kompetenskartläggning, uppdragsutbildningar, språkutvecklande arbetsplatser och vikarielösningar.

Resultat:

Stärkt kvalitet i undervisning och omsorg, förbättrade förutsättningar för kompetensutveckling samt ökad stabilitet i verksamheten.

Grundskola (lärare, elevassistenter, bibliotekarier, kuratorer, modersmålslärare)

Insatser:

Vidareutbildningar, uppdragsutbildningar via universitet, läsfrämjande insatser, handledarutbildning, elevhälsosstrukturer och digitala utbildningar.

Resultat:

Ökad behörighet och kompetens, förbättrad läsutveckling, stärkt elevstöd och bättre förutsättningar för elevers måluppfyllelse.

Gymnasie- och vuxenutbildning (yrkeslärare, skolpersonal)

Insatser:

Yrkeslärarsatsningar, överanställningar, kompetensutveckling inom vård, omsorg, specialpedagogik och socialt arbete.

Resultat:

Stärkt långsiktig kompetensförsörjning, ökad behörighet och bättre matchning mot arbetsmarknadens behov.

Funktionsstöd (stödassistenter, stödpedagoger, legitimerad personal, chefer)

Insatser:

Yrkesresan, språklyft, ledarskapsprogram, hälsofrämjande insatser, teckenspråksutbildning.

Resultat:

Ökad yrkesprofessionalitet, förbättrad kommunikation och dokumentation, stärkt ledarskap och bättre förutsättningar för hållbar arbetsmiljö.

Socialt arbete (socialsekreterare m.fl.)

Insatser:

Återhämtnings- och reflektionsmodeller vid psykiskt påfrestande arbete.

Resultat:

Utvecklade arbetssätt för att förebygga ohälsa och stärka hållbarhet i socialt arbete.

Serviceyrken (lokalvårdare, skötselarbetare)

Insatser:

Språkutveckling och digital kompetensutveckling.

Resultat:

Ökad delaktighet, kvalitet i utförandet och stärkt anställningsbarhet.

Övriga yrkesgrupper

Badvärdar, vårdbiträden m.fl.

Insatser för validering, certifiering och kompletterande studier har stärkt både kvalitet, säkerhet och yrkesstolthet.