

# *Analys av Norrtälje kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov*

*Norrtälje kommun  
December 2018*



# Syfte

---

*PwC har fått i uppdrag av kommunstyrelsens förvaltning i Norrtäljes kommun att genomföra en kvantitativ analys av Norrtäljes kommuns framtida rekryterings- och personalbehov inom förskolan, grundskolan, gymnasieskolan, LSS, äldreomsorg och socialtjänst. Analyserna fokuserar på de större yrkeskategorierna och syftar till att ge en förståelse för nuläget och de utmaningar som Norrtälje står inför framåt.*

För att genomföra beräkningarna har PwC:s modell för personalframskrivning anpassats till Norrtäljes kommun. I analyserna har 18 yrkeskategorier inom förskola, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg, LSS och socialtjänst inkluderats. Modellen bygger på en volymframskrivning utifrån befolkningsprognosen för Norrtäljes kommun fram till och med år 2030. I framskrivningen av personal- och rekryteringsbehovet beaktas nuvarande personal- och åldersstruktur samt nuvarande inskrivningsgrader och servicenivåer i kommunens verksamheter inom de aktuella områdena.

Syftet med framskrivningen som presenteras i rapporten är att Norrtälje kommun ska få en uppfattning om hur personal- och rekryteringsbehovet kommer utvecklas framåt i tiden givet nuvarande personalstruktur och arbetssätt. Tanken är att underlaget ska användas i diskussion och dialog kring hur kommunen ska utveckla sitt sätt att arbeta. Ingen vet hur framtiden kommer se ut, det enda vi kan vara säkra på är att den inte kommer se ut som idag. Det gäller att vara förberedd genom att hitta nya arbetssätt och lösningar på framtidens kompetensförsörjningsbehov. PwC hoppas att detta underlag kommer vara till hjälp och stöd i den utveckling Norrtälje står inför!

# Sammanfattning

## En ökande befolkning med förändrad åldersstruktur ställer nya krav på personalförsörjningen i kommunens kärnverksamheter.

- Norrtälje kommun växer och befolkningen ökar, vilket leder till en ökad efterfrågan på kommunal service och därigenom ett ökat personalbehov.
- Utifrån Norrtäljes kommuns befolkningsprognos kan vi utläsa att allt fler kommer leva allt längre. De största befolkningsökningarna förväntas ske i åldrarna mellan 80-84 år. Denna grupp förväntas öka med 79 procent från idag fram till år 2030.
- Antalet barn i förskoleåldern förväntas öka med 53 procent fram till år 2030.

- Personalframskrivningen visar att det aggregerade personalbehovet ökar med drygt 43 % anställda fram till år 2030.
- Beräkningarna visar att Norrtälje kommun kommer behöva rekrytera mellan 300 och 500 nya medarbetare per år.
- Av det totala rekryteringsbehovet för de olika yrkeskategorierna kan den största delen härledas till personalomsättningen inom respektive yrkeskategori.
- Pensionsavgångar är också en bidragande faktor till det ökade rekryteringsbehovet i kommunen och står för mellan 30 till 80 person per år fram till 2030.

*Vi vill förtydliga att personalframskrivningsanalysen bygger på beräkningar där en del antaganden är gjorda (se mer på sida 15).*

Norrtälje kommuns  
befolkning förväntas  
växa med  
**38%**  
fram till år 2030.

# Kapitelindelning

## Inledning

1.1 PwC:s uppdrag  
1.2 Bakgrund

#1

## Metod och genomförande

#2

## Modellens uppbyggnad och antaganden

#3

## Förskola

#4

## Grundskola

#5

## Gymnasieskola

#6

## LSS

#7

## Äldreomsorg

8.1 Äldreboenden  
8.2 Hemtjänst

#8

## Socialförvaltningen

#9

## Scenarioanalyser

#10

## Bilagor

#11





# 1. Inledning

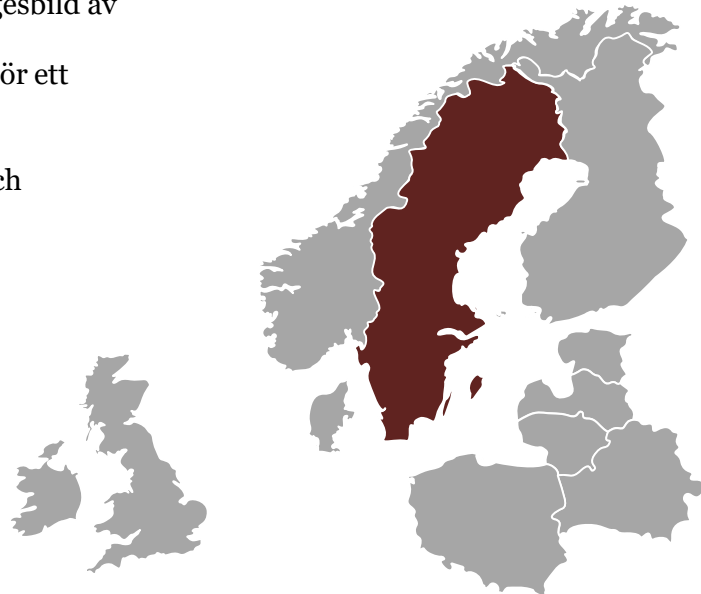
*I detta avsnitt beskrivs PwC:s uppdrag och bakgrunden till projektet. Vidare ges en överskådlig omvärldsanalys utifrån SKL:s senaste rekryteringsrapport för skolan. Syftet med avsnittet är att läsaren ska få en god bakgrund och förståelse för uppdraget.*

## 1.1 PwC:s uppdrag

1

*PwC har fått i uppdrag av kommunstyrelsens förvaltning i Norrtälje kommun att genomföra en kvantitativ analys av Norrtälje kommuns framtida rekryterings- och personalbehov inom förskolan, grundskolan, gymnasieskolan, LSS, hemtjänst, vård-och omsorgsboende och socialtjänst. Analyserna fokuserar på de större yrkeskategorierna och syftar till att ge en förståelse för nuläget och de utmaningar som Norrtälje står inför framåt.*

Med hjälp av den kvantitativa analysen skapa en gemensam nulägesbild av hur stort det framtida rekryterings- och personalbehovet är givet nuvarande arbetsätt och personalstruktur. Framtidsanalysen utgör ett underlag i diskussionerna om hur personal- och kompetensförsörjningsutmaningarna ska hanteras. Tanken är att underlaget ska få igång en diskussion och dialog om nuvarande och framtida arbetsätt och strategier för att möta personal- och kompetensförsörjningsutmaningarna.



## 1.2 Bakgrund

Norrtälje kommun står, liksom många andra kommuner, inför stora utmaningar vad gäller personal- och kompetensförsörjningen. Demografisk utveckling och befolkningstillväxt tillsammans med pensionsavgångar i många av kommunernas kärnverksamheter resulterar i en rad utmaningar gällande kompetensförsörjningen, och bidrar även till ett ökat rekryteringsbehov.

Den personalbrist som beskrivs ovan ökar konkurrensen om arbetskraften mellan såväl olika kommunala arbetsgivare som mellan den privata och den kommunala (offentliga) sektorn. Den ökade konkurrensen bidrar inte bara till att det blivit svårare att attrahera och rekrytera, utan även att det blivit svårare att bibehålla personal.

Svårigheterna med att rekrytera kan kopplas ihop med en växande befolkning och den demografiska utvecklingen, som ökar efterfrågan på kommunal service. Men även andra faktorer, så som att vi befinner oss i en stark högkonjunktur och den nationella utbildningspolitiken påverkar rekryteringsläget.

PwC menar att ett strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete är väsentligt för att en kommun så som Norrtälje kommun ska kunna säkerställa en tillräcklig kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter. Vidare menar vi på PwC att kunskap om det framtida personal- och rekryteringsbehovet underlättar och kan bidra till ett effektivt strategiskt arbete.

Källa: Lärarförbundet





## *2. Metod och genomförande*

*I detta avsnitt beskrivs den metod och det genomförande som legat till grund för projektet. Syftet är att läsaren ska få en god bakgrund och förståelse för metoden och genomförandet.*



Personalframskrivningen av personalbehovet inom Norrtälje kommun genomfördes under höstterminen 2018. Under uppdraget hölls ett uppstartsmöte, samt en avstämning på plats i Norrtälje. Därutöver har PwC och Norrtäljes kommun haft en kontinuerlig dialog kring uppdraget, kring den statistik som tagits fram och kring avgränsningen. I uppdraget ingår även att Norrtälje kommun erhåller en anpassad modell för att kunna uppdatera beräkningarna framåt.

Den data som har använts i analyserna är inhämtad från SCB, Socialstyrelsen, Kommun- och landstingsdatabasen (KOLADA) eller från Norrtälje kommun. Den befolkningsprognos som används i modellen har Norrtälje kommun tillhandahållit till PwC. Personalstatistiken har tagits fram genom så kallade AID-koder. Arbetsidentifikation (AID) är ett system för gruppering av arbetsuppgifter. AID utgör grunden för den partsgemensamma lönestatistiken, vars främsta syfte är att förse parterna med ett gemensamt underlag till centrala och lokala förhandlingar. Därutöver ger statistiken allmän information om lönestrukturer, lönelägen, löneutveckling och sysselsättning. AID används som indelningsgrund för anställda hos medlemmar i Sveriges Kommuner och Landsting och Pacta.

Det bör även noteras att det som presenteras i denna rapport är en framskrivning. Framskrivningen utgår från hur det ser ut idag, men beaktar befolkningsutvecklingen och den volymutveckling som följer därmed. Volymutvecklingen i sin tur påverkar behovet av personal och rekrytering. Syftet med framskrivningen är att Norrtälje kommun ska få en uppfattning om hur personal- och rekryteringsbehovet kommer utvecklas givet nuvarande personalstruktur och arbetssätt. Tanken är att underlaget ska användas i diskussion och dialog kring hur kommunen ska utveckla sitt sätt att arbeta.

Ingen vet hur framtiden kommer se ut, det enda vi kan vara säkra på är att den inte kommer se ut som idag. Det gäller att vara förbered genom att hitta nya arbetssätt och lösningar på framtidens kompetensförsörjningsbehov. PwC hoppas att detta underlag kommer vara till hjälp och stöd i den utveckling Norrtälje kommun står inför!

## Metod och genomförande

2

Framtidsanalysen kan delas upp i fyra huvudetapper. Den första etappen handlade om att analysera nuvarande personalstruktur, beräkna nuvarande nivå på personalomsättningen samt beräkna förväntade pensionsavgångar inom de utvalda verksamheterna. Nyckeltal för antalet anställda per elev/brukare/invånare beräknades även i detta steg.

I den andra etappen beräknades framtida serviceåtaganden inom de aktuella verksamheterna utifrån en volymframskrivning som grundar sig på befolkningsprognosen fram till år 2030. Parallellt beräknades och analyserades nuvarande nivå på personalomsättning och pensionsavgångar.

I den tredje etappen genomfördes själva personalframskrivningen utifrån volymframskrivning, befolkningsprognos samt beräkningar och analyser av personalomsättning och pensionsavgångar. Resultat från personalframskrivningen visar det framtida personal- och rekryteringsbehovet.

I den sista etappen analyserades personalframskrivningen och scenarioanalyser för ett antal olika yrkeskategorier genomfördes givet antagande om förändrade förutsättningar



Kartläggning och analys av nuläget



Beräkning av framtida serviceåtaganden inom verksamheterna utifrån befolkningsprognos



Personalframskrivning utifrån det beräknade framtida serviceåtagandet



Analys och scenarioanalys



### ***3. Modellens uppbyggnad och antaganden***

*I detta avsnitt redogörs för hur beräkningsmodellen är uppbyggd, vilka parametrar och vilken statistik som ingår samt vilka antaganden som är gjorda.*

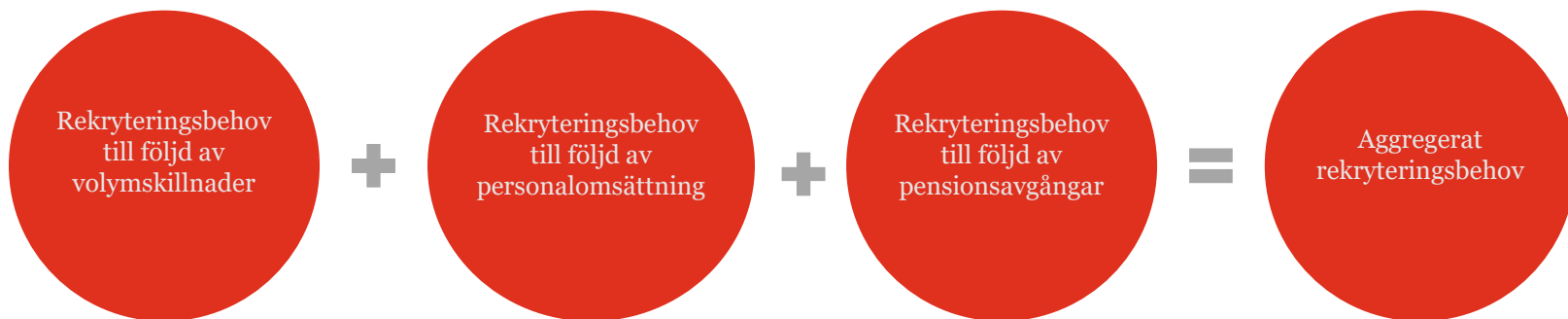
# Det framtida personal- och rekryteringsbehovet

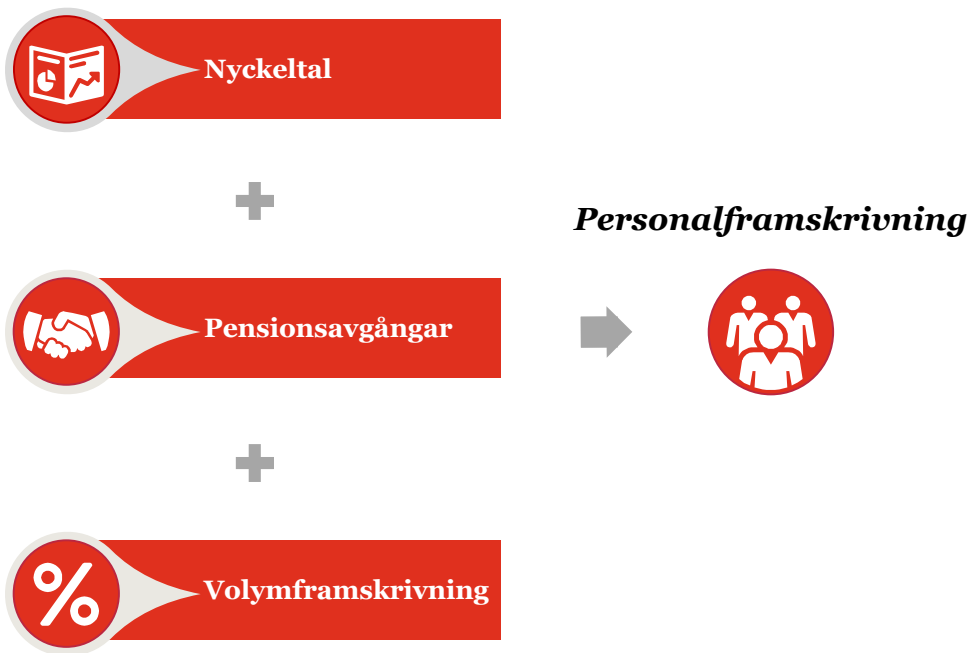
3

För att beräkna det framtida personal- och rekryteringsbehovet har PwC:s modell för personalframskrivning använts. Modellen beräknar det framtida personal- och rekryteringsbehovet för olika yrkeskategorier inom kärnverksamheterna förskolan, grundskolan, gymnasieskolan, hemtjänst, vård- och omsorgsboende, LSS och socialtjänst. Valet av yrkeskategorier grundade sig på att fånga de större verksamheterna och yrkeskategorierna givet att det fanns en godtagbar framskrivningsbas. Modellen lämpar sig för de yrkeskategorier där det finns en tydlig koppling mellan befolkningsutveckling/demografisk utveckling och efterfrågan på kommunal service.

Personalbehovet definieras som den personalstyrka som behövs för att upprätthålla service- och kvalitetsnivå i verksamheterna (t.ex. antal elever per lärare).

Rekryteringsbehovet delas upp på tre komponenter som illustreras i figuren nedan. Med volymskillnader avses ökad eller minskad efterfrågan på kommunal service till följd av att befolkningen ökar eller minskar inom olika åldersgrupper. Observera att rekryteringsbehovet kan vara både negativt och positivt beroende på de bakomliggande faktorerna. Ett negativt rekryteringsbehov kan enbart uppstå till följd av minskade volymer, det vill säga en minskad efterfrågan på kommunal service.





Personalframskrivningsberäkningen kan delas upp i tre faser:

1. Beräkning av **nyckeltal** kring anställda per elev/brukare/invånare. Nyckeltalen ger oss information om nuvarande personalbehov givet dagens nivåer på till exempel antal lärare per elev och liknande kvalitetsmått (servicenivåer).
2. Beräkning av **pensionsavgångar** och personalomsättning i nuläget utifrån nuvarande åldersstruktur och storlek på personalomsättningen.
3. Med hjälp av **volymframskrivning** utifrån befolkningsprognos och nuvarande inskrivnings- och servicegrad erhålls kunskap om framtidens prognosticerade efterfrågan på kommunal service.

Med hjälp av de tre faserna kan sedan en **personalframskrivning** göras där befolkningsutveckling, personal- och åldersstruktur samt personalomsättning och pensionsavgångar beaktas.

## Framskrivningsbas och tidsperiod för framskrivning

3

En personalframskrivning görs för samtliga av de 18 yrkeskategorierna som valts ut inom områdena förskola, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg (särskilt boende och hemtjänst), LSS, och socialtjänst.

Varje yrkeskategori har en framskrivningsbas. Generellt gäller att yrkeskategorierna inom samma område (till exempel inom förskolan) har samma framskrivningsbas. Framskrivningsbasen är viktig då det är den som används för att beräkna det framtida personalbehovet och indirekt även rekryteringsbehovet. För till exempel grundskollärare är framskrivningsbasen antal elever i kommunal grundskola. I regel baserar sig framskrivningsbasen på antalet elever, brukare eller invånare.

Befolkningsprognosen är det viktigaste underlaget i personalframskrivningen. Det är kommunens befolkningsprognos som avgör hur långt fram i tiden som framskrivningen kan göras. Den befolkningsprognos som legat till grund för detta uppdrag sträcker sig fram till och med år 2030.

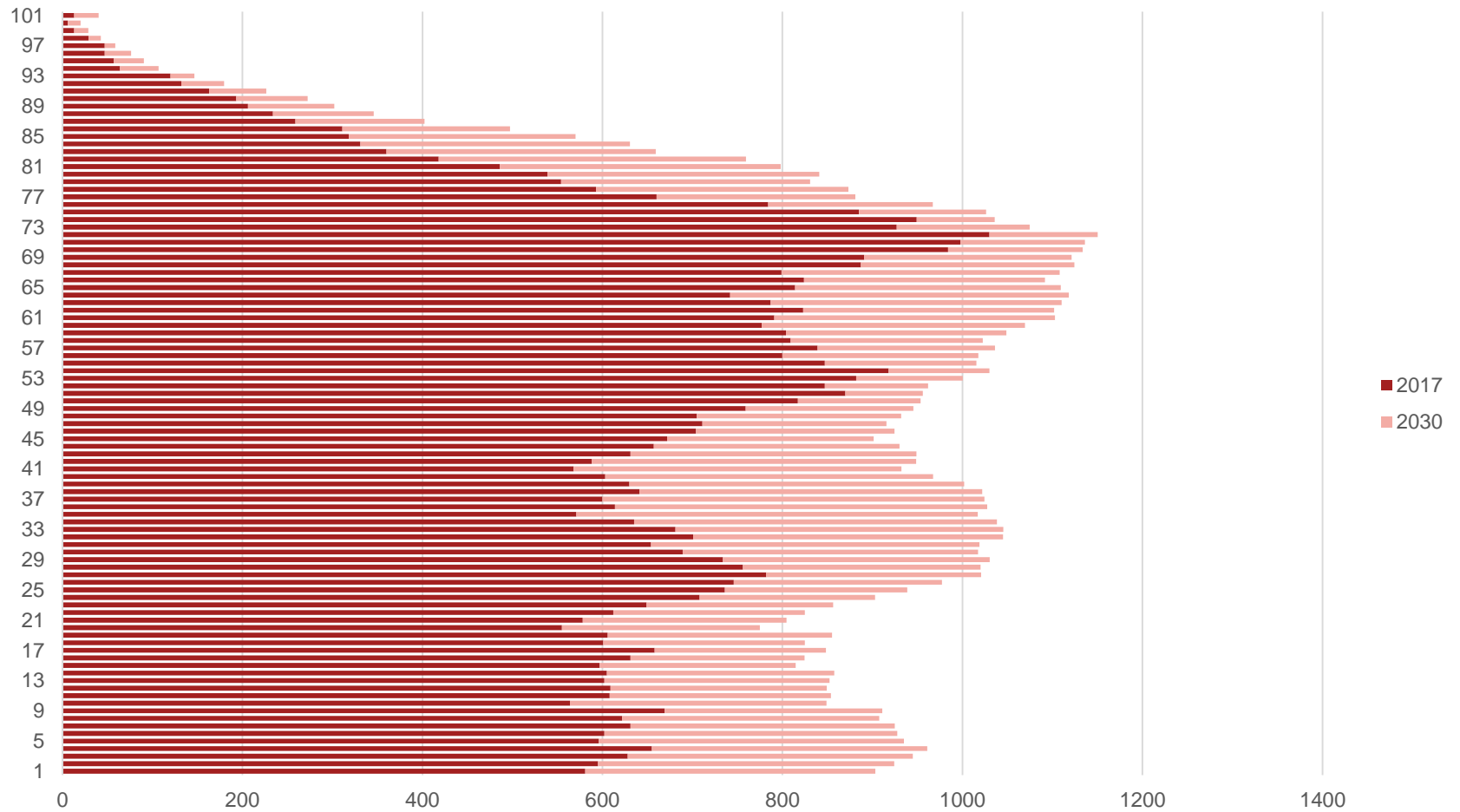


En modell är en förenkling av verkligheten. Varje modell utgår från någon form av antaganden, så även den personalframskrivningsmodell som här har använts. Nedan redogörs för de antaganden och val som gjorts.

- I modellen räknar vi med *antal personer* och inte med *årsarbetare* eller *effektiv arbetad tid*. Valet grundar sig i att vi i våra analyser ser att tjänstgöringsgraden inom de valda yrkeskategorierna är relativt hög. Vidare är det inte heller rimligt att anta att 100 procent av de anställda kommer arbeta heltid framöver. Vår bedömning är att effekten av att försöka öka tjänstgöringsgraden inom valda grupper är marginell. PwC menar att *antal personer* är ett fullgott val när det framtida personalbehovet ska beräknas och analyseras. Att använda begreppet *antal personer* istället för *årsarbetare* är också pedagogiskt tydligare och mer intuitivt att tolka och förstå.
- Modellen utgår från personalstrukturen år 2017 i de olika verksamheterna. De nyckeltal som beräknas grundar sig således i 2017 års personalstyrka i förhållande till 2017 års inskrivnings- och servicegrader.
- Ett antaganden som görs i modellen är att åldersstrukturen för år 2017 är konstant och att anställda går i pension vid 65 års ålder.
- Beräkningarna för personalomsättning har gjorts på två olika sätt för rapporten. Beräkningarna inom verksamheterna förskola, grundskola, gymnasieskola och för socialsekreterare har kommunens egna beräkningar av personalomsättning används. I modellen används då ett genomsnitt av personalomsättningen mellan 2014-2017 för respektive yrkeskategori. För resterande yrkeskategorier, inom äldreomsorg och LSS, har PwC gjort beräkningar på personalomsättningen. Vid beräkning av personalomsättning görs på tillsvidareanställda under 64 år som avslutat sin anställning. Om en anställd inom en yrkeskategori byter arbetsplats inom kommunen (till exempel mellan två äldreboenden), så klassificerar vi det inte som personalomsättning. Om en anställd byter yrkeskategori klassificeras det däremot som personalomsättning (till exempel om en anställd vårdbiträde vidareutbildar sig till sjuksköterska men jobbar kvar på samma arbetsplats). Beräkningarna för personalomsättning är gjorda som ett genomsnitt av personalomsättningen mellan 2015-2017.
- Det resultat som modellen visar är det basscenario som kan förväntas givet att Norrtälje kommun fortsätter att arbeta som idag, med nuvarande personalstruktur och arbetssätt. Modellen tar således inte hänsyn till om en yrkeskategori i dagsläget är under- eller överbemannad. *Ingen värdering läggs i nuvarande arbetssätt.*
- Modellen utgår från 2017 års inskrivnings- och servicegrader (t.ex. andel invånare med hemtjänst) samt från den befolkningsprognos som kommunen har tillhandahållit PwC.

# Befolkningsstruktur Norrtälje kommun 2017 och 2030

3







## *3.1 Aggregerat personalbehov*

*I det aggregerade personalbehovet ingår yrkesgrupper för verksamheterna förskola, grundskola, gymnasieskola, LSS, äldreboenden, hemtjänst, socialtjänst och verksamheten för kost och städ.*

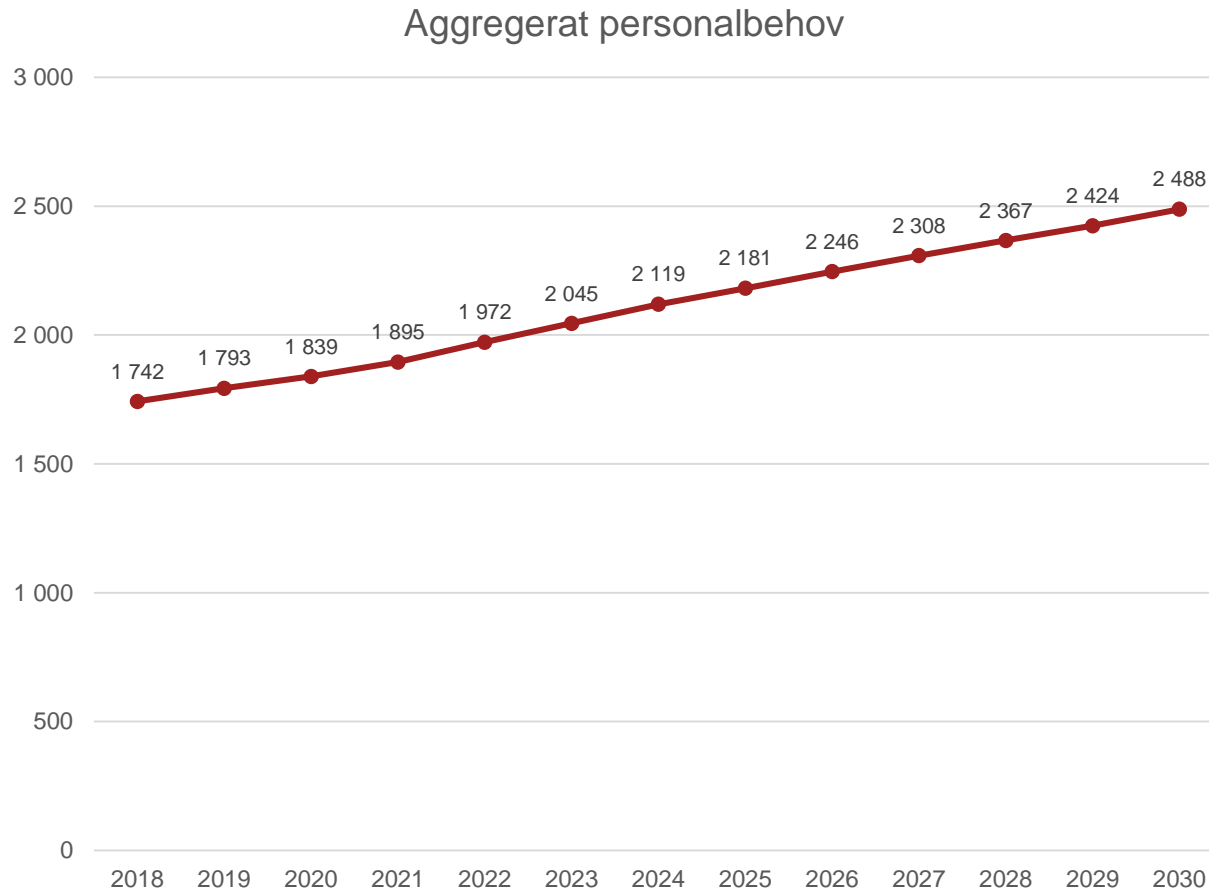
## Personalomsättning per yrkeskategori

3

Verksamhet	Yrkeskategori	Andel tillsvidareanställda 2017	Genomsnittlig andel av rekryteringsbehovet som kan härledas till personalomsättning
Förskola	Förskolelärare	89%	57%
	Förskolechefer	90%	60%
	Barnskötare	85%	59%
Grundskola	Grundskollärare	79%	73%
	Fritidspedagoger	88%	66%
	Resursassistenter	77%	69%
	Rektorer	100%	74%
Gymnasium	Gymnasielärare	88%	75%
	Resursassistenter	100%	79%
	Rektorer	80%	86%
Vård- och omsorgsboende	Undersköterskor	88%	71%
	Sjuksköterskor	79%	80%
	Vårdbiträden	78%	68%
Hemtjänst	Undersköterskor	89%	80%
	Sjuksköterskor	91%	-
	Vårdbiträden	85%	79%
LSS	Personlig assistent	91%	82 %
Socialtjänst	Socialsekreterare	98%	82 %

## Aggregerat personalbehov

3



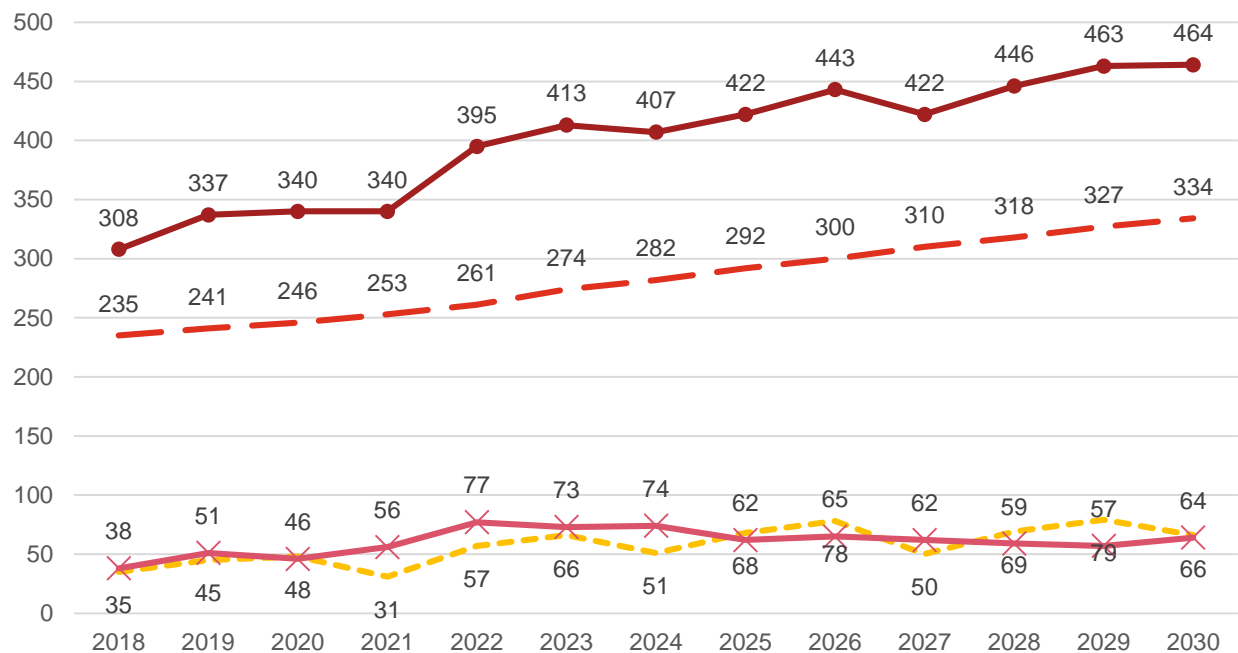
43 %

fler anställda inom de berörda verksamheterna beräknas Norrtälje kommun behöva år 2030 jämfört med år 2018.

# Aggregerat rekryteringsbehov

3

### Aggregerat rekryteringsbehov



● Totalt rekryteringsbehov  
- - Rekryteringsbehov till följd av personalomsättning  
- - Rekryteringsbehov till följd av pensionsavgångar  
- - Rekryteringsbehov till följd av volymskillnader

Under perioden  
2018-2030  
kommer  
Norrtälje  
kommun behöva  
anställa mellan  
**300-500**  
personer per år  
inom berörda  
yrkeskategorier.



## 4. Förskola

*I detta avsnitt presenteras resultatet av personalframskrivningen i form av personal- och rekryteringsbehov på en övergripande nivå. För detaljer om enskilda yrkeskategorier hänvisas till rapportens bilagor. I bilagorna finns detaljerade diagram för samtliga yrkeskategorier redovisade.*

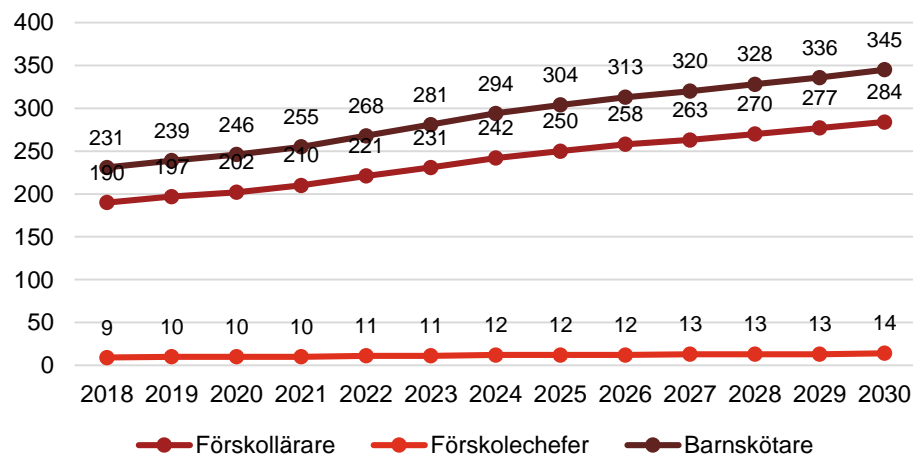
# Personalbehov i Norrtälje kommuns kommunala förskolor

Inom förskoleverksamheten kommer personalbehovet av förskollärare, förskolechefer och barnskötare att öka de kommande åren. Det kommer behövas 49 procent fler tillsvidareanställda förskollärare och barnskötare år 2030 än det behövs under 2018. Detta innebär att det behövs 114 fler tillsvidareanställda förskollärare och 94 fler tillsvidareanställda barnskötare. Andelen tillsvidareanställda förskolechefer beräknas öka från 9 till 14 stycken år 2030. Det motsvarar en ökning med 56 procent. Det kommer utöver det ökade behovet av tillsvidareanställd personal även finnas ett fortsatt behov av anställda som har en tidsbegränsad anställning.

År 2030 är det beräknade personalbehovet 345 tillsvidareanställda barnskötare och utöver det beräknas det behövas ytterligare 61 barnskötare som är visstidsanställda. Detta grundar sig på ett antagande om att förhållandet mellan visstids- och tillsvidareanställda är konstant under perioden. Andelen tillsvidareanställda barnskötare år 2017 var 85 procent.

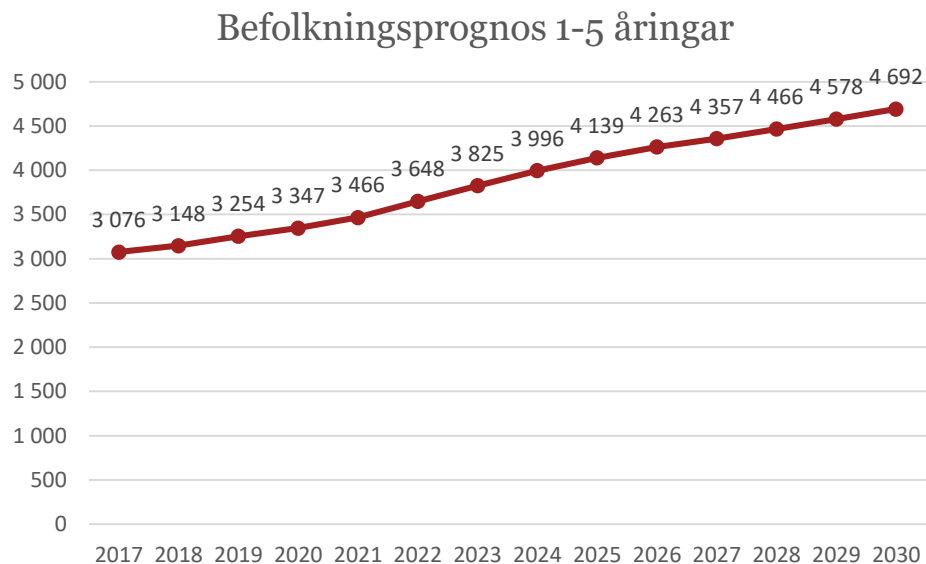
Andelen tillsvidareanställda förskollärare 2017 var 89 procent. Förutsatt att förhållandet mellan andelen tillsvidareanställda och andelen visstidsanställda är konstant beräknas personalbehovet öka ytterligare. Utöver de 284 tillsvidareanställda förskollärare beräknas det behövas ytterligare 35 visstidsanställda förskollärare år 2030. Andelen tillsvidareanställda förskolechefer är 90 procent och det beräknas därför behövas 2 visstidsanställda förskolechefer år 2030 utöver de 14 tillsvidareanställda förskolecheferna.

Totalt personalbehov inom förskola



## Befolkningstillväxt inom förskolans målgrupp

4



**53 %**  
förväntas  
befolkningstillväxten för 1-5-  
åringar vara i Norrtälje  
kommun mellan 2017 och  
2030.

Det ökade personalbehovet förklaras av att antalet barn i kommunen i åldern 1-5 år ökar med drygt 1 100 barn från år 2017 till år 2030 enligt befolkningsprognosen. Det motsvarar en ökning med cirka 53 procent.

Idag är cirka 84 procent av alla barn i 1-5 års åldern i kommunen inskrivna i förskola, och av dessa är det cirka 56 procent av barnen som går i en kommunal förskola. Givet att denna andel inte förändras innebär det att det år 2030 kommer gå 751 fler barn i den kommunala förskolan än vad det gjorde år 2017.

*Befolkningsutvecklingen, i form av ett ökat invånarantal i förskolans målgrupp 1-5 år, är en variabel som i stor utsträckning påverkar personalbehovet inom förskolan, men inte den enda. Utöver befolkningsutveckling och demografiska förändringar påverkas personalbehovet även av inskrivnings- och servicegrader.*

### **Inskrivningsgrad**

Personalbehovet kan även komma att påverkas av framtida ändringar i inskrivningsgraden, det vill säga andelen barn i målgruppen som är inskrivna i förskola i kommunen (i kommunal eller fristående regi). Förändringar i inskrivningsgraden skulle till exempel kunna ske genom en beteendeförändring i samhället som gör att fler föräldrar låter sina barn gå i förskolan (så att inskrivningsgraden ökar). Även motsatt effekt, att allt fler föräldrar väljer att inte skriva in sina barn i förskolan, skulle påverka personalbehovet.

Personalbehovet, för kommunen som arbetsgivare, påverkas även av andelen fristående aktörer. Om det skulle bli mindre attraktivt (t.ex. genom en vinstbegränsning) för externa aktörer att driva förskola, skulle det kunna innebära att andelen förskolor i kommunal regi skulle öka och därmed även personalbehovet.

Förskolor i fristående regi kan således utgöra både en risk och en möjlighet för kommunen. Risken är att kommunen på kort sikt behöver konkurrera med de externa aktörerna om arbetskraftsutbudet, medan risken på lång sikt är att kommunen kan komma att behöva ta över verksamhet och därmed även ansvaret för personal- och kompetensförsörjningen. Möjligheten för kommunen är att låta externa aktörer ansvara för delar av personal- och kompetensförsörjningen inom förskoleverksamheten, samtidigt som kommunen får starka incitament till att arbeta strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.



## Fortsättning...

### Påverkan på personalbehovet inom förskolan

#### Servicegrad

Med servicegrad menas till exempel personaltäthet. Kommunen kan påverka detta genom politik, men måste även förhålla sig till lagar och föreskrifter. När det gäller till exempel storleken på barngrupperna har Skolverket tagit fram riktmärken som gäller från och med år 2016. För barn som är 1-3 år är riktmärket för barngruppers storlek 6-12 barn. För barn som är 4-5 år är riktmärket 9-15 barn. Riktmärkena finns i Skolverkets allmänna råd om målpuffyllelse i förskolan. Skolverket presenterade under våren 2017 statistik kring barngrupperna i förskolan, som visade att barngrupperna i förskolan inte varit så små sedan 1992. Skolverkets statistik visade också att förskolorna generellt sett har anställt mer personal men att fler anställda saknar utbildning för arbete med barn.

Enligt statistik från Skolverket år 2017 låg personaltätheten, antal barn per årsarbetare, inom Norrtälje kommun i kommunal och enskild regi på **4,9** respektive **4,6**. Detta är något under riksgenomsnittet på 5,0 respektive 5,1 antal barn per årsarbetare. Däremot sett till antal barn per årsarbetare med **förskollärlig legitimation** i kommunal och enskild regi inom Norrtälje, så låg antalet på **12,2** respektive **15,8**, vilket är något över riksgenomsnittet på 11,8 i kommunal regi respektive under snittet på 18,2 i enskild regi.

Källa: Skolverket, 2018

Vad gäller antalet heltidstjänster så visar Skolverkets nationella statistik att antalet heltidstjänster ökade från 94 200 tjänster 2015 till 97 300 tjänster 2016. Det innebär en ökning med 3,3 procent. Andelen personal som helt saknar utbildning för arbete med barn ökade med drygt 3 procentenheter till 27 procent. Samtidigt minskade andelen med förskollärarexamen med 3 procentenheter till 39 procent.

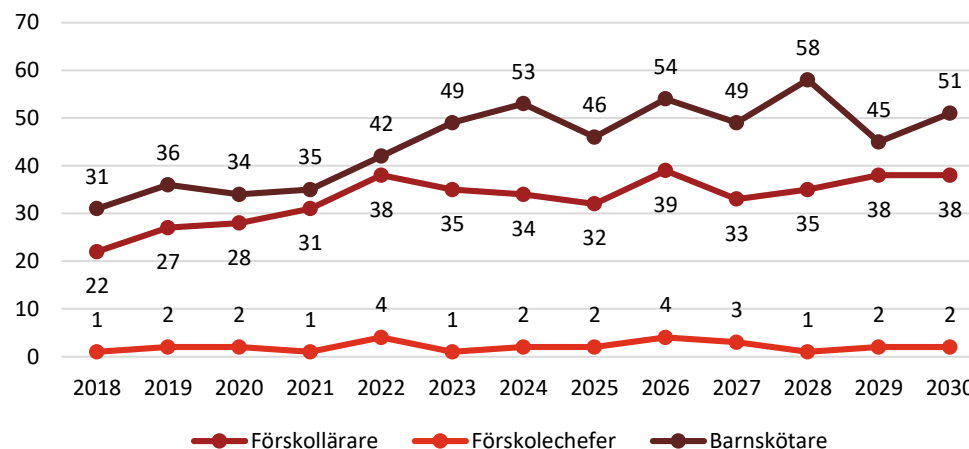
Politiska reformer, som till exempel införandet av heltidsnorm inom förskolan, får konsekvenser för personalbehovet. I Stockholm stad beslutade kommunfullmäktige om just en sådan heltidsnorm som innebär att barn till föräldralediga har kunnat vara heltid istället för deltid på Stockholms förskolor. Vid en uppföljning visade det sig att heltidsreformen i förskolan har lett till att nästan ett barn mer per avdelning numera går på heltid i förskoleverksamheten. Staten kan även styra genom riktade statsbidrag, så som i fallet med statsbidraget för mindre barngrupper i förskolan som huvudmän kan söka för att minska barngruppernas storlek i förskolan.

Då förändrade inskrivnings- och servicegrader får konsekvenser för personalbehovet i förskolan är det viktigt att göra scenarioanalyser liksom att beakta eventuella risker och möjligheter i analyserna utifrån personalframskrivningen.

# Rekryteringsbehov i Norrtälje kommuns kommunala förskolor

Av diagrammet till höger framgår hur många personer inom yrkeskategorierna förskollärare, barnskötare och förskolechef som Norrtälje kommun behöver rekrytera per år inom de olika yrkeskategorierna. Rekryteringsbehovet förväntas bli som störst bland yrkeskategorin barnskötare. Det största antalet barnskötare förväntas behöva rekryteras år 2028 då 58 tillsvidareanställda barnskötare behöver rekryteras. Det stora rekryteringsbehovet kan till stor del förklaras av personalomsättning vilket i genomsnitt under perioden står för 59 procent. I jämförelse mot andra yrkeskategorier är detta dock en något lägre andel, det som sticker ut är istället en hög medelålder och många som förväntas gå i pension fram till år 2030.

Totalt rekryteringsbehov inom förskolan



Rekryteringsbehovet för förskollärare är också stort under perioden. Som flest kommer det behöva rekryteras 38 förskollärare år 2022 och 39 förskollärare år 2029. Ökningen år 2022 kan till stor del förklaras av stora volymökningar i antalet barn i åldrarna 1-5 år medan ökningen 2028 till stor del kan förklaras av att flera förväntas gå i pension det året. Inte heller inom yrkesgruppen förskollärare utgör personalomsättning en lika stor andel som för flertalet andra yrkesgrupper, men än dock 57 procent av det totala rekryteringsbehovet.

Yrkesgruppen förskolechefer är en storleksmässigt liten grupp där rekryteringsbehovet är relativt konstant mellan 1 till 4 tillsvidareanställda förskolechefer per år. Denna yrkesgrupp har en relativt hög medelålder och flertalet förväntas gå i pension fram till år 2030.

## Rekryteringsbehovet inom utbildningsverksamheten ur ett nationellt perspektiv

*Rekryteringsbehovet av lärare är stort i hela landet, och ser även ut att öka framåt givet ett ökat personalbehov inom skolan. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har uppmärksammat frågan kring skolans rekryterings-utmaningar i en fokusrapport som presenterades i februari 2018: ”Skolans rekryteringsutmaningar – lokala strategier och exempel”.*

I fokusrapporten visar SKL att antalet barn och elever i förskole-, grundskole- och gymnasieålder kommer öka med nästan 350 000 personer fram till år 2027. Det motsvarar en ökning på ungefär 15 procent från 2017 fram till år 2027. Ökningen av antalet barn och unga kommer innebära ett ökat tryck på förskolan, grundskolan, fritidshemsverksamheten och gymnasieskolan. Befolkningsutvecklingen i förskolans och skolans målgrupper kommer således innebära volymökningar och därmed ge upphov till ett ökat personalbehov som i sin tur generera ett ökat rekryteringsbehov.

Samtidigt som befolkningsutvecklingen och demografiska förändringar medför ett ökat personal- och rekryteringsbehov finns det andra faktorer som påverkar personal- och kompetensförsörjningen och möjligheterna att rekrytera personal till förskolan och skolan. Exempel på dessa omvärldsförändringar är införandet av lärarlegitimation, att rörligheten på arbetsmarknaden ökar, att allt fler börjar studera allt senare i livet och att genomströmningen på lärarutbildningarna minskar. Det pågår också ett generationsskifte inom de kommunala verksamheterna.

Skolverket och UKÄ, Universitets Kanslers Ämbetet, prognostiserar att det fram till 2031 behövs rekryteras 187 000 heltidstjänster inom olika lärarkategorier. Störst behov finns inom förskolan och grundskolan.

Idag utexamineras cirka 8 000 lärare från lärarutbildningen varje år. Om det ska vara möjligt att möta det behov av anställda som UKÄ och Skolverket prognostiserar måste antalet som utexamineras från lärarutbildningarna nästan fördubblas till 15 000 personer per år.

SKL presenterar i fokusrapporten en rad olika strategier för att hantera dessa utmaningar. Strategierna handlar bland annat om att införa fjärrföreläsningar, längre tid i arbetslivet, möjlighet att studera mitt i livet (livslångt lärande), ta till vara på de nyanlända som kommer till Sverige, höja attraktiviteten i yrket genom att sänka sjukfrånvaron, införa flexibla arbetstider med mera.

I fokusrapporten poängterar SKL även vikten av att arbeta på nya sätt och en ökad samverkan mellan lärare och andra yrkesgrupper. Det lyfts fram att var fjärde av alla nya studenter på högskolans yrkesprogram idag börjar på en lärarutbildning. För att möta det framtida behovet skulle den siffran behöva vara betydligt högre samtidigt som avhoppet skulle behöva minska markant. Enbart en utbyggnad av lärarutbildningen är därför inte realistisk för att lösa lärarbristen enligt Skolverket. Strategier behövs för att utveckla organisation och arbetssätt!



## 5. Grundskola

*I detta avsnitt presenteras resultatet av personalframskrivningen i form av personal- och rekryteringsbehov på en övergripande nivå. För detaljer om enskilda yrkeskategorier hänvisas till rapportens bilagor. I bilagorna finns detaljerade diagram för samtliga yrkeskategorier redovisade.*

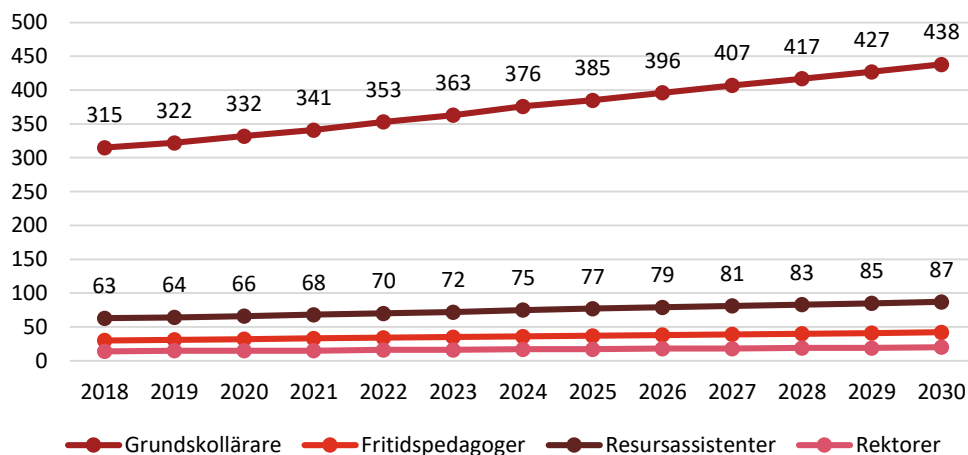
# Personalbehov i Norrtäljes kommuns kommunala grundskolor

5

Inom grundskolan beräknas det framtida personalbehovet för grundskolan inklusive förskoleklass. Personalbehovet kommer att öka under perioden fram till 2030 för samtliga yrkeskategorier.

Grundskollärare utgör den största yrkeskategorin inom grundskolan. I de beräkningar PwC utfört ser vi att behovet av just grundskollärare ökar fram till år 2030 med 123 anställda, vilket motsvarar en ökning på knappt 39 procent.

Totalt personalbehov inom grundskola



Inom yrkeskategorin resursassistenter ökar personalbehovet enligt PwCs prognos med 24 personer mellan år 2018 och 2030. Det motsvarar en ökning med 38 procent.

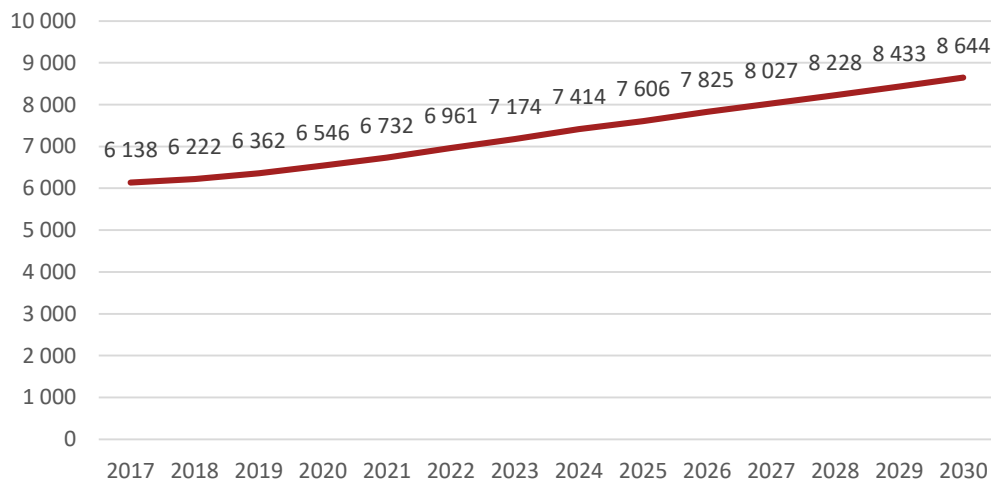
Vidare ser vi en ökning av rektorer med 43 procent och av fritidspedagoger med 40 procent vilket motsvarar 6 respektive 12 anställda. Utöver det ökade behovet av tillsvidareanställda så kommer det även att uppstå ett behov av att anställa personal som har en tidsbegränsad anställning. För yrkeskategorin grundskollärare är det beräknade personalbehovet år 2030 438 tillsvidareanställda lärare. Utöver det beräknas även 116 grundskollärare med visstidsanställning behövas 2030. Detta grundar sig i ett antagande om att förhållandet mellan visstids- och tillsvidareanställda är konstant under perioden. Av grundskollärare är 79 procent tillsvidareanställda. Andelen tillsvidareanställda resursassistenter var 88 procent år 2017. Om andelen tillsvidareanställda förbli konstant över tid betyder det att det förutom de 87 tillsvidareanställda resursassistenterna år 2030 behövs 12 visstidsanställda resursassistenter.

# Befolkningstillväxt

inom grundskolans målgrupp

5

### Befolkningsprognos 6-15 åringar



41 %

förväntas  
befolkningstillväxten för 6-  
15-åringar vara i Norrtäljes  
kommun mellan år 2017 och  
år 2030.

Det ökande personalbehovet förklaras av att antalet barn i kommunen i åldern 6-15 år ökar med drygt 2 500 barn från år 2017 till år 2030 enligt befolkningsprognosen, vilket motsvarar en ökning med cirka 41 procent. Idag är nästan samtliga barn i kommunen i åldern 6-15 inskrivna i grundskola, och av dessa är det knappt 78 procent av barnen som går i en kommunal grundskola. Givet att denna andel inte förändras innebär det att det år 2030 kommer gå nästan 1 700 fler barn i den kommunala grundskolan än vad det gjorde år 2017.

## Påverkan på personalbehovet inom grundskolan

*Befolkningsutvecklingen, i form av ett ökat invånarantal i grundskolans målgrupp 6-15 år, är en variabel som i stor utsträckning påverkar personalbehovet inom grundskolan, men inte den enda. Utöver befolkningsutveckling och demografiska förändringar påverkas personalbehovet även av inskrivnings- och servicegrader.*

### Inskrivningsgrad

Då det råder skolplikt för grundskolan i Sverige vilket också är väl förankrat och antas inte förändras inom den närmaste framtiden kan vi förutsätta att den totala inskrivningsgraden kommer vara relativt konstant. Det gör i sin tur att det totala personalbehovet i kommunens grundskolor (i kommunal eller fristående regi) förväntas vara relativt konstant och inte påverkas av inskrivningsgraden. Däremot kan personalbehovet, för kommunen som arbetsgivare, påverkas av andelen fristående aktörer. Om det skulle bli mindre attraktivt (t.ex. genom en vinstbegränsning) för externa aktörer att driva skolor, skulle det innebära att andelen skolor i kommunal regi skulle öka och därmed även personalbehovet. Som tidigare nämnts kan skolor i fristående regi således utgöra både en risk och en möjlighet för kommunen.

Precis som för förskolan ser vi att risken är att kommunen på kort sikt behöver konkurrera med externa aktörerna om arbetskraftsutbudet, medan risken på lång sikt är att kommunen kan komma att behöva ta över verksamhet och därmed även ansvaret för personal- och kompetensförsörjningen. Möjligheten för kommunen är att låta externa aktörer ansvara för delar av personal- och kompetensförsörjningen inom grundskoleverksamheten, samtidigt som kommunen får starka incitament till att arbeta strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.



## Fortsättning...

### Påverkan på personalbehovet inom grundskolan

#### Servicegrad och behörighet

Som tidigare nämnt syftar servicegrad på exempelvis lärartäthet. Om det finns en politisk ambition om att öka lärartätheten kommer det att generera ett ytterligare personalbehov. Här kan kommunen delvis påverka personalbehovet, till exempel genom lägre eller högre politiska ambitioner vad gäller till exempel lärartätheten inom skolan. Samtidigt har kommunen att förhålla sig till lagar och föreskrifter. Sedan 2011 måste samtliga grundskollärare som anställs utan tidsbegränsning ha en lärarlegitimation och detta gör att behovet av legitimerade lärare kommer att öka.

Enligt statistik från skolverket för läsåret 2017/2018 hade **79,5 procent** av antalet tjänstgörande grundskollärare i kommunal regi inom Norrtälje kommun lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne. Medan andelen i privat regi låg på **57,9 procent**.

För riket låg andelen tjänstgörande grundskollärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne på 79,7 och 68,5 procent för respektive kommunal såsom privat huvudman.

Jämfört med andra yrkeskategorier i kommunala verksamheter i Norrtäljes kommun så är det en förhållandevis hög andel av yrkesgruppen lärare som har högskoleexamen.

Sett till lärartätheten för läsåret 2017/2018 var denna, enligt statistik från skolverket, på **13,7 stycken elever per lärare i kommunal regi** och 12,6 antal elever per lärare i privat regi inom Norrtälje kommun. Detta jämföras 12,1 stycken elever per lärare för riksgenomsnittet för samtliga huvudmän.



Källa: Siris, Skolverket



# Rekryteringsbehov i Norrtäljes kommuns kommunala grundskolor

5

Av diagrammet till höger framgår hur många personer som Norrtälje kommun förväntas behöva rekrytera per år inom de olika yrkeskategorierna. Rekryteringsbehovet av grundskollärare kommer att öka under hela perioden och Norrtälje kommun kommer behöva rekrytera cirka 67 procent fler grundskollärare 2030 än vad kommunen gör idag. År 2030 kommer Norrtälje kommun behöva rekrytera 82 grundskollärare, vilket utgör 19 procent av det totala behovet av tillsvidareanställda grundskollärare samma år.

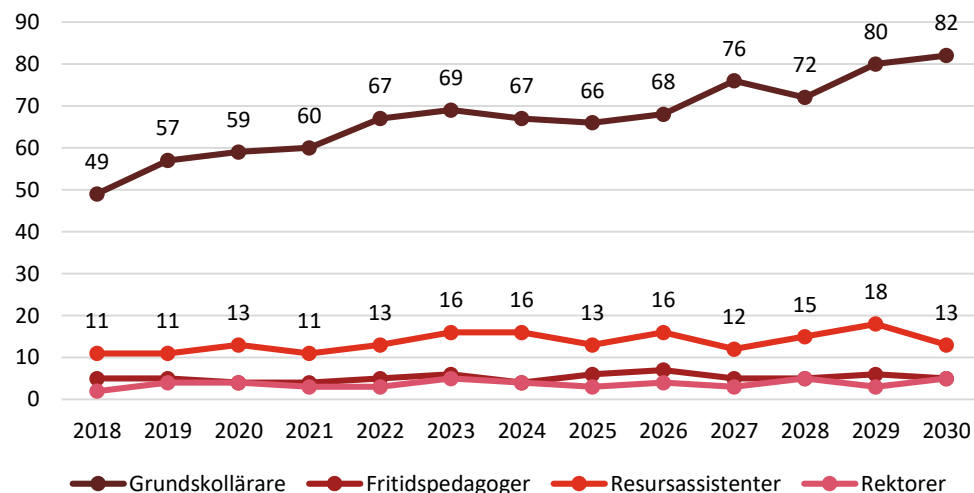
Av diagrammet går även att utläsa att rekryteringsbehovet ökar mycket mellan år 2026 och 2027. Detta beror främst på att antalet pensionsavgångar ökar.

Av det totala rekryteringsbehovet för grundskollärare i perioden mellan 2017 och 2030 uppstår i genomsnitt 73 procent av rekryteringsbehovet till följd av personalomsättning.

Den största andelen fritidspedagoger kommer behöva rekryteras till följd av personalomsättning, vilket under perioden i genomsnitt utgör 66 procent av det totala rekryteringsbehovet.

Rekryteringsbehovet av resursassistenter kommer att öka under perioden och vara som högst år 2029 då 18 personer behöver rekryteras. Främsta anledningen till att det behövs rekryteras så pass många fler år 2029 beror på att ett stort antal anställda förväntas gå i pension det året. Rekryteringsbehovet går till stor del att härleda till personalomsättning även för resursassistenter, det förklarar i genomsnitt 69 procent av det totala rekryteringsbehovet.

Totalt rekryteringsbehov



## Rekryteringsbehovet inom grund- och gymnasieskolan ur ett nationellt perspektiv

5

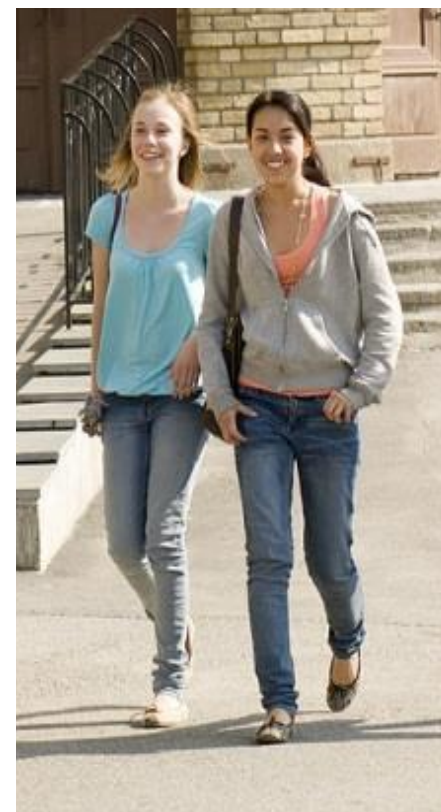
*Politiska beslut på nationell nivå kan få stora konsekvenser för en kommun och inte minst när besluten rör de kommunala verksamheterna. Personal- och kompetensförsörjning är inte ett undantag, råder det brist på exempelvis grundskollärare i hela landet är det stor sannolikhet att det även gör det i Norrtäljes kommun.*

Inom grundskolan beräknas bristen av lärare bli störst i årskurs 7–9. Fram till 2029 uppgår rekryteringsbehovet i årskurs 7–9 till 24 000 heltidstjänster. Det totala antalet lärare inom utbildningsverksamheten ökar i Sverige samtidigt som andelen behöriga lärare minskar. I grundskolan har totalt 82 procent av lärarna en pedagogisk högskoleexamen.

Statistiska centralbyrån har gjort en undersökning om vad de som slutar arbeta som lärare uppger för skäl till detta. Undersökningen inkluderar grundskollärare och gymnasielärare. Undersökningen visar att det främsta skälet (cirka 7 av 10) till att en person slutar arbeta som lärare är arbetsmiljön, exempelvis stress och hög arbetsbelastning. Nästan hälften av de tillfrågade (45 procent) uppgav lönen i förhållande till arbetsbördan som orsak till att de valde att sluta arbeta som lärare.

När det är högkonjunktur i landet är också arbetsmarknaden utanför läraryrket god för individer med en lärarexamen vilket också det påverkar tillgängligheten av lärare.

Däremot är det många som i undersökningen uppger att de har lämnat läraryrket men att det kan tänka sig att komma tillbaka. 60 procent svarar att de kan tänka sig att återvända till yrket, och siffran är ännu högre bland yngre personer mellan 25–39 år där andelen är 70 procent. De viktigaste faktorerna som lyfts för att dessa individer ska välja att återvända till yrket är bland annat arbetsbelastning, större möjlighet att kunna styra över sin arbetssituation och högre lön.





## 6. *Gymnasieskolan*

*I detta avsnitt presenteras resultatet av personalframskrivningen i form av personal- och rekryteringsbehov på en övergripande nivå. För detaljer om enskilda yrkeskategorier hänvisas till rapportens bilagor. I bilagorna finns detaljerade diagram för samtliga yrkeskategorier redovisade.*

# Personalbehov i Norrtäljes kommuns kommunala gymnasieskolor

6

Tre yrkeskategorier inkluderas i gymnasieskolan; gymnasielärare, resursassistenter och rektorer där gymnasielärare utgör den största kategorin. Personalbehovet kommer, fram till år 2030, att öka inom samtliga tre yrkeskategorier.

Inom gruppen gymnasielärare kommer personalbehovet att öka med 34 tillsvidareanställda lärare fram till år 2030, vilket motsvarar en ökning på 32 procent.

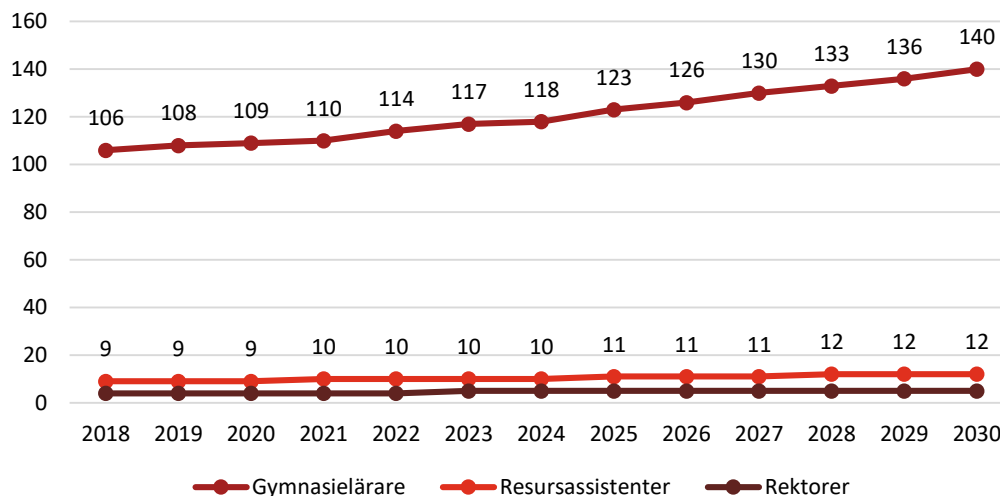
Personalbehovet för kategorierna resursassistenter och rektorer beräknas inte vara lika stort utan ökar med 3 respektive 1 tillsvidareanställningar till år 2030.

Utöver det beräknade personalbehovet på 140 gymnasielärare år 2030 så kommer det utöver detta även att behöva anställas 19 visstidsanställda gymnasielärare. Detta grundar sig på ett antagande om att förhållandet mellan visstids- och tillsvidareanställda är konstant under perioden. I Norrtälje kommun är 88 procent av gymnasielärarna tillsvidareanställda.

Andelen tillsvidareanställda resursassistenter inom gymnasieskolan är 100 procent. Det betyder att om förhållandet mellan andelen tillsvidareanställda och visstidsanställda resursassistenter är konstant behövs det 12 tillsvidareanställda resursassistenter till år 2030.

Andelen tillsvidareanställda rektorer är i dagsläget 80 procent. Utöver det beräknade personalbehovet på 5 rektorer till år 2030 så kommer det utöver behövas 1 visstidsanställd rektor, givet att förhållandet mellan andelen tillsvidareanställda och visstidsanställda rektorer är konstant under tiden.

Totalt personalbehov inom gymnasieskolor

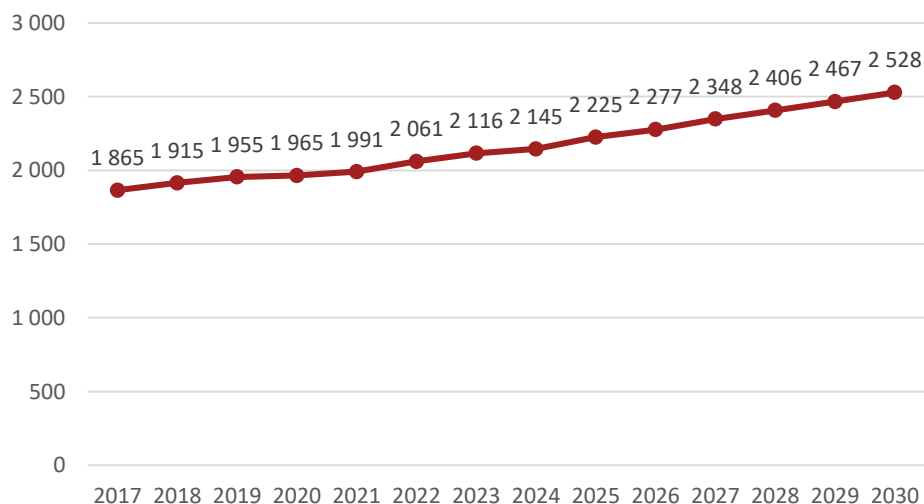


# Befolkningstillväxt

inom gymnasieskolans målgrupp

6

Befolkningsprognos 16-18 åringar



**36 %**  
förväntas  
befolkningstillväxten  
för 16-18-åringar vara  
i Norrtälje kommun  
mellan 2017 och  
2030.

Det ökande personalbehovet förklaras av att antalet ungdomar i kommunen i åldern 16-18 år ökar med cirka 660 ungdomar från år 2017 till år 2030 enligt befolkningsprognosen, vilket motsvarar en ökning med cirka 36 procent. Deltagandet i Norrtäljes kommuns samtliga gymnasieskolor är cirka 105 procent av den totala befolkningen i åldern 16-18 år. Detta beror dels på att gymnasieungdomar från andra kommuner söker sig till gymnasieskolorna i Norrtäljes kommun och dels för att en del individer går i gymnasieskolan längre än tre år. Idag går cirka 58 procent av gymnasieungdomarna i gymnasieskolor som drivs av kommunen. Givet att denna andel inte förändras innebär det, enligt personalframskrivningen, att det år 2030 kommer att gå cirka 400 fler ungdomar i den kommunala gymnasieskolan än vad det gjorde år 2017.

*Befolkningsutvecklingen, i form av ett ökat invånarantal i grundskolans målgrupp 16-18 år, är en variabel som i stor utsträckning påverkar personalbehovet inom gymnasieskolan, men inte den enda. Utöver befolkningsutveckling och demografiska förändringar påverkas personalbehovet även av inskrivnings- och servicegrader.*

## Inskrivningsgrad

Nästan alla elever som avslutar grundskolan fortsätter till gymnasieskolan, och andelen ökar. I Norrtälje kommun så har andelen av grundskoleelever i kommunal regi i årskurs 9 med behörighet att söka yrkesprogram ökat något från **83,4** procent läsåret 2014/2015, till **84,3** procent för 2017/2018. Detta är högre än jämfört med riket som ligger på **82,7** procent. Om denna positiva trend fortsätter kan detta ha bäring på inskrivningsgraden i gymnasieskolan, vilket i sin tur påverkar rekryteringsbehovet.

Däremot är antalet elever per lärare inom gymnasieskolan i kommunal regi i Norrtälje kommun högre jämfört med riket. För läsåret 2017/2018 var antalet elever per lärare **11,5**, vilket kan jämföras med riket där snittet var **11,1** elever per lärare. Medan i enskild regi var antalet elever per lärare 10,0.

Det finns även en nationell politisk debatt huruvida gymnasieskolan ska vara obligatorisk (upp till 18 års ålder) eller inte. Ett sådant införande skulle också öka andelen som studerar på gymnasieskolan vilket i sin tur skulle öka behovet av gymnasielärare.

Utöver att det sker en förändring i andelen som går gymnasieskolan påverkas personalbehovet, för kommunen som arbetsgivare, också av andelen fristående aktörer. Precis som för förskola och grundskola så skulle andelen gymnasieskolor i kommunal regi öka om det skulle bli mindre attraktivt (t.ex. genom en vinstbegränsning) för externa aktörer att driva gymnasieskolor. Detta innebär även att personalbehovet i kommunal regi skulle öka.

# Rekryteringsbehov i Norrtälje kommuns kommunala gymnasieskolor

6

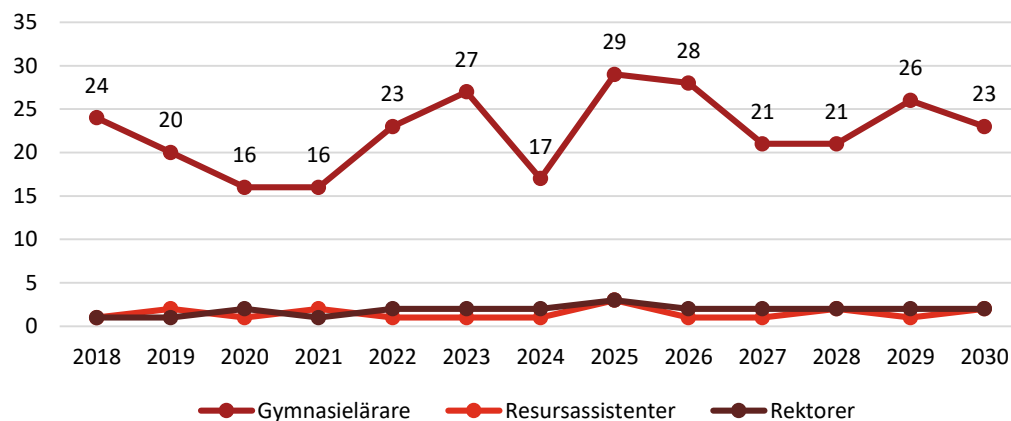
Rekryteringsbehovet av gymnasielärare beräknas att öka under perioden fram till 2030. Det största rekryteringsbehovet för gymnasielärare kommer att uppstå mellan åren 2025 - 2026. Ökningen under de åren kan till stor del härledas till stora pensionsavgångar som sammanfaller med stora volymökningar i gruppen 16-18 åringar i kommunen.

Rekryteringsbehovet av resursassistenter och rektorer prognostiseras vara relativt konstant under perioden.

Rekryteringsbehovet kan främst härledas till personalomsättningen vilken under perioden i genomsnitt förklarar 75 procent av det totala rekryteringsbehovet av gymnasielärare.

Yrkesgrupperna för resursassistenter och rektorer är relativt små och rekryteringsbehovet enligt modellen för personalframskrivning relativt konstant under perioden men kan under perioden också till stor del härledas till personalomsättning, 79 procent för resursassistenter och 86 procent av det totala rekryteringsbehovet under perioden för rektorer.

Totalt rekryteringsbehov inom gymnasieskolan

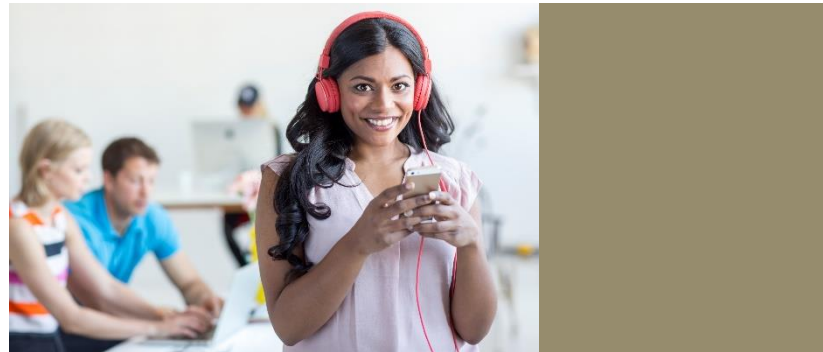


## Rekryteringsbehovet inom gymnasieskolan ur ett nationellt perspektiv

*Politiska beslut på nationell nivå kan få stora konsekvenser för en kommun och inte minst när besluten rör de kommunala verksamheterna. Personal- och kompetensförsörjning är inte ett undantag, råder det brist på exempelvis gymnasielärare i hela landet är det stor sannolikhet att det även gör det i Norrtäljes kommun.*

Rekryteringsbehovet till landets samtliga gymnasieskolor beräknas öka framöver. Beräkningar framtagna av Skolverket visar att behovet av gymnasielärare förväntas bli lika stort för gymnasielärare i yrkesämnen som för de allmänna ämnena, 13 000 heltidstjänster vardera till år 2029. Många yrkeslärare väntas lämna yrket, vilket gör rekryteringsbehovet av yrkeslärare mycket stort i förhållande till yrkeskåren.

Den nationella statistik som Lärarförbundet har tagit fram för 2015 visar att många av de som arbetar som lärare inom gymnasieskolan idag är över 55 år och förväntas av den anledningen gå i pension inom 10 år. Detta är ett extra tydligt för de som arbetar som speciallärare eller specialpedagog där nästan hälften befinner sig i pensionsålder inom en tioårsperiod. För yrkesgruppen gymnasielärare beräknas en tredjedel gå i pension inom tio år.



Källor: Lärarförbundet, Skolverket





## 7. LSS

*I detta avsnitt presenteras resultatet av personalframskrivningen i form av personal- och rekryteringsbehov på en övergripande nivå. För detaljer om enskilda yrkeskategorier hänvisas till rapportens bilagor. I bilagorna finns detaljerade diagram för samtliga yrkeskategorier redovisade.*

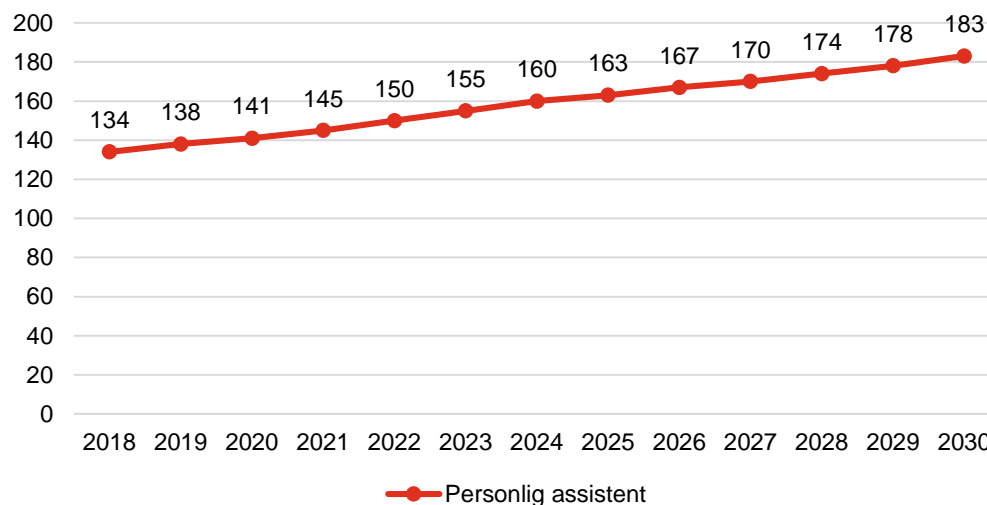
# Personalbehov i Norrtäljes kommuns kommunala verksamhet för LSS

7

91 %  
av samtliga  
personliga  
assistenter är i  
dag tillsvidare-  
anställda.



### Totalt personalbehov inom LSS



Mellan perioden 2018-2030 förväntas personalbehovet inom LSS att öka. Prognosen för personalbehovet av personliga assistenter visar att den förväntade ökningen är 49 anställda vilket motsvarar cirka 37 procent.

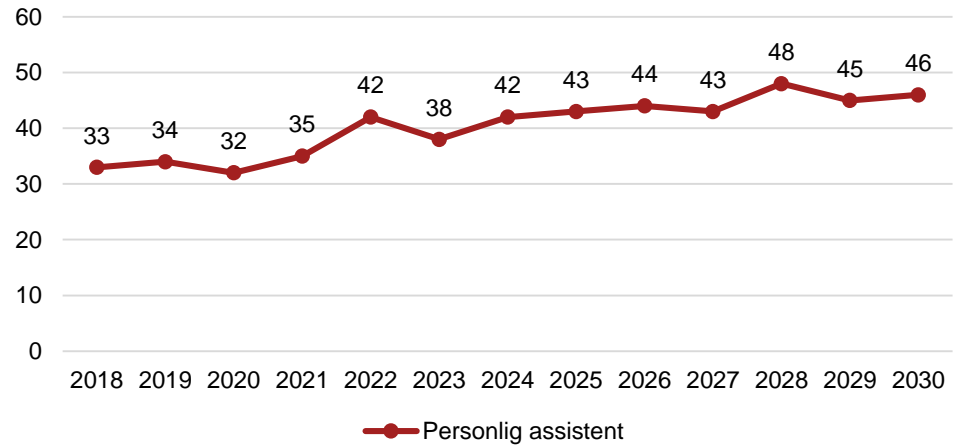
Utöver behovet av tillsvidareanställda kommer även ett behov av visstidsanställda att uppstå. Utöver det beräknade behovet av tillsvidareanställda personliga assistenter kommer även cirka 18 visstidsanställda personliga assistenter att behövas år 2030. Detta grundar sig på ett antagande att förhållandet mellan tillsvidare- och visstidsanställda är konstant. Andelen tillsvidareanställda personliga assistenter uppgår till i dagsläget till 91 procent.

# Rekryteringsbehov i Norrtäljes kommuns kommunala verksamhet för LSS

Rekryteringsbehovet inom LSS kommer enligt den beräknade prognosen att öka. Rekryteringsbehovet kommer vara som störst 2028 då 48 tillsvidareanställda personliga assistenter behöver rekryteras. Denna topp beror till stor del på att antalet pensionsavgångar förväntas vara högt det året.

En stor del av det framtida rekryteringsbehovet kan härledas till personalomsättningen för yrkeskategorin. Personalomsättning kan i genomsnitt förklara 82 procent av det totala rekryteringsbehovet.

### Totalt rekryteringsbehov personliga assistenter





## **8. Äldreomsorg**

### **8.1 Vård- och omsorgsboende**

### **8.2 Hemtjänst**

*I detta avsnitt presenteras resultatet av personalframskrivningen i form av personal- och rekryteringsbehov på en övergripande nivå. För detaljer om enskilda yrkeskategorier hänvisas till rapportens bilagor. I bilagorna finns detaljerade diagram för samtliga yrkeskategorier redovisade.*

## Påverkan på rekryterings- och personalbehovet inom äldreomsorgen

*Befolkningsutvecklingen, i form av ett ökat invånarantal av personer som är 65+, är en variabel som i stor utsträckning påverkar personalbehovet inom äldreomsorgen, men inte den enda. Utöver befolkningsutveckling och demografiska förändringar kan personalbehov också påverkas av andra faktorer.*

I dagsläget bedriver Norrtäljes kommun äldreboenden och hemtjänst till 55 respektive 34 procent i kommunal regi och resterande i extern regi. Förhållandet mellan hur stor andel som bedrivs i kommunal regi och som bedrivs i fristående regi är något som kan förändras över tid. Förändringen kan ske mer eller mindre snabbt men det är kommunen som bär det yttersta ansvaret för att verksamheten bedrivs och finns tillgänglig för kommunens invånare och därför bör denna aspekt finnas med i analysen.

En förändring av andelen som bedrivs i kommunal eller extern regi kan, för kommunen som arbetsgivare, påverka personalbehovet.

Om det skulle bli mindre attraktivt (t.ex. genom en vinstbegränsning) för externa aktörer att bedriva äldreomsorg, skulle det innebära att andelen äldreomsorg i kommunal regi skulle öka och därmed även kommunens personalbehov. Äldreomsorg i fristående regi kan således utgöra både en risk och en möjlighet för kommunen ur ett personalförsörjningsperspektiv.

Precis som det ser ut inom utbildningsverksamheten så är risken att kommunen på kort sikt behöver konkurrera med de externa aktörerna om arbetskraftsutbudet, medan risken på lång sikt är att kommunen kan komma att behöva ta över verksamhet och därmed även ansvaret för personal- och kompetensförsörjningen.

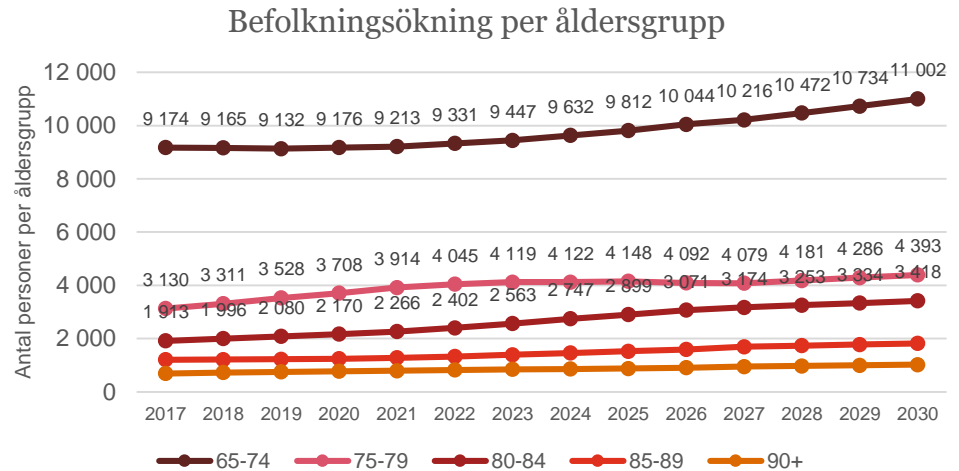
Möjligheten för kommunen är att låta externa aktörer ansvara för delar av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen, samtidigt som kommunen får starka incitament till att arbeta strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Som tidigare nämnts påverkar folkhälsoutvecklingen inskrivningsgraderna i äldreomsorgen, och därmed även personalbehov. Generellt har de äldre i befolkningen haft en god hälsoutvecklingen de senaste åren samtidigt som vi lever allt längre. Den demografiska utvecklingen liksom utvecklingen av folkhälsan påverkar både personal- och rekryteringsbehovet.

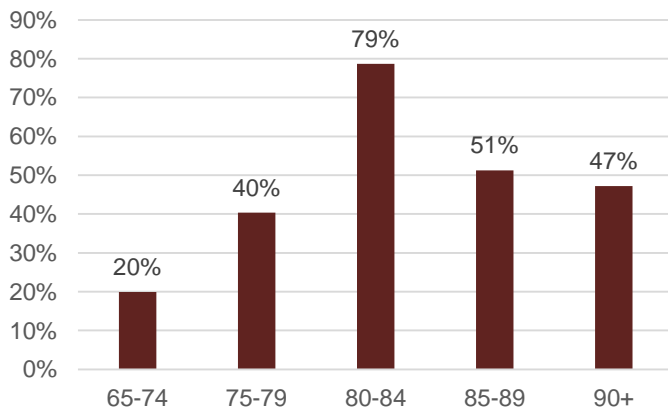
# Befolkningsökning 65+

Det totala antalet personer som är 65 år eller äldre kommer att öka med 34 procent mellan 2017 och 2030. Däremot sker inte en lika stor ökning för de olika åldrarna över 65 år. Diagrammet till höger visar befolkningsprognosen för Norrtäljes kommun uppdelat på fem olika ålderskategorier över 65 år mellan 2017 och 2030.

Framskrivningen av personalen inom äldreomsorgen tar hänsyn till befolkningsutvecklingen för de olika åldersspannen för att kunna beakta de olika behoven av kommunal service i form av äldreboende och hemtjänst.



### Befolkningsökning per åldersgrupp mellan 2017 och 2030



Diagrammet till vänster illustrerar befolkningsökningen i de olika åldersspannen över 65 år från 2017 till 2030. Utifrån diagrammet kan konstateras att befolkningstillväxten varierar för de olika åldersspannen. Den största ökningen förväntas ske i åldersgruppen 80-84 år, där den förväntade ökningen är 79 procent under tidsperioden. Ålderskategorin 85-89 år förväntas öka med drygt 50 procent.

I modellen antas en konstant inskrivningsgrad för respektive ålderskategori. Ur ett längre perspektiv är det dock troligt att inskrivningsgraden, alltså andelen brukare på äldreboenden och inom hemtjänsten, kommer att minska för de yngre ålderskategorierna (inom gruppen 65+) då befolkningen i Sverige generellt blir allt friskare längre upp i åldrarna. Detta samtidigt som vi också lever allt längre vilket ökar vårdtyngden och behovet av äldreomsorg hos de äldre grupperna inom befolkningen.

## Antaganden gjorda vid framskrivning av yrkeskategorier inom äldreomsorgen

8

*Befolkningsutvecklingen för personer som är 65 år eller äldre ser ut att öka kraftigt fram till år 2030 i Norrtäljes kommun. Dock sker inte ökningen lika mycket för de olika ålderskategorierna inom gruppen 65+ och inte heller behovet av äldreomsorg. Nedan görs en beskrivning av hur detta beaktas i personalframskrivningen.*

Framskrivningen av personalbehovet inom äldreomsorgen görs utifrån befolkningsprognosen för personer i Norrtälje kommun som är 65 år eller äldre. För att göra framskrivningen så precis som möjligt har vi delat upp befolkningsprognosen utifrån åldersspannen 65-74 år, 75-79 år, 80-84 år, 85-89 år och 90+.

Personalframskrivningen tar hänsyn till befolkningsutvecklingen inom de olika åldersgrupperna, eftersom behovet varierar stort inom gruppen 65+. Vi har antagit att inskrivningsgraden är konstant. Ur ett längre perspektiv är det dock troligt att inskrivningsgraden, alltså andelen brukare på äldreboenden och inom hemtjänsten, kommer minska för de yngre ålderskategorierna (inom gruppen 65+) då befolkningen i Sverige generellt sett blir allt friskare längre upp i åldrarna. Samtidigt lever vi allt längre, vilket ökar vårddyngden och behovet av äldreomsorg hos de äldre yrkesgrupperna.

34 %

förväntas  
befolkningstillväxten  
för 65 + i Norrtälje  
kommun vara mellan  
2017 och 2030



## 8.1 Personalbehov vård- och omsorgsboenden

8

Inom äldreboende inkluderas de tre yrkeskategorierna undersköterska, vårdbiträde och sjuksköterska. Fram till år 2030 kommer personalbehovet att öka inom alla yrkeskategorier.

För undersköterskor kommer det år 2030 att behövas 306 tillsvidareanställda undersköterskor, vilket motsvarar en ökning på 94 personer eller 44 procent.

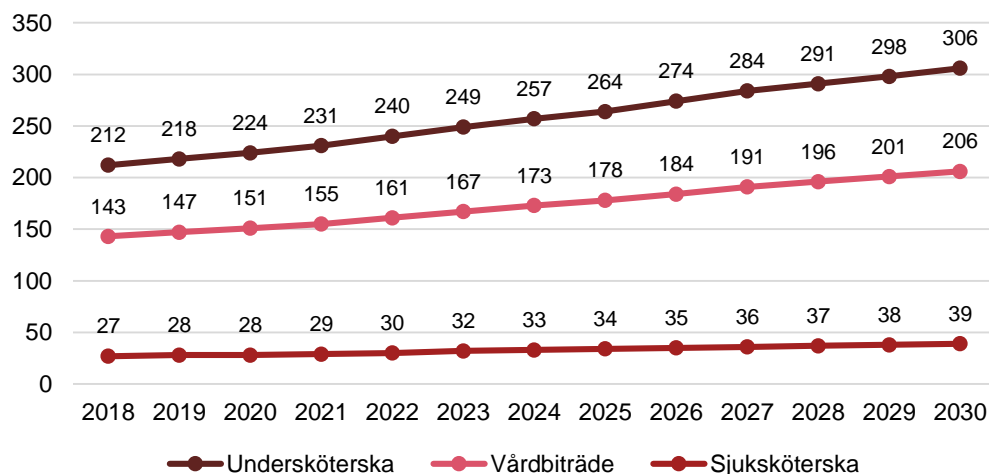
Personalbehovet för vårdbiträden uppgår år 2030 till 206 tillsvidareanställda vilket motsvarar en ökning på cirka 44 procent eller 63 anställda. Andelen tillsvidareanställda sjuksköterskor förväntas också behöva öka med 44 procent vilket motsvarar 12 personer.

Det kommer utöver det ökade behovet av tillsvidareanställd personal även att uppstå ett behov av anställda som har en tidsbegränsad anställning. Förutom det beräknade personalbehovet på 306 tillsvidareanställda undersköterskor kommer det även att behövas ytterligare 42 undersköterskor som är visstidsanställda. Detta grundar sig på ett antagande om att förhållandet mellan visstids- och tillsvidareanställda är konstant under perioden. Av undersköterskor är 88 procent tillsvidareanställda.

Andelen tillsvidareanställda vårdbiträden var år 2017 78 procent. Förutsatt att förhållandet mellan andelen tillsvidareanställda och andelen visstidsanställda är konstant beräknas det utöver de 206 tillsvidareanställda vårdbiträden även behöva anställas 38 visstidsanställda vårdbiträden år 2030.

Andelen tillsvidareanställda sjuksköterskor uppgick år 2017 till 79 procent. Om förhållandet är konstant betyder det att det utöver de 39 tillsvidareanställda sjuksköterskorna som behövs år 2030 behövs ytterligare 10 visstidsanställda sjuksköterskor.

Totalt personalbehov inom särskilt boende



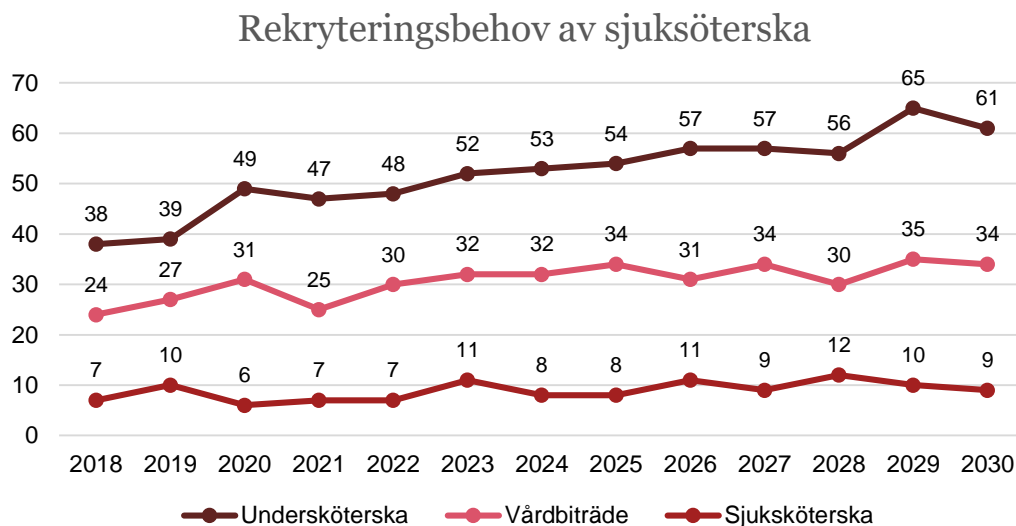


## 8.1 Rekryteringsbehov vård- och omsorgsboende

8

I diagrammet till höger går att utläsa hur många undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor som kommer att behöva rekryteras till äldreboenden fram till år 2030. Rekryteringsbehovet för samtliga yrkeskategorierna ökar under tidsperioden och är större år 2030 än år 2018.

De största ökningarna av rekryteringsbehov av undersköterskor sker i början och slutet av tidsperioden. De i sammanhanget stora ökningarna mellan 2019-2020 och 2028-2029 förklaras till stor del av att en stor andel pensionsavgångar förväntas under de åren.



Det totala rekryteringsbehovet av undersköterskor kan i genomsnitt härledas till 71 procent till personalomsättning.

För gruppen vårdbiträden ligger rekryteringsbehovet relativt konstant under tidsperioden 2018-2030 med två i sammanhanget större ökning, mellan år 2020 och 2029. Toppen 2020 förklaras till stor andel av pensionsavgångar och ökningen år 2029 kan förklaras av att flertalet förväntas gå i pension och att detta sammanfaller med en viss ökning i volymskillnader. Av det totala rekryteringsbehovet av vårdbiträden kan i genomsnitt 68 procent härledas till personalomsättningar.

Rekryteringsbehovet för sjuksköterskor förväntas vara mellan 6 och 12 tillsvidareanställda per år. Av det totala rekryteringsbehovet kan 80 procent förklaras av personalomsättning.

## 8.2 Personalbehov hemtjänsten

8

Även hemtjänsten består av yrkeskategorierna undersköterska, vårdbiträde och sjuksköterska inklusive distriktsjuksköterskor.

Behovet av undersköterskor beräknas år 2030 uppgå till 175 tillsvidareanställda, vilket innebär en ökning på 55 tillsvidareanställda undersköterskor eller 46 procent.

När det kommer till vårdbiträden beräknas personalbehovet att landa på 109 tillsvidareanställda år 2030 vilket är 34 fler än år 2018 vilket motsvarar en ökning med 45 procent.

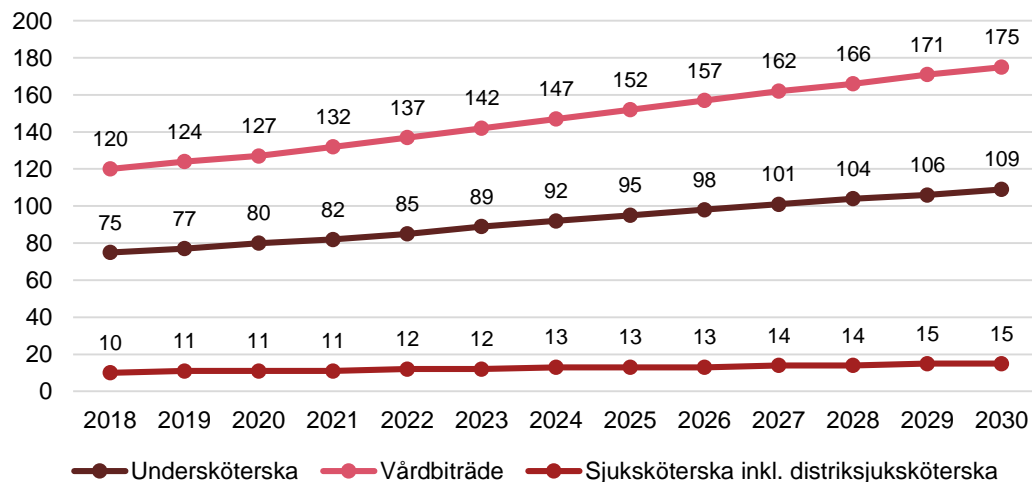
Behovet av sjuksköterskor kommer öka från 10 till 15 stycket från 2018 till 2030.

Utöver det ökade behovet av tillsvidareanställd personal kommer det även att uppstå ett behov av anställda som har en visstidsanställning. De beräknade behovet på 109 tillsvidareanställda undersköterskor kommer att behöva kompletteras med 13 visstidsanställda undersköterskor. Detta grundar sig på ett antagande om att förhållandet mellan tillsvidareanställda och visstidsanställda är konstant under perioden. Av undersköterskor är 89 procent tillsvidareanställda.

Andelen tillsvidareanställda vårdbiträden uppgick år 2017 till 85 procent. Förutsatt att förhållandet mellan andelen tillsvidareanställda och andelen visstidsanställda är konstant beräknas det utöver de 175 tillsvidareanställda vårdbiträden även behövas anställas 31 visstidsanställda år 2030.

Andelen tillsvidareanställda sjuksköterskor inklusive distriktsjuksköterskor uppgick till 91 procent. Det betyder att utöver de 15 tillsvidareanställda som beräknas behövas ytterligare 1 visstidsanställda sjuksköterska.

Totalt personalbehov inom hemtjänsten



## 8.2 Rekryteringsbehovet hemtjänstverksamhet

8

Rekryteringsbehovet för yrkeskategorierna undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor kommer att öka mellan 2018-2030. Den procentuella ökningen i rekryteringsbehov är dock störst för gruppen undersköterskor.

Topparna i rekryteringsbehov för kategorin undersköterska återfinns åren 2020 och 2029. Topparna i rekryteringsbehovet sammanfaller med toppar i andel pensionsavgångar för yrkeskategorin.



Rekryteringsbehovet kan främst härledas till personalomsättningar vilket under perioden förklarar 71 procent av det totala rekryteringsbehovet av undersköterskor.

För yrkeskategorin vårdbiträden prognostiseras rekryteringsbehovet vara mellan 24 till 35 tillsvidareanställningar per år under perioden mellan år 2018 och 2030. Även rekryteringsbehovet av vårdbiträden kan främst härledas till personalomsättningar. I genomsnitt under perioden kan rekryteringsbehovet till 68 procent förklaras av personalomsättning inom yrkesgruppen vårdbiträden.

Rekryteringsbehovet för sjuksköterskor som även inkluderar distriktsjuksköterskor är mellan 6 och 12 anställda per år. I genomsnitt under perioden 2018 till 2030 kan 80 procent av rekryteringsbehovet härledas till personalomsättning.

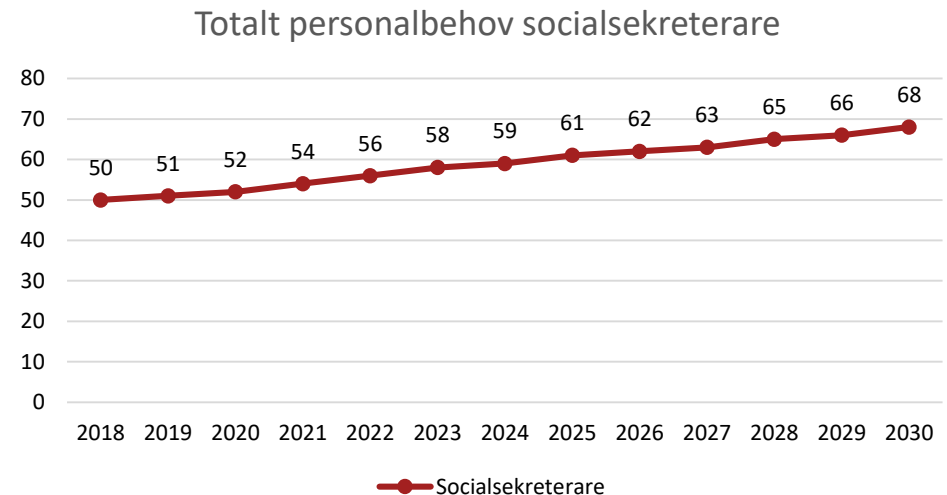


## 9. Socialförvaltningen

*I detta avsnitt presenteras resultatet av personalframskrivningen i form av personal- och rekryteringsbehov på en övergripande nivå. För detaljer om enskilda yrkeskategorier hänvisas till rapportens bilagor. I bilagorna finns detaljerade diagram för samtliga yrkeskategorier redovisade.*

# Personalbehovet för socialsekreterare

9



Det finns inom yrkeskategorin socialsekreterare en mängd olika specialiseringar inom Norrtäljes kommun och olika delar av befolkningen som verksamheten vänder sig till.

Av diagrammet går att utläsa att det totala personalbehovet av socialsekreterare kommer att öka succesivt under perioden och vara som störst för år 2030. År 2030 förväntas det i Norrtäljes kommun behövas 68 tillsvidareanställda socialsekreterare. Det är 18 fler tillsvidareanställda socialsekreterare än i dagsläget, vilket motsvarar en ökning av socialsekreterare med 36 procent från 2018 till 2030.

I dagsläget är det 98 procent av alla socialsekreterare som är tillsvidareanställda i Norrtäljes kommun. Utifrån antagande om att andelen tillsvidareanställda är konstant över tid kommer det år 2030, utöver de 68 tillsvidareanställda socialsekreterare, behöva anställas 1 visstidsanställda socialsekreterare.

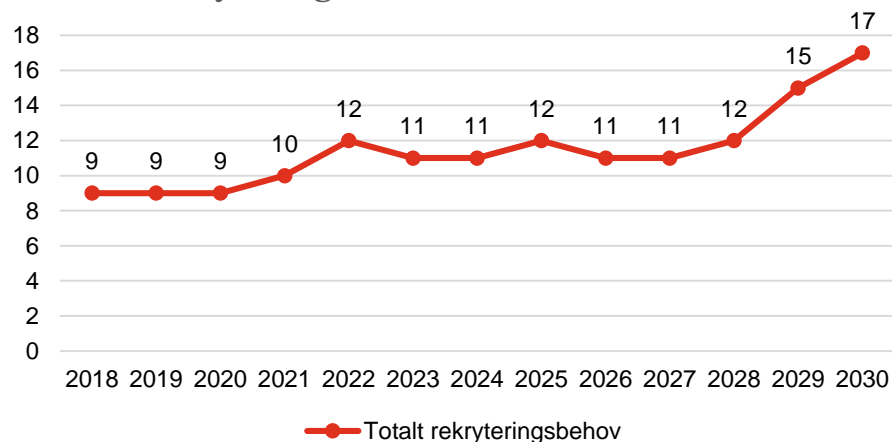
# Rekryteringsbehovet för socialsekreterare

9

82 %  
av det totala  
rekryteringsbehovet  
kan härledas till  
personalomsättning.



Rekryteringsbehov av socialsekreterare



Rekryteringsbehovet av socialsekreterare varierar mycket under perioden men ökar totalt sett. Utifrån personalframskrivningen kommer det behöva anställas mellan 9-17 socialsekreterare per år fram till 2030.

Som störst rekryteringsbehov är det år 2030 då det finns ett behov av att anställa 17 socialsekreterare. Det ökade behovet av att anställa beror på att stora pensionsavgångar sammanfaller med volymökningar. I genomsnitt under perioden går 82 procent av det totala rekryteringsbehovet att härleda till personalomsättning.

# Påverkan på personalbehovet inom socialtjänsten

9

*Behovet av en fungerande socialtjänst med anställda socionomer inom flertalet olika inriktningar är viktigt för en kommun. Verksamheten är till för alla mellan 0-64 år vilket gör att personalframskrivningen är gjord utifrån befolkningsprognosen för samtliga i åldern 0-64 år.*

## Ökat antal invånare påverkar behovet av socionomer

Behovet av socionomer styrs dels av att antalet invånare ökar men i situationer som till exempel Sverige har varit i under 2015-2016 då det var många nyanlända som kom ökade behovet av yrkeskategorier som tenderar att kräva socionomexamen ännu mer på kort tid. Det ledde till att många kommuner fick ta in så kallade hyr-socionomer för att kunna möta det ökade behovet.

## Faktorer som kan tänkas minska behovet av socionomer

Det finns även faktorer som gör att behovet av exempelvis socialsekreterare minskar, genom tex olika lösningar med robotisering och digitala medarbetare. Ett bra exempel på detta är Trelleborgs kommun som har infört en robot som arbetar med att handlägga försörjningsstöd vilket har minskat behovet av handläggare för dessa ärenden. Allt fler kommuner väljer att ta in digitala lösningar eller robotar för att på ett mer resurseffektivt sätt kunna handlägga enklare och standardiserade ärenden för att frigöra tid för personalen. Detta är något som även förväntas öka i framtiden.

Socialtjänsten är i många avseenden styrd av socialtjänstlagen. Förändringar i lagstiftning eller utökning av arbetsuppgifter är exempel som skulle kunna ändra behovet av yrkeskategorier som kräver socionomexamen.



Källa: Dagenssamhalle.se



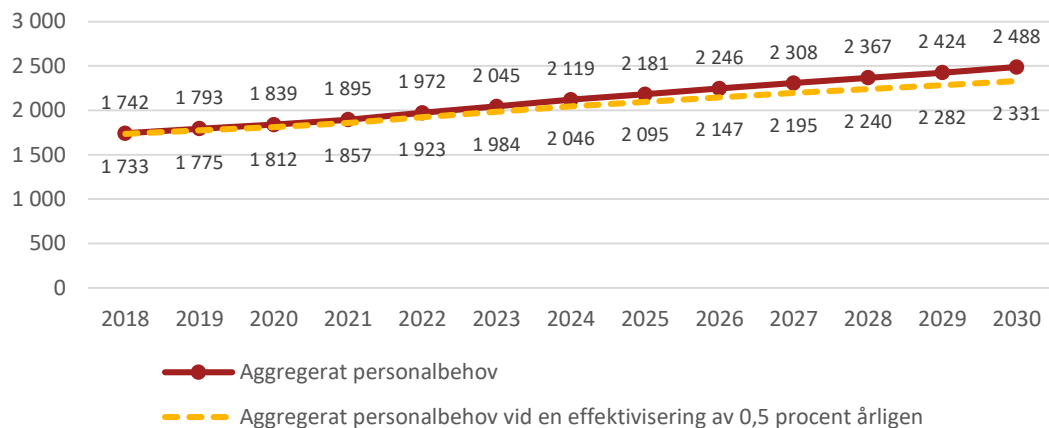
## 10. Scenarioanalys

1. *Effektivisering*
2. *Hela sektorn perspektiv*
3. *Minskad personalomsättning*

*Scenarioanalyser görs och presenteras i denna rapport i syfte att nyansera och känslighetsanalysera grundmaterialet av personalframskrivningen. Framskrivningen är framtagen utifrån en rad antaganden och med hjälp av beräkningar utifrån ett nuläge. Analyserna vill också uppmuntra till ett scenarioanalytiskt tänk vid tolkning och användning av resultatet från personalframskrivningen.*



### Aggregerat personalbehov vid effektivisering

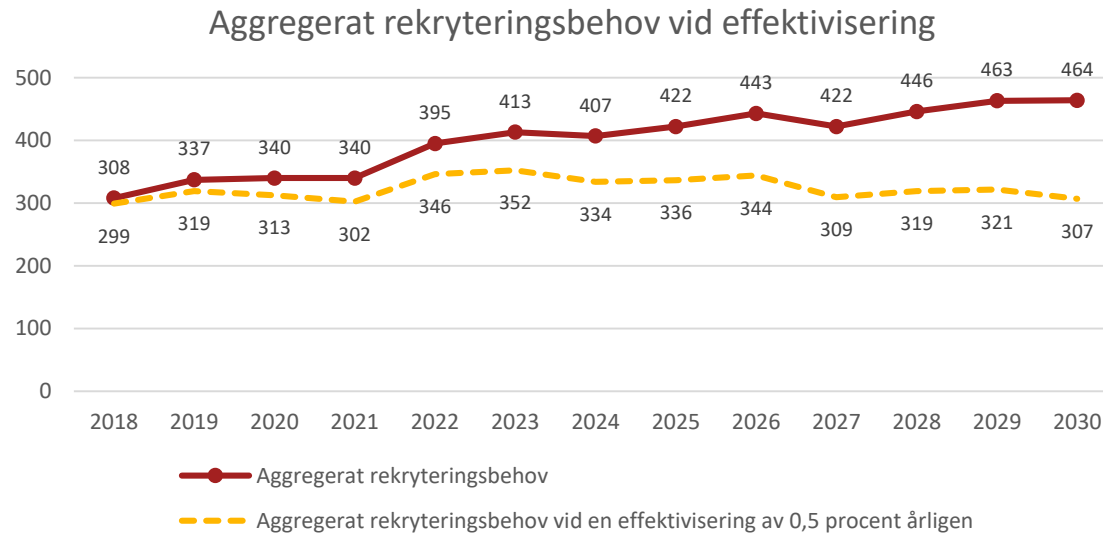


Effektivisering inom offentlig och än mer inom kommunal verksamhet är mycket svårt att både mäta och att prognostisera. Effektivisering av personal är således inte detsamma som att sänka ambitionsnivån eller servicegraden i kommunen och alltså ha färre antal brukar per personal.

Däremot finns det flera tillvägagångssätt för att effektivisera i verksamheterna där digitalisering är en väg som ofta leder till en effektivisering.

I detta scenariot antar vi en effektivisering om 0,5 procent årligen. Antagande grundar sig i Sveriges kommuner och landstings (SKLs) rekryteringsrapport *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden* från 2018. SKL redovisar att om man tittar historiskt så ser man en utveckling av att välfärdstjänsterna har ökat med en halv till en procent per år men givet en effektivisering genom ny teknik och digitalisering skulle man kunna tänka sig ett scenario där välfärdstjänsterna minskar med 0,5 procent per år.

Givet ett sådant scenario på det aggregerade personalbehovet (för de yrkeskategorier som vi har tittat på inom ramen för detta uppdrag) i Norrtälje så kan vi se ett resultat på att 157 färre anställda skulle behövas år 2030 än om vi utgår ifrån att vi arbetar likadant som vi gör i dagsläget.



Om samma antagande som gjordes på föregående sida görs för scenariot av effektivisering men nu ur ett rekryteringsbehov får vi följande resultat på en aggregerad nivå. Det skulle betyda att en effektivisering med 0,5 procent per år leder till att rekryteringsbehovet av personal per år är relativt konstant över tid, cirka 300 anställda per år inom de berörda yrkeskategorierna.

55,5 % av alla förskolebarn i Norrtälje kommun går idag i en förskola bedrivs kommunal regi.

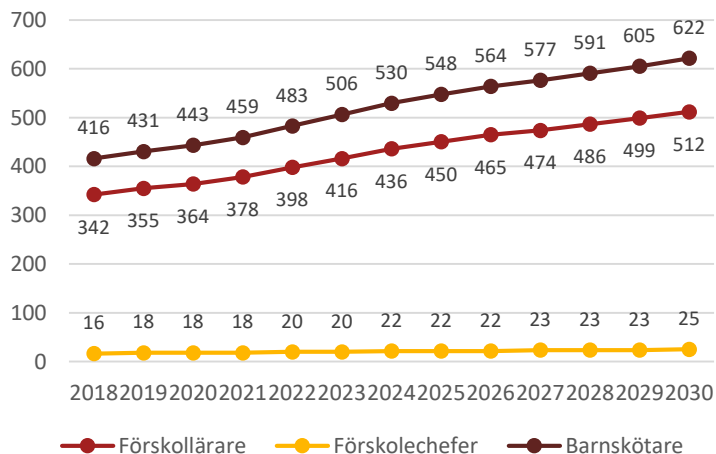
77,6 % av alla grundskoleelever i Norrtälje kommun går idag i en grundskolan som bedrivs i kommunal regi.

57,6 % av alla gymnasieelever i Norrtälje kommun går idag i en gymnasieskolan som bedrivs i kommunal regi.

I detta scenario vill vi illustrera hur de olika verksamheterna ser ut ur ett perspektiv av hela sektorn. Med det menar vi att inkluderar alla verksamheter i Norrtälje kommun och inte bara de verksamheter som bedrivs i kommunal form vilket är det som visas i grundrapporten. Eftersom att vi inte har haft möjlighet att samla in verksamhetsstatistik från alla fristående aktörer i kommunen har vi antagit att den verksamhet som bedrivs i fristående regi bedrivs som ett likvärdigt sätt i förhållande till den verksamhet som bedrivs i kommunal regi sett till antal barn/elever per resurs. Vi antar även att personalsammansättningen i den verksamhet som bedrivs i privat regi ser likadan ut som i den verksamheten som bedrivs i kommunal regi. Då det är kommunen som är ytterst ansvarig för att det finns förskolor, grundskolor och gymnasieskolor till alla barn och ungdomar i kommunen är detta en viktig parameter för kommunen att ha koll på.



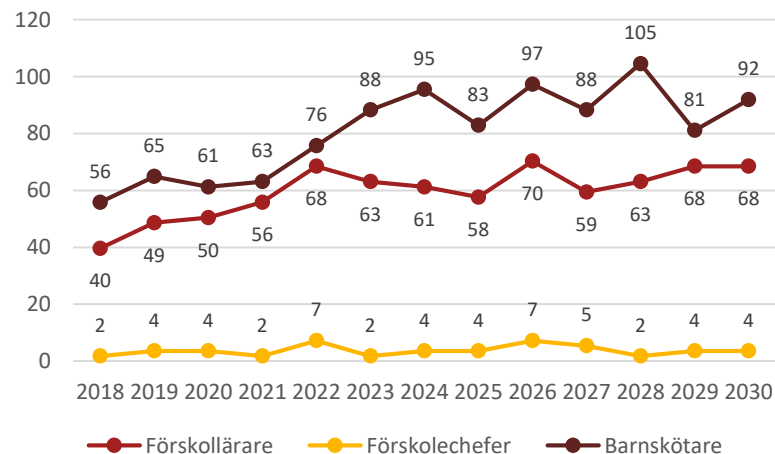
## Personalbehov förskolan, hela sektorn



I ett scenario där vi inkluderar alla kommunens förskolor ser vi att behovet av personal ökar med nästan det dubbla.

Det aggregerade personalbehovet för förskollärare, förskolechefer och barnskötare kommer att öka med 49,5 procent från 2018 till 2030. Det motsvarar ett aggregerat personalbehov av 1 159 personer. Av det utgörs ett behov av 643 personer till den förskoleverksamhet som bedrivs av kommunen.

## Rekryteringsbehov förskolan, hela sektorn

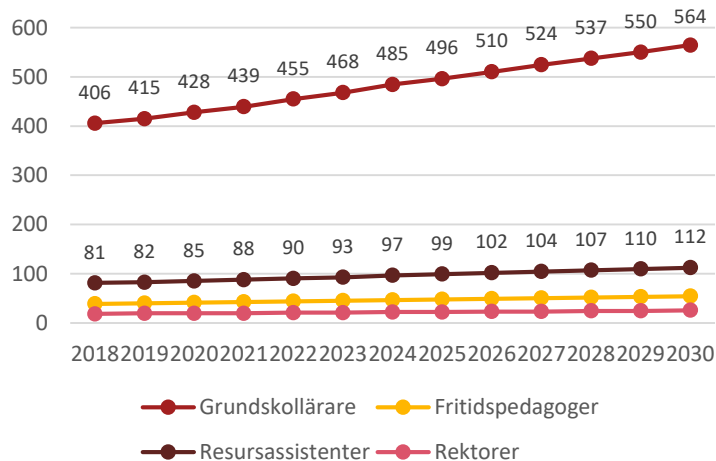


I ett scenario där samtliga förskolor inom Norrtälje kommun inkluderas och där ett antagande om att personalstrukturen i de förskolor som bedrivs av privata aktörer ser ut som på de förskolor som bedrivs av kommunen ökar rekryteringsbehovet av tillsvidareanställd personal inom förskoleverksamheten.

Det totala rekryteringsbehovet för de berörda yrkeskategorier kommer således öka till drygt 160 personer per år för år 2030. Av det uppgår kommunens eget rekryteringsbehov inom förskolan för cirka 90 personer.

## Hela sektorn i perspektiv inom grundskolan

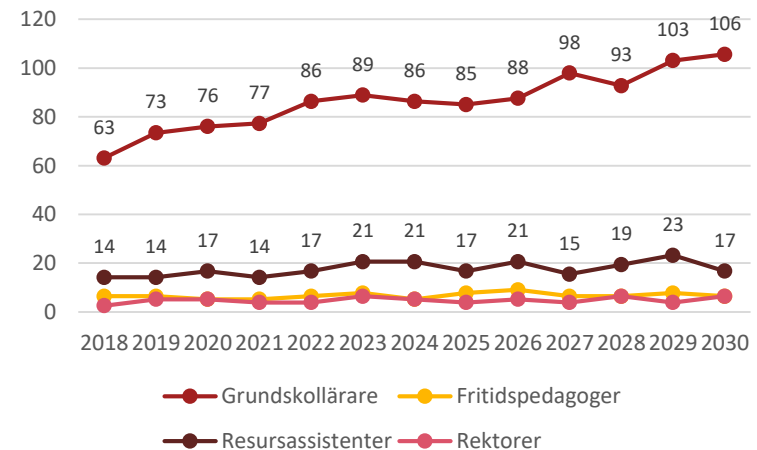
### Personalbehov grundskolan, hela sektorn



I ett scenario där vi inkluderar alla kommunens grundskolor ser vi att det totala behovet av personal i grundskolan kommer att öka med ca 22 procent jämfört med om beräkningarna görs för endast verksamheten som bedrivs av kommunen.

Det aggregerade personalbehovet för grundskollärare, fritidspedagoger, resursassistenter och rektorer i grundskolan kommer öka med 39 procent från 2018 till 2030.

### Rekryteringsbehov grundskolan, hela sektorn



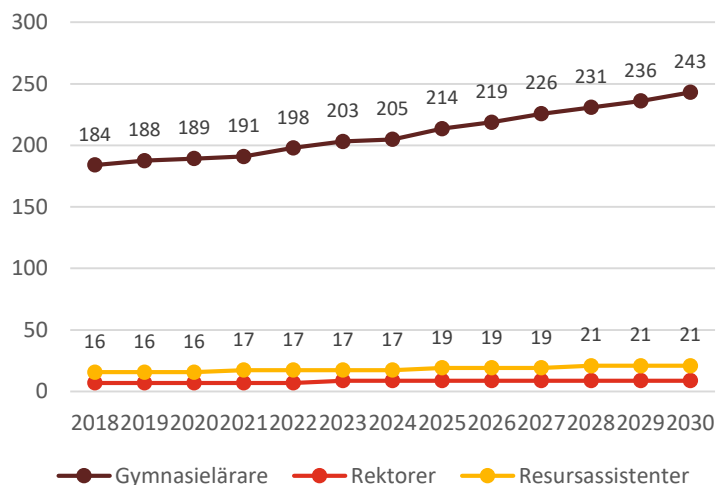
I ett scenario där vi inkluderar alla kommunens grundskolor och antar samma personalsammansättning i de grundskolor som bedrivs i privat regi som de som bedrivs i kommunal regi kommer rekryteringsbehovet öka under perioden.

För grundskolan visar beräkningen att hela sektorns rekryteringsbehov uppgår till ca 140 personer 2030 jämfört med kommunens eget rekryteringsbehov som uppgår till cirka 100 personer.

# Hela sektorn i perspektiv inom gymnasieskolan

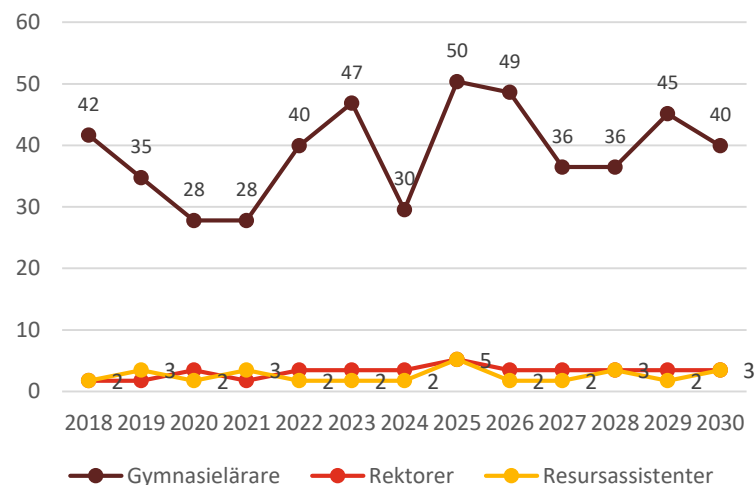
10

## Personalbehov gymnasieskolan, hela sektorn



I ett scenario där vi inkluderar alla kommunens gymnasieskolor ser vi att behovet av personal att öka. Enligt beräkningarna kommer det aggregerade personalbehovet för gymnasielärare, rektorer och resursassistenter i gymnasieskolan att öka med 32 procent från 2018 till 2030. Det motsvarar ett personalbehov på totalt 273 personer 2030 för hela sektorn. Det totala personalbehovet för den verksamhet som bedrivs i kommunal regi uppgår år 2030 till 157 personer.

## Rekryteringsbehov gymnasieskolan, hela sektorn



I ett scenario där vi inkluderar alla kommunens gymnasieskolor ser vi att rekryteringsbehovet kommer att öka. Detta givet ett antagande om att personalstrukturen ser likadan ut i de gymnasieskolor som bedrivs i privat regi som för de som bedrivs i kommunal regi.

För gymnasieskolan visar beräkningen att hela sektorns rekryteringsbehov uppgår till knappt 50 personer 2030 jämfört med kommunens eget rekryteringsbehov som uppgår till cirka 30 personer.



## *11. Bilagor*

*I detta avsnitt redogörs för PwC:s sammanfattande reflektioner utifrån personalframskrivningen. I detta avsnitt återfinns även bilagor för samtliga yrkeskategorier.*

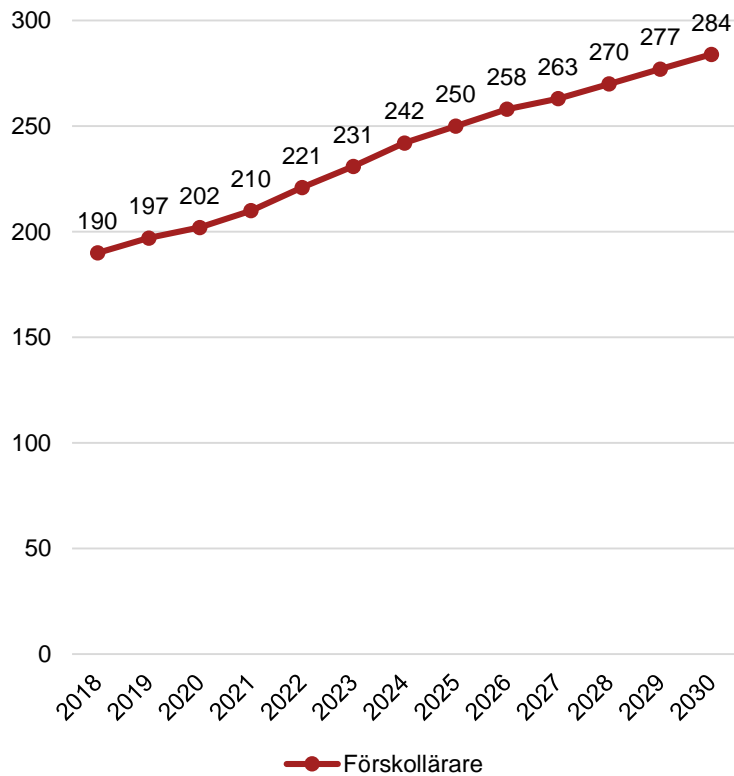
# ***Bilaga 1***

# ***Förskola***

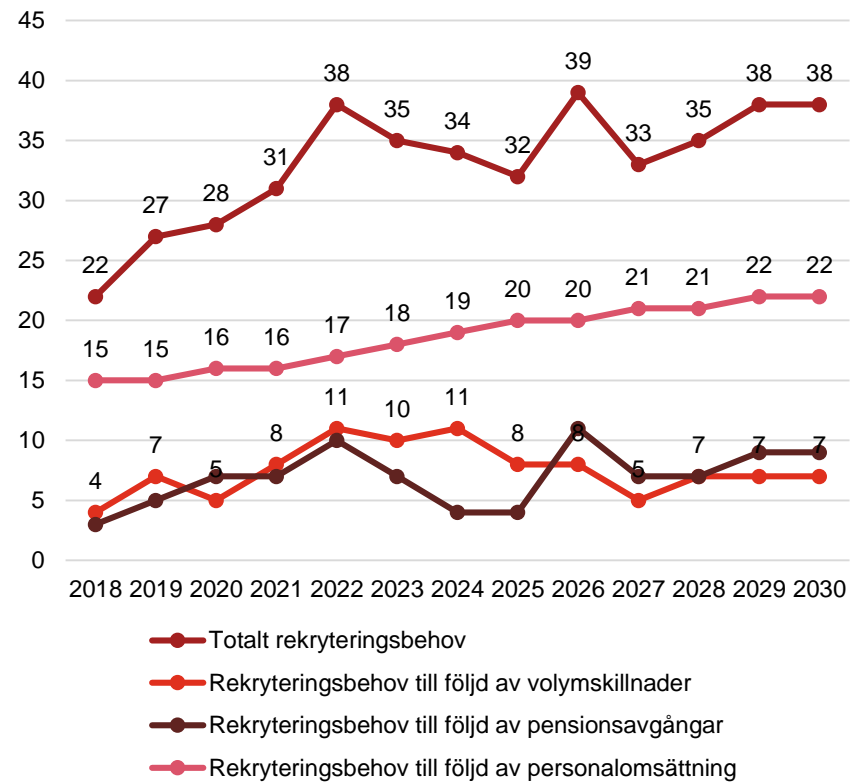


# Personal- och rekryteringsbehov förskollärare

### Personalbehov förskollärare

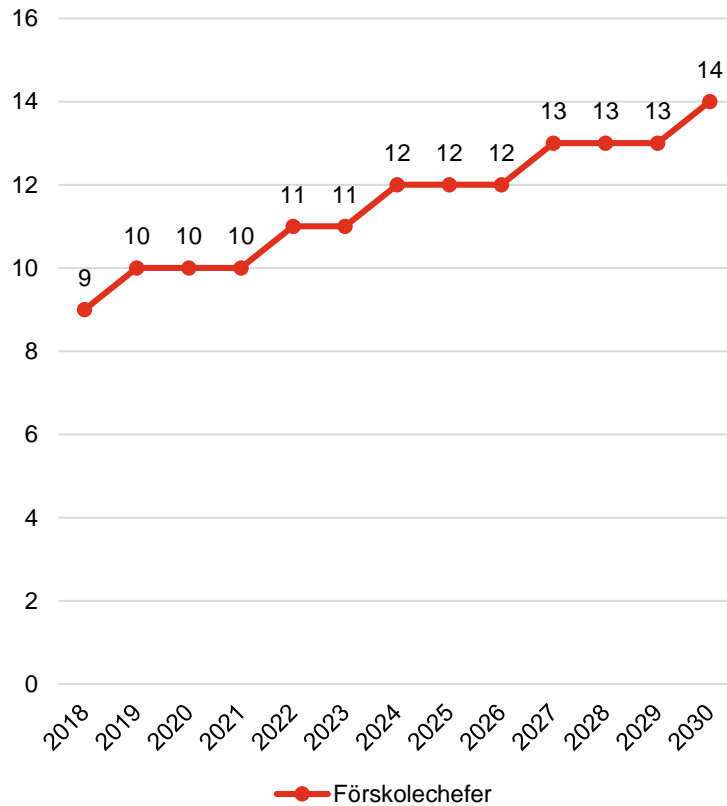


### Rekryteringsbehov av förskollärare

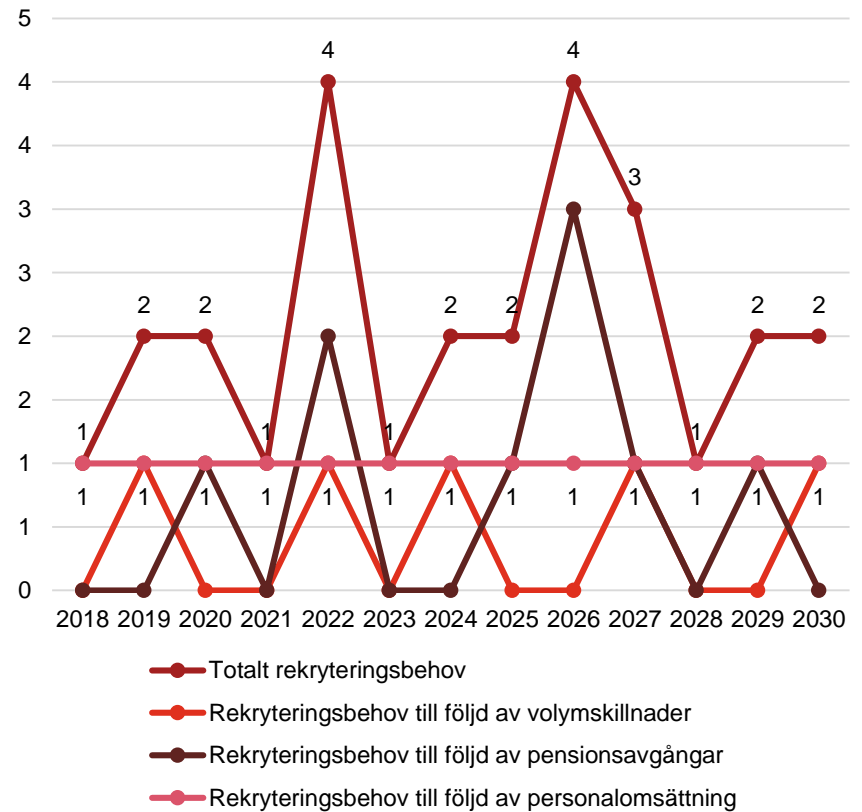


# Personal- och rekryteringsbehov förskolechefer

### Personalbehov förskolechefer

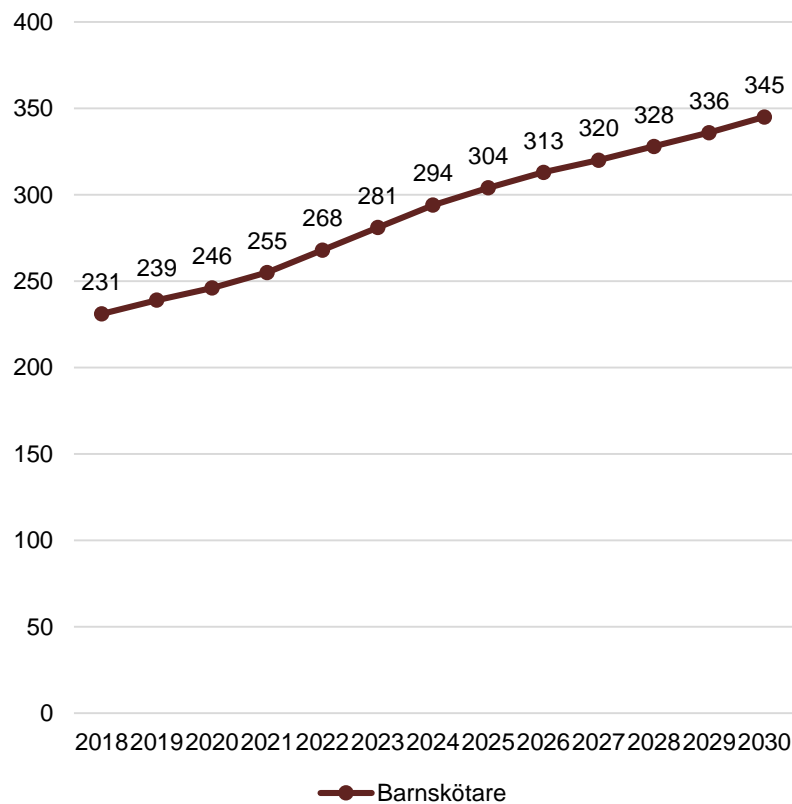


### Rekryteringsbehov förskolechefer

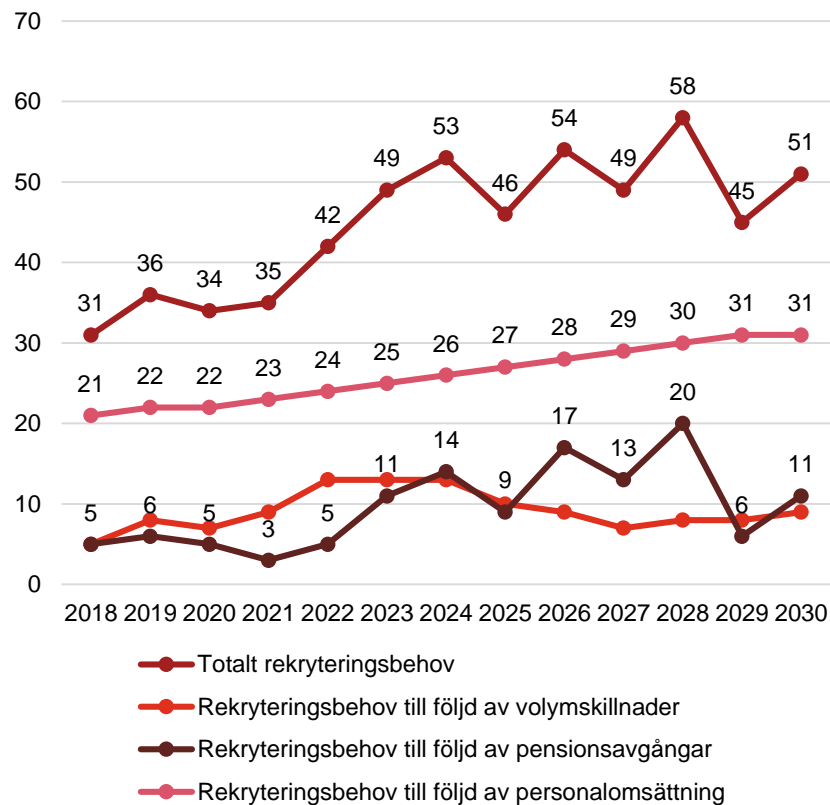


# Personal- och rekryteringsbehov barnskötare

## Personalbehov barnskötare



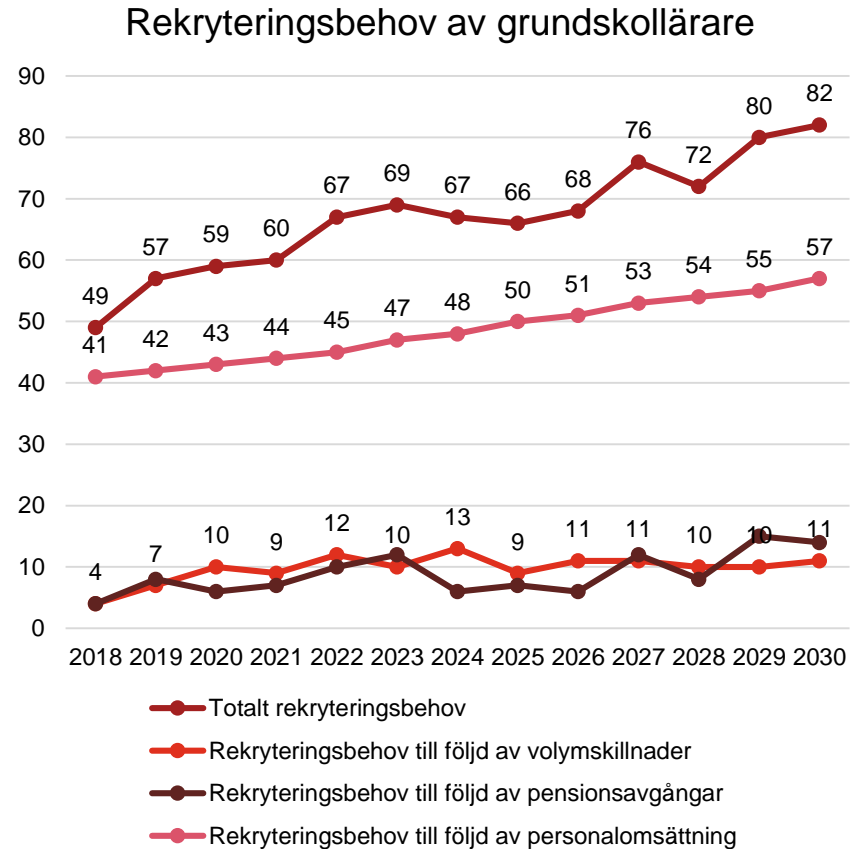
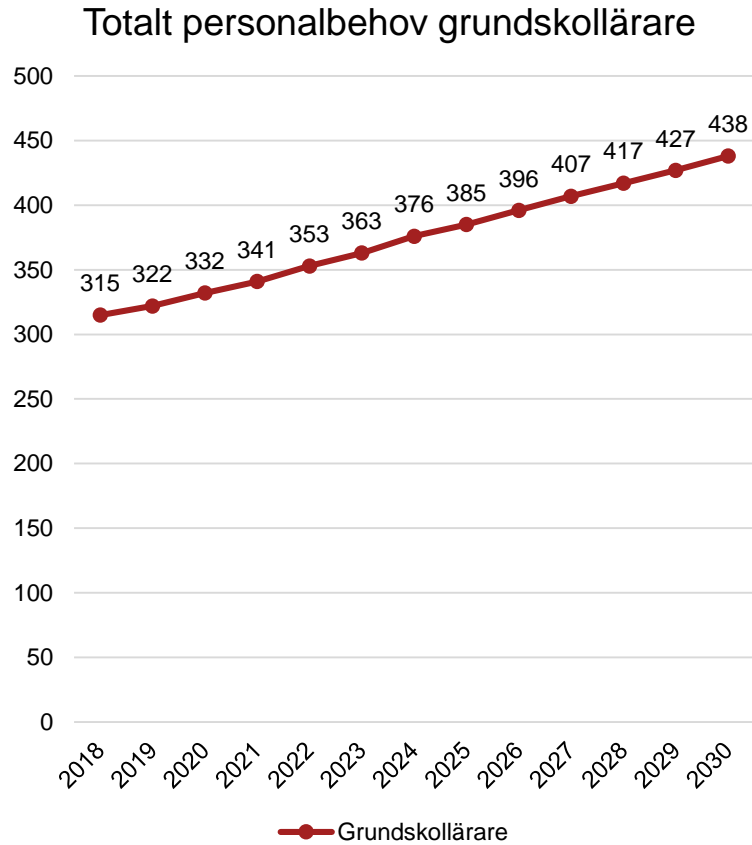
## Rekryteringsbehov av barnskötare



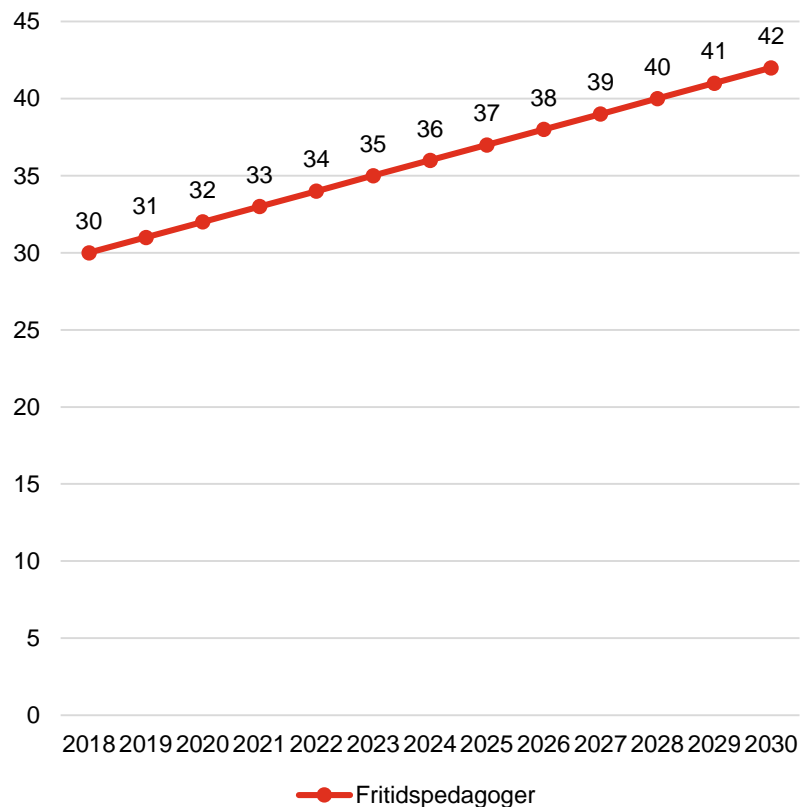
# ***Bilaga 2***

## ***Grundskola***

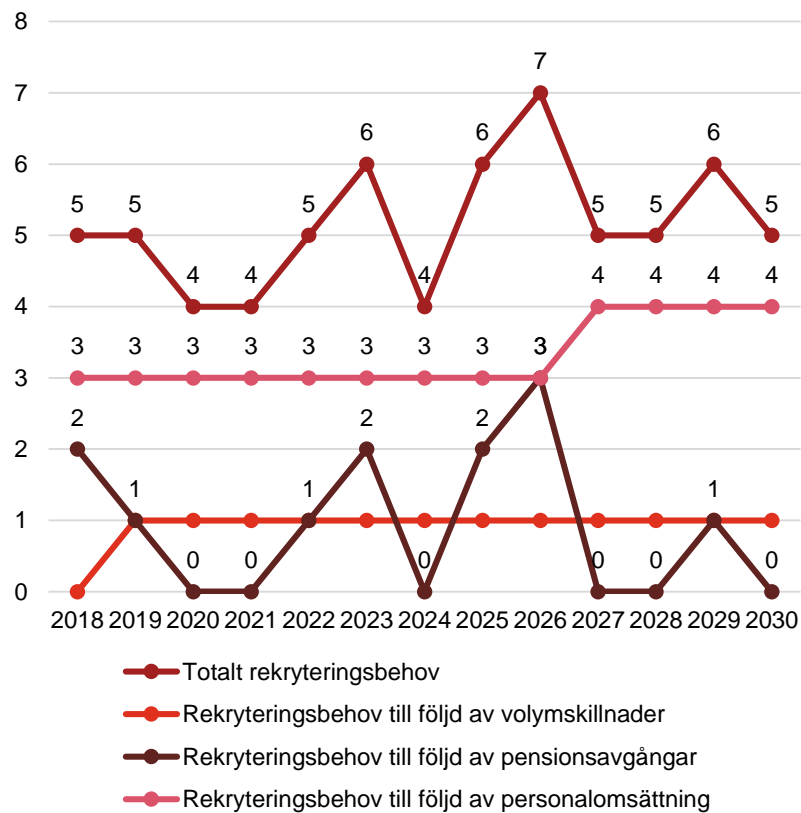
# Personal- och rekryteringsbehov grundskolelärare



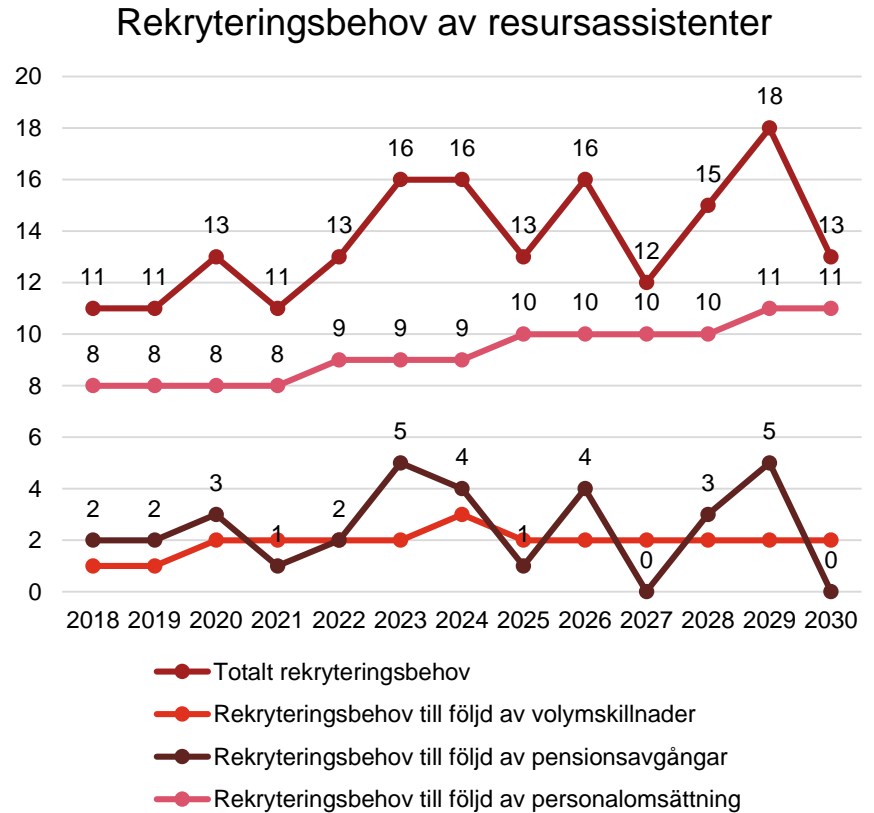
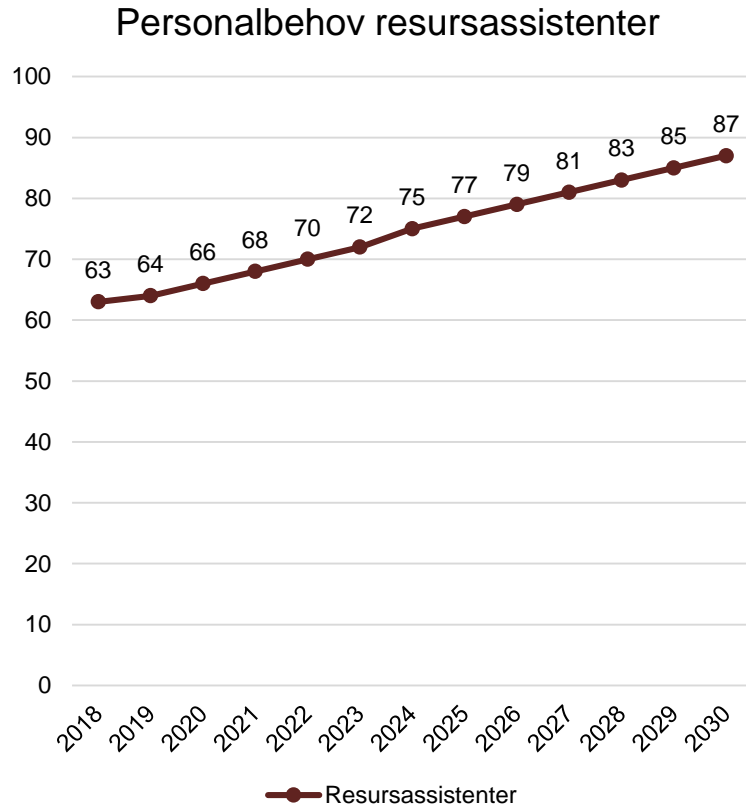
### Personalbehov fritidspedagoger



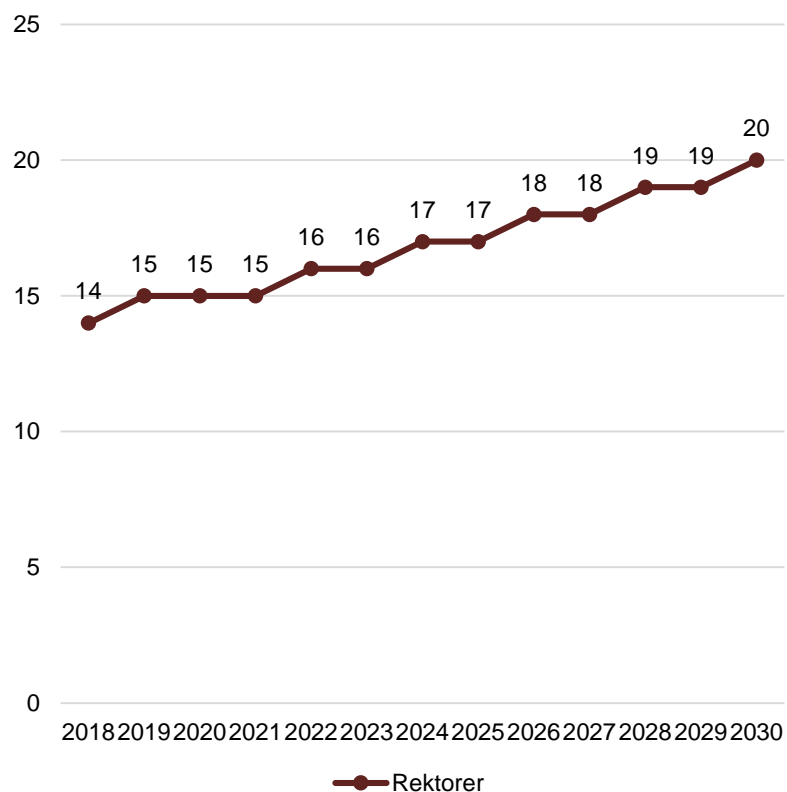
### Rekryteringsbehov fritidspedagoger



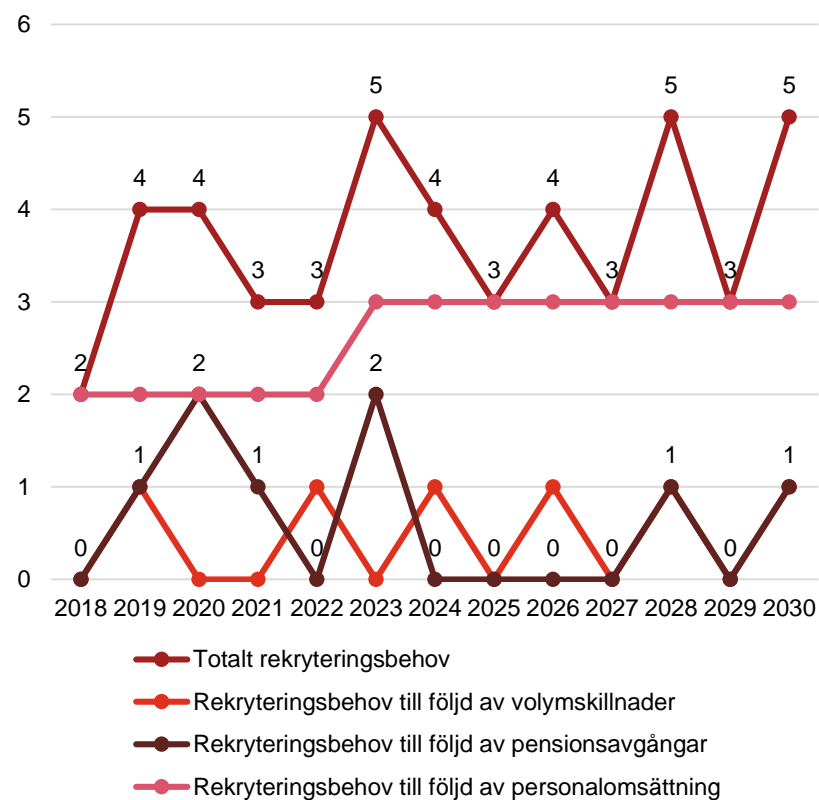
# Personal- och rekryteringsbehov resursassistenter



## Personalbehov rektorer



## Rekryteringsbehov av rektorer



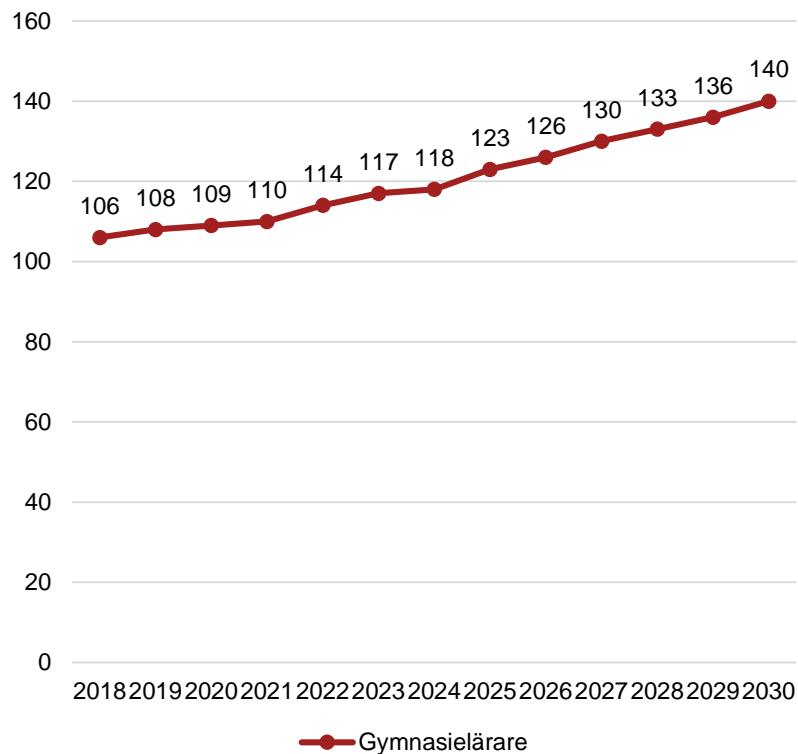


# ***Bilaga 3***

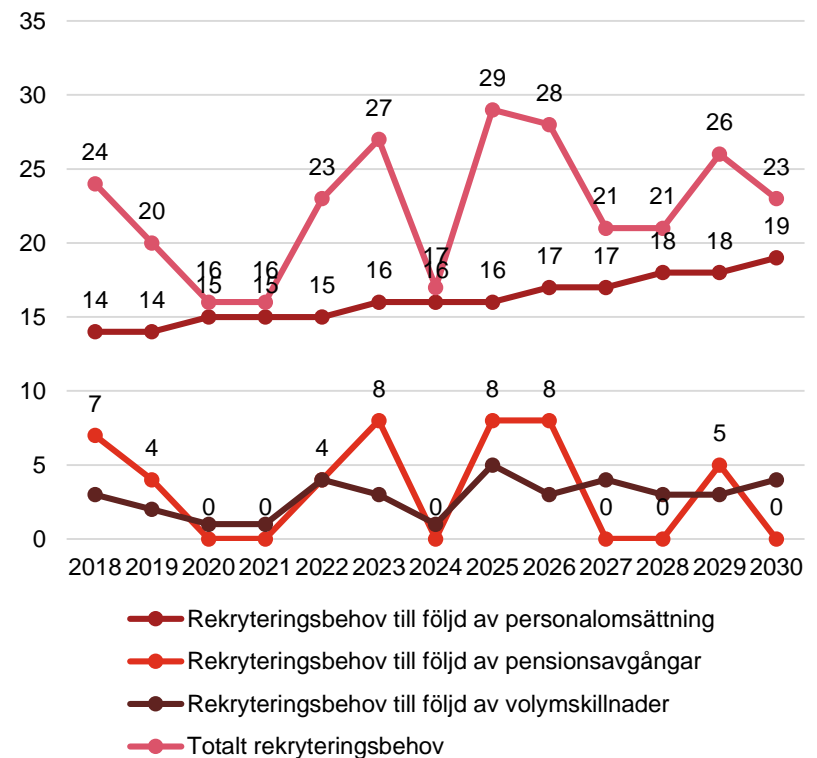
# ***Gymnasieskola***

# Personal- och rekryteringsbehov gymnasielärare

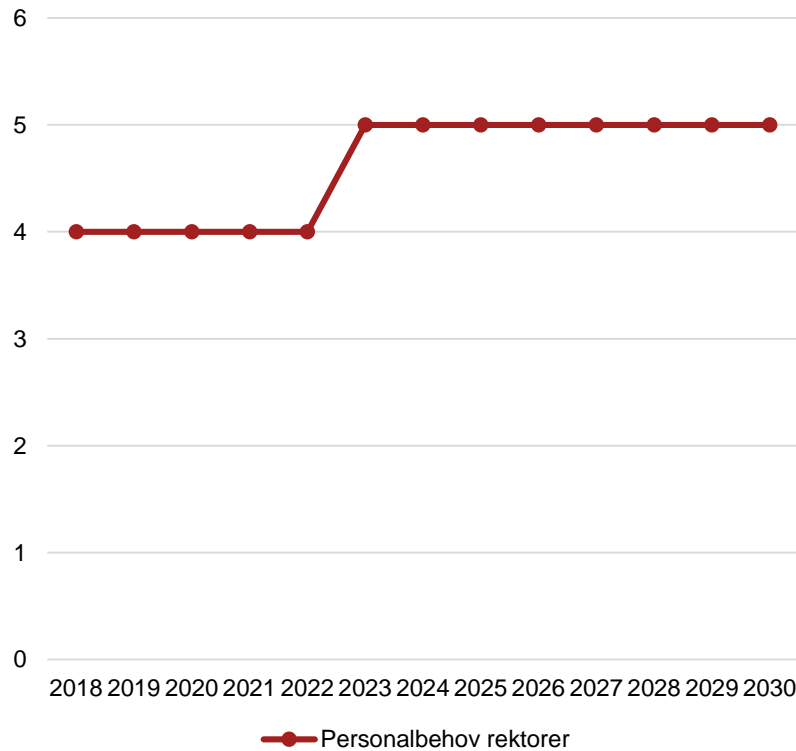
### Totalt personalbehov gymnasielärare



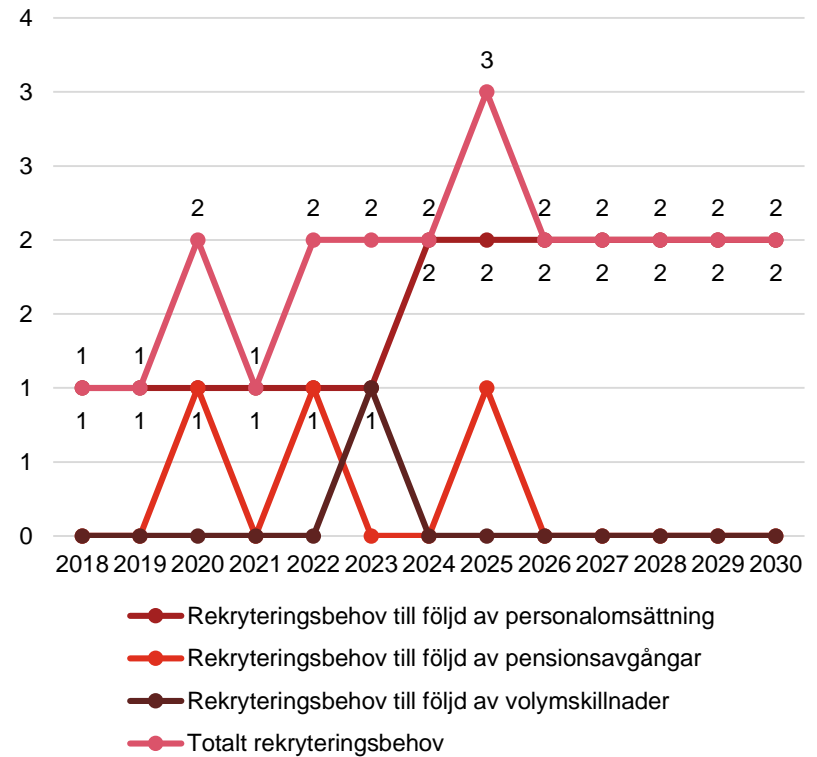
### Rekryteringsbehov av gymnasielärare



### Rekryteringsbehov rektorer

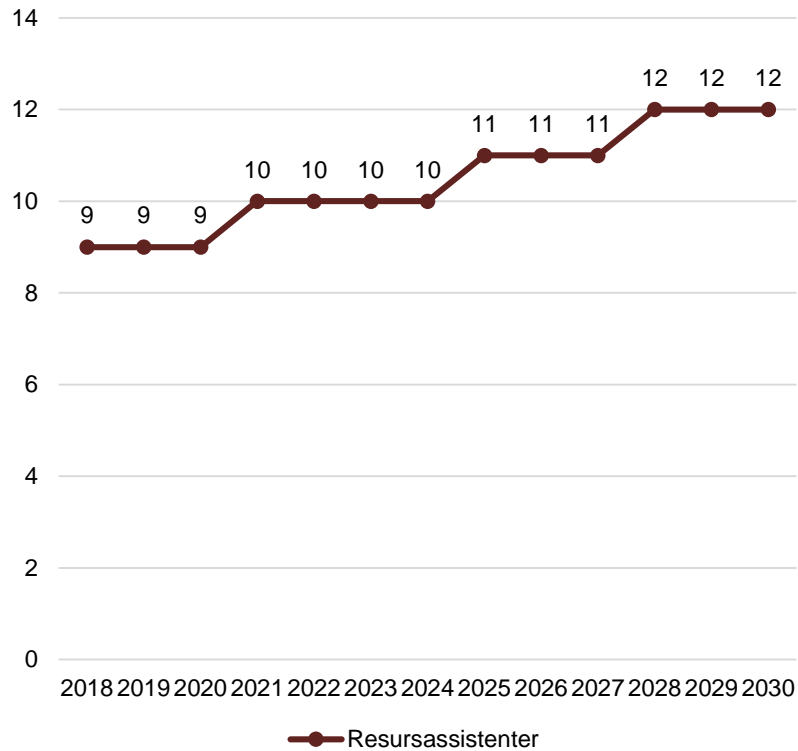


### Rekryteringsbehov rektorer

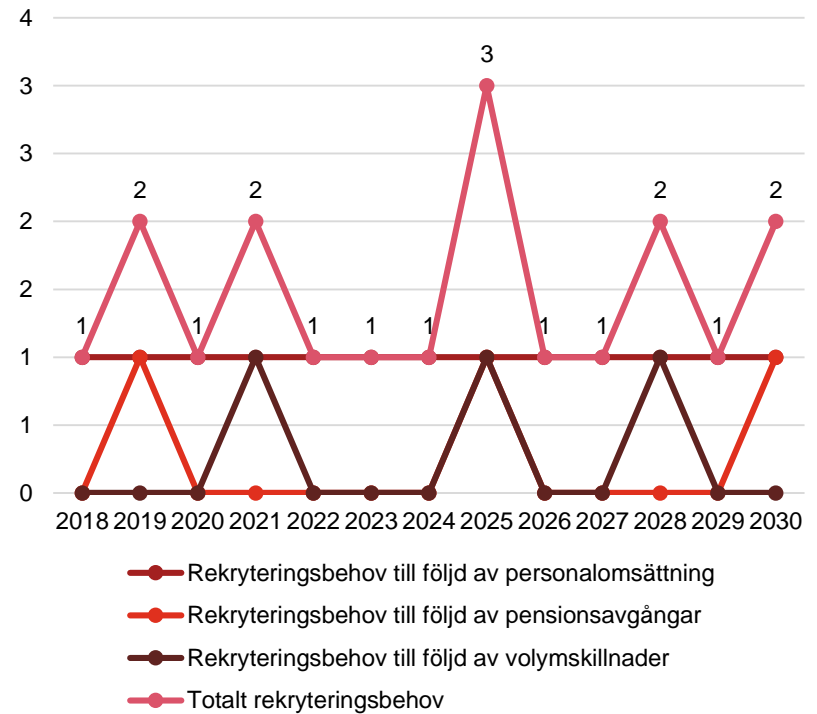


# Personal- och rekryteringsbehov Resursassistenter

### Personalbehov resursassistenter



### Rekryteringsbehov av resursassistenter

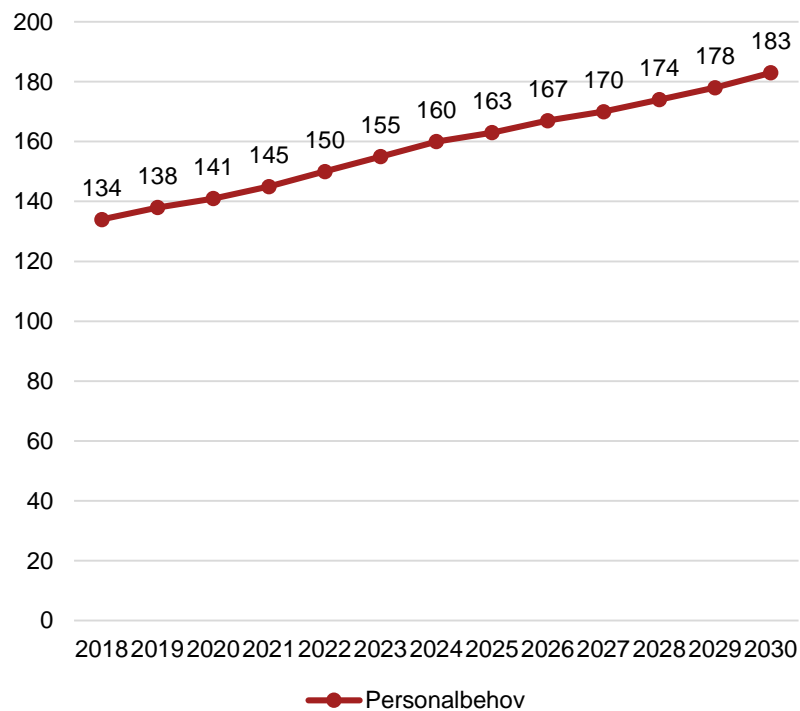


# ***Bilaga 4***

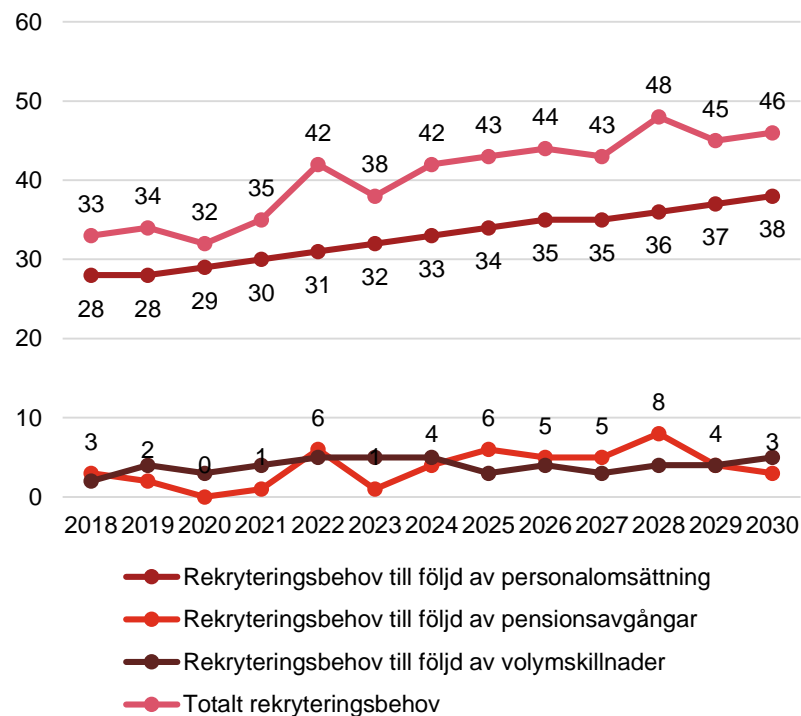
## ***LSS***

# Personal- och rekryteringsbehov personlig assistent

### Totalt personalbehov personlig assistent



### Rekryteringsbehov av personlig assistent

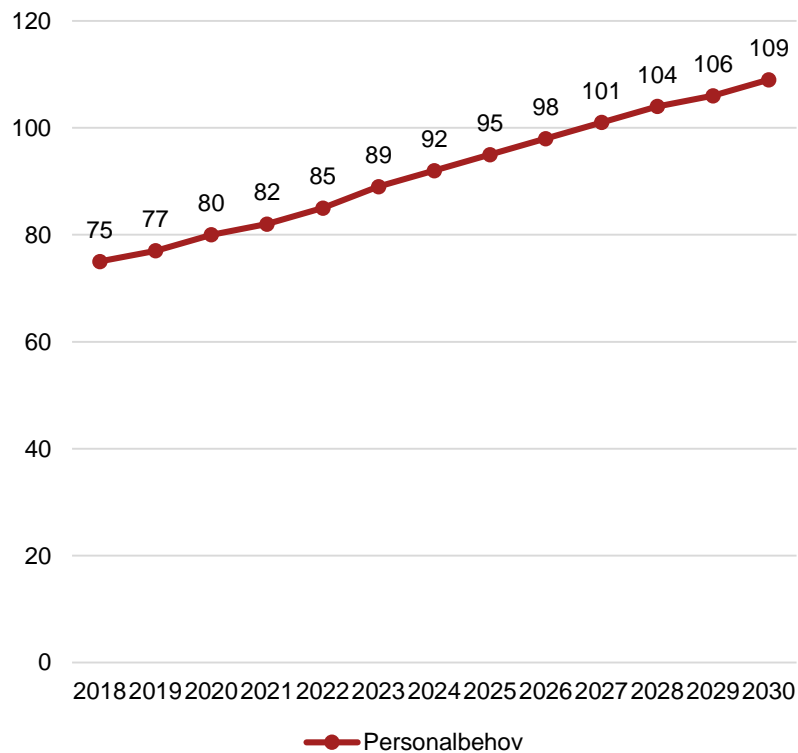


# ***Bilaga 5***

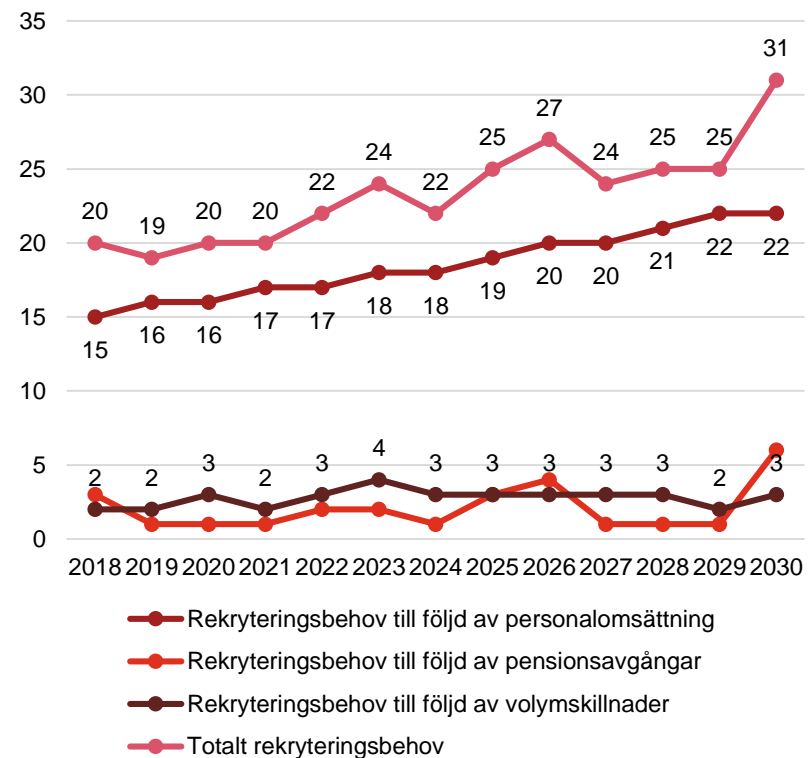
# ***Äldreomsorg***

# Personal- och rekryteringsbehov av undersköterskor inom hemtjänsten

### Totalt personalbehov undersköterskor



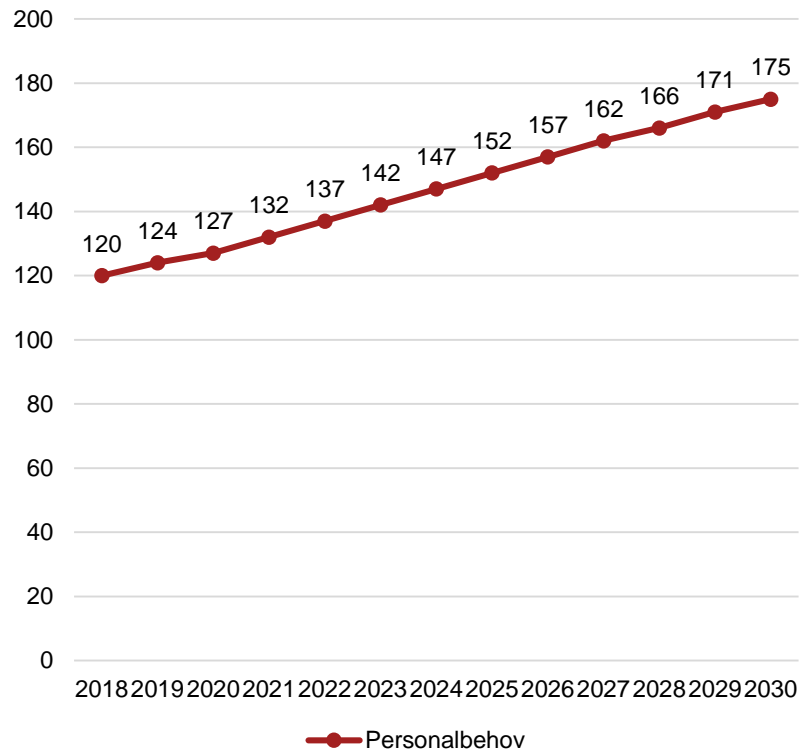
### Rekryteringsbehov av undersköterskor



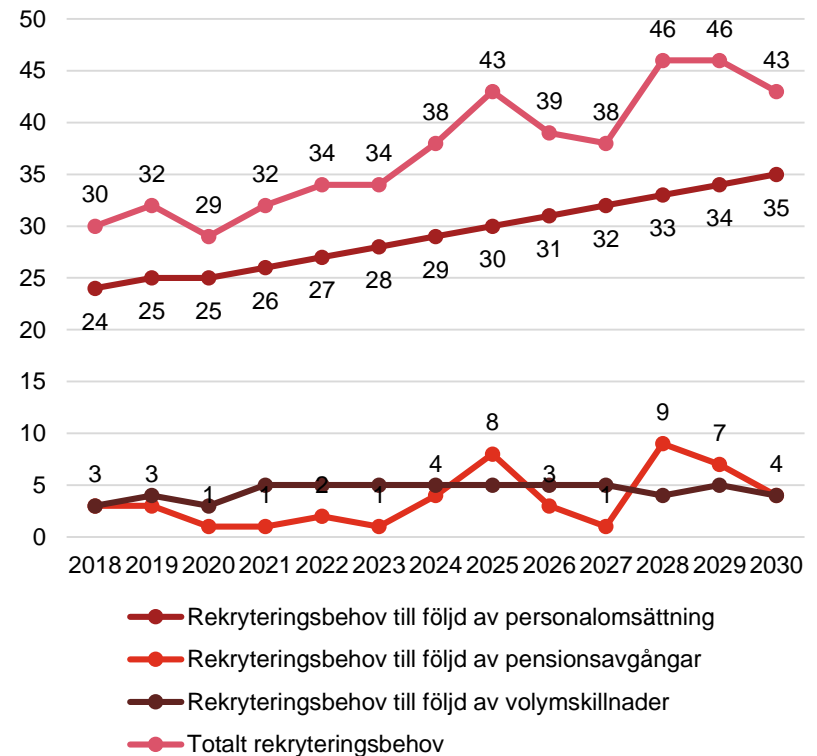


# Personal- och rekryteringsbehov vårdbiträden inom hemtjänsten

### Personalbehov vårdbiträden

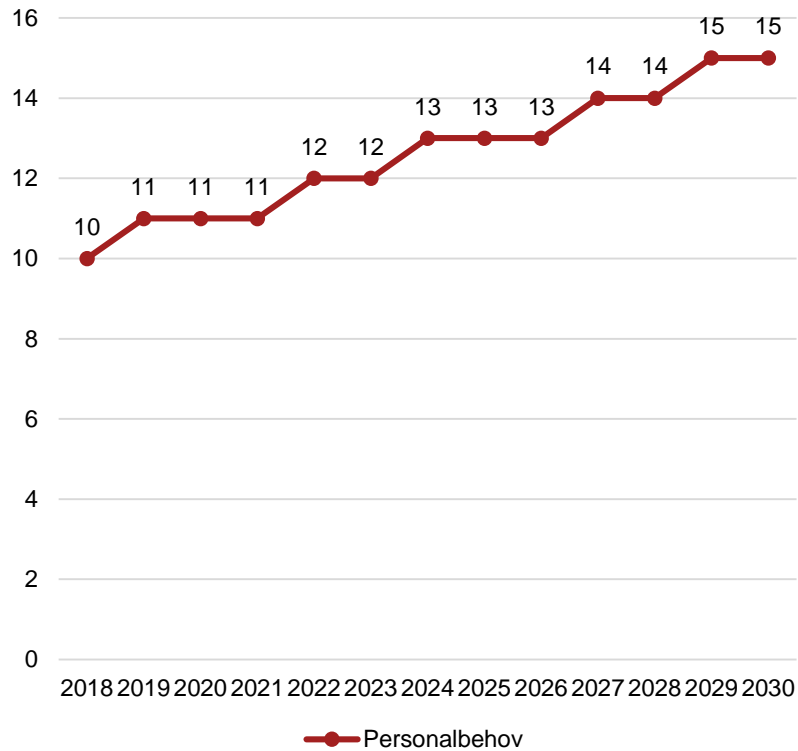


### Rekryteringsbehov av vårdbiträden

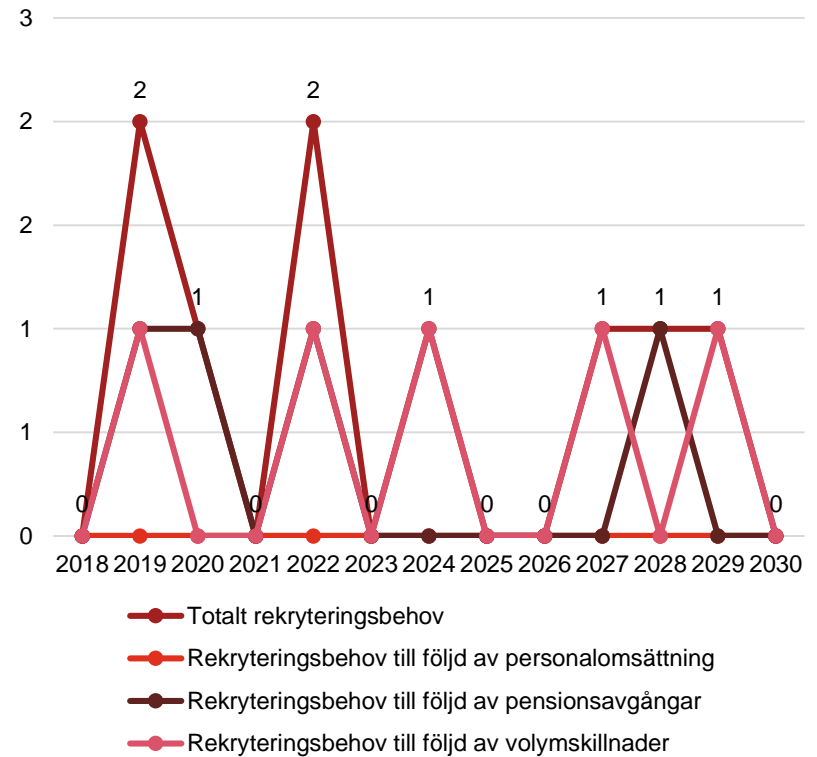


# Personal- och rekryteringsbehov av sjuksköterskor inom hemtjänsten

### Totalt personalbehov sjuksköterska

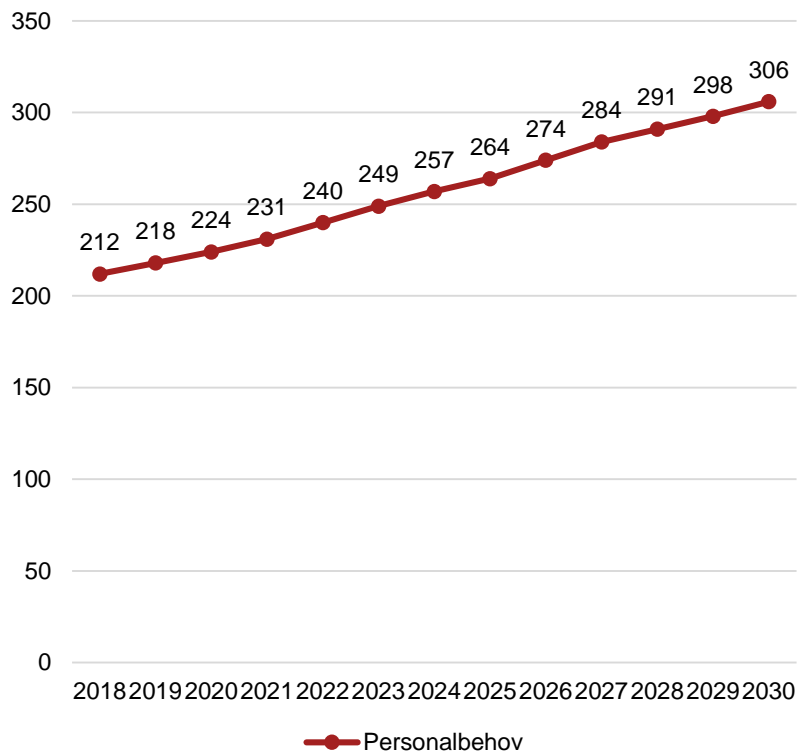


### Rekryteringsbehov av sjuksköterska

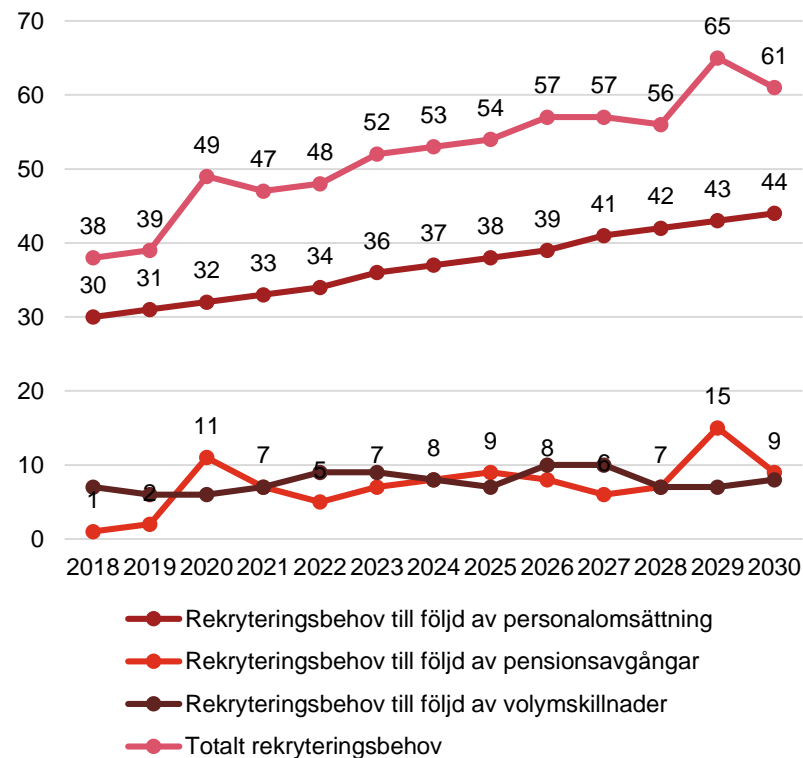


# Personal- och rekryteringsbehov av undersköterskor inom vård- och omsorgsboenden

Totalt personalbehov undersköterska

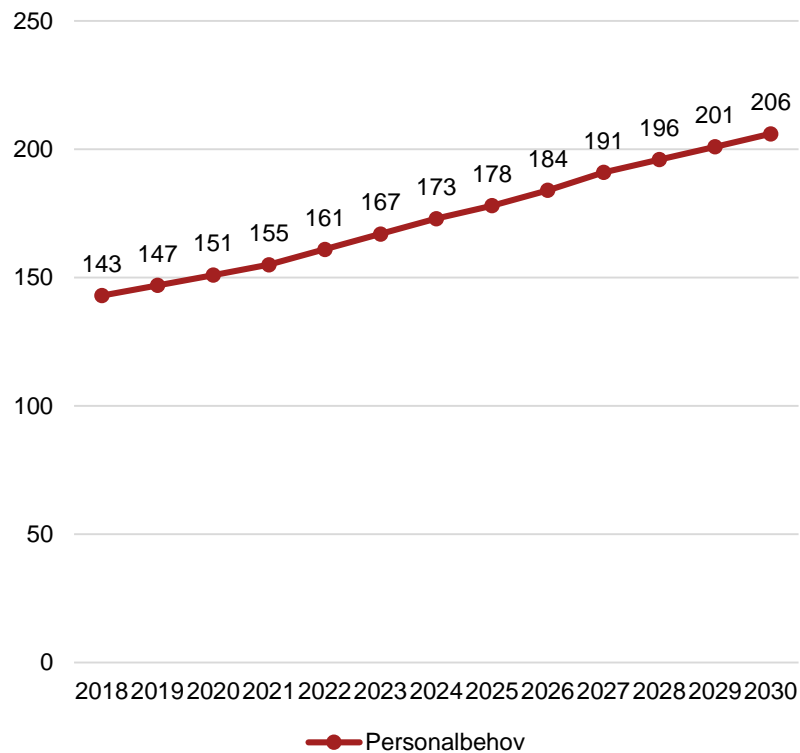


Rekryteringsbehov av undersköterskor

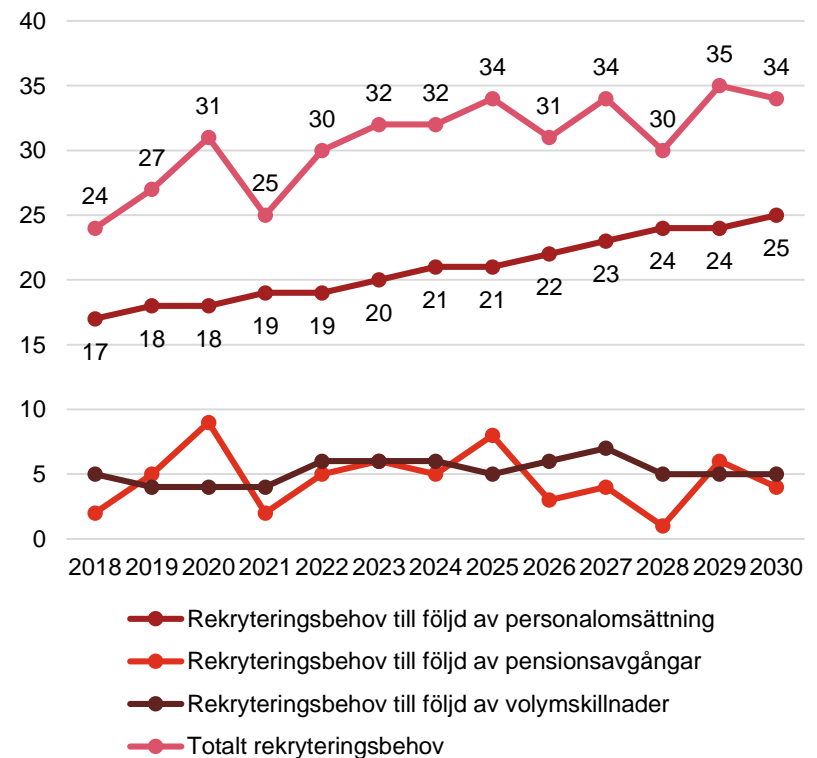


# Personal- och rekryteringsbehov av vårdbiträden inom vård- och omsorgsboenden

Personalbehov vårdbiträden

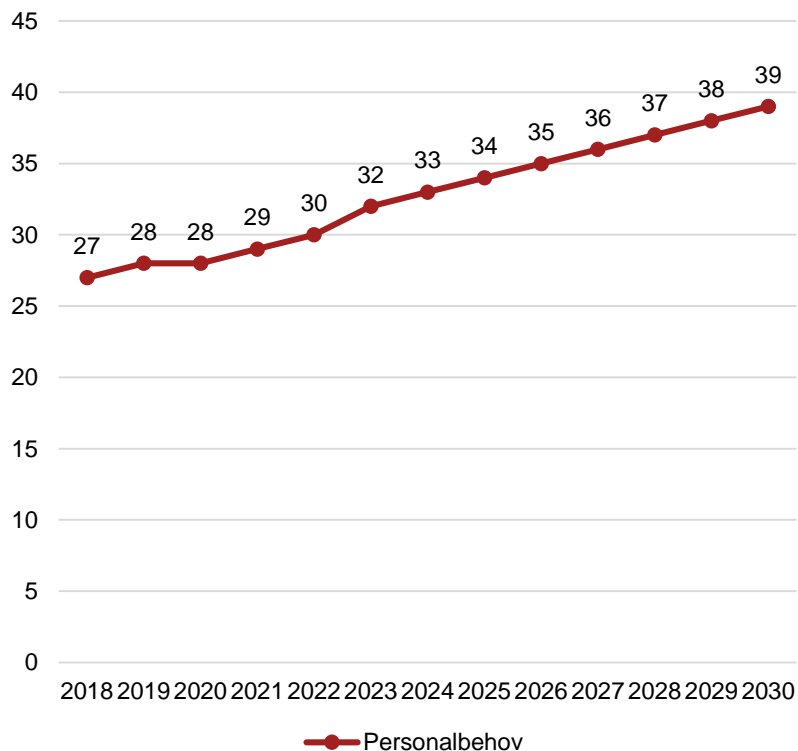


Rekryteringsbehov av vårdbiträden

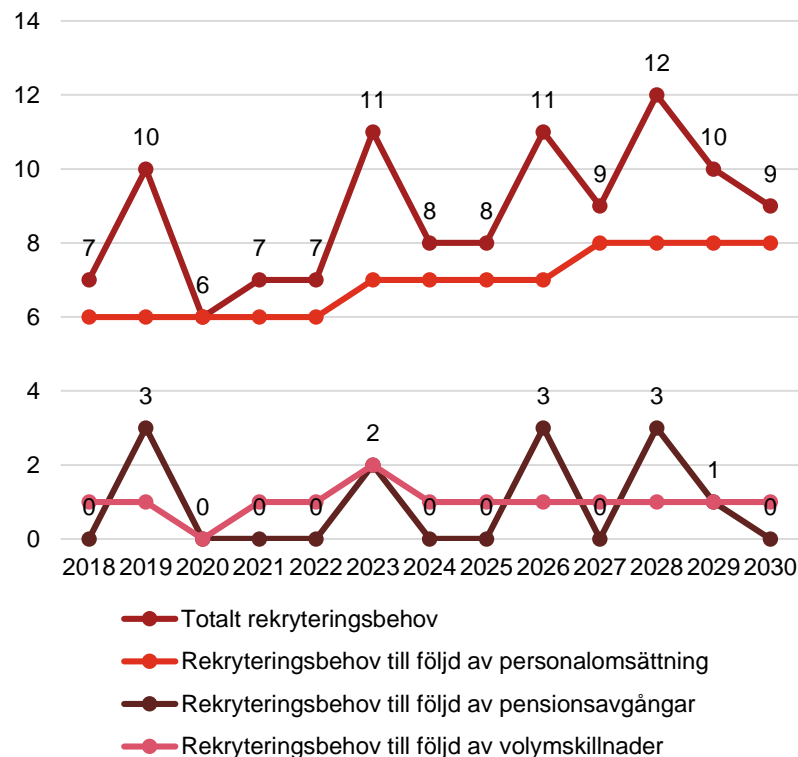


# Personal- och rekryteringsbehov sjuksköterskor inom vård- och omsorgsboenden

### Totalt personalbehov sjuksköterska



### Rekryteringsbehov av sjuksköterska

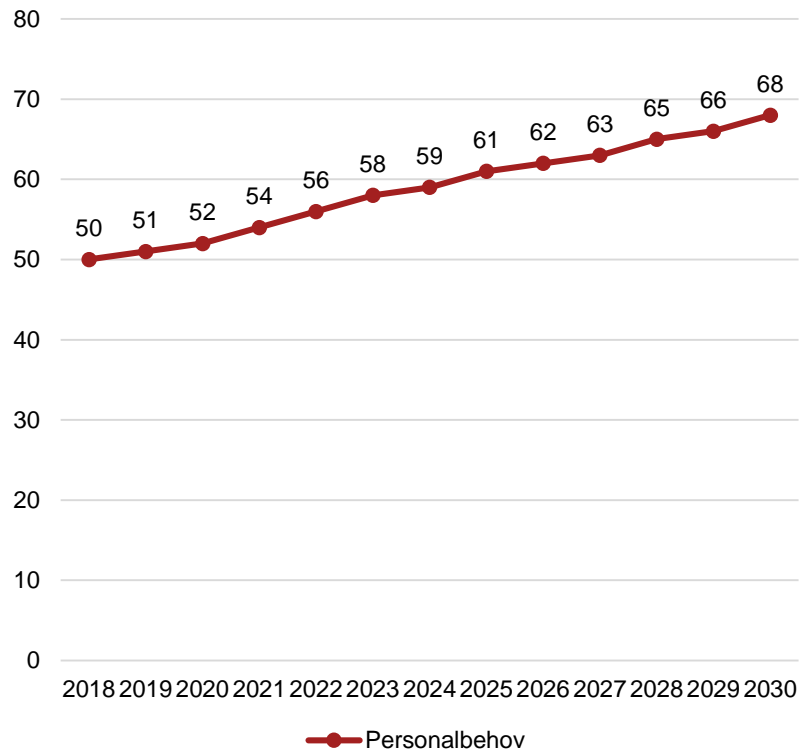


# ***Bilaga 6***

# ***Socialtjänsten***

# Personal- och rekryteringsbehov av socialsekreterare

### Totalt personalbehov socialsekreterare



### Rekryteringsbehov av socialsekreterare

