

# Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2025–2028

**Fastställd av** barn- och utbildningsnämnden samt  
gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden  
**Framtagen av** utbildnings- och arbetslivsförvaltningen  
**Datum** 2025-03-25 respektive 2025-03-27  
**Gäller** 2025–2028  
**Ärendenr** BUN 2024/743 och GVN 2024/88

## Innehåll

1. Inledning.....	2
1.1 Kompetensförsörjningsplanens syfte och mål.....	2
1.2 Planering, uppföljning och måluppfyllelse.....	3
2. Personalsammansättning.....	3
2.1 Legitimations- och behörighetsläget vad gäller förskollärare och lärare.....	4
3. Möjligheter och utmaningar som påverkar kompetensförsörjningen.....	5
3.1 Pensionsavgångar, demografi och personalprognos.....	5
3.2 Organisatoriska förutsättningar.....	5
3.3 Arbetsgivarvarumärke.....	6
3.4 Lönebildning.....	7
3.5 Bristyrken.....	7
3.6 Tillgång och närhet till utbildning.....	8
3.7 Gotland som plats att bo på.....	9
4. Strategier för att klara kompetensförsörjningen.....	9
4.1 Region Gotlands strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning.....	9
4.2 Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens strategiska inriktning för aktiviteter.....	10

## 1. Inledning

Uppdraget som utbildnings- och arbetslivsförvaltningen (UAF) har är att erbjuda en god, likvärdig och hälsofrämjande lärmiljö med verksamheter av hög kvalitet som främjar alla barns, elevers, studerandes och deltagares positiva utveckling och lärande. Kort sagt: förvaltningens cirka 2200 medarbetare ska skapa förutsättningar för att alla ska få möjlighet att lyckas. För att vi ska klara vårt uppdrag och kunna leverera med god kvalitet till dem vi finns för behöver vi kunna bemanna våra verksamheter med rätt kompetens.

Det är dock en hård konkurrens om arbetskraften, både i riket och på Gotland. I dagsläget råder nationell brist när det gäller många av välfärdens yrkesgrupper<sup>1</sup>. Välfärden står inför en omfattande kompetensutmaning det kommande decenniet och det kommer inte finnas tillräckligt många nya medarbetare att rekrytera. Skolverket bedömer i sin senaste lärarprognos att det nationellt kommer att saknas 10 600 förskollärare och lärare i skolväsendet år 2038 – trots minskade barnkullar och minskat lärarbehov.<sup>2</sup> Gotland står också inför särskilda kompetensutmaningar kopplat till demografi. Arbetslösheten var under 2023 tredje lägst i landet<sup>3</sup>. Samtidigt väntas andelen av befolkningen i yrkesaktiv ålder minska och bedöms år 2040 ligga på en nivå som är lägre än i riket som helhet<sup>4</sup>.

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen har också relativt stora pensionsavgångar att vänta, samtidigt som rekryteringen redan idag försvåras av att ett antal högskoleutbildningar som är viktiga för kompetensförsörjningen saknas eller har pausats på Gotland. Därtill utmanar ekonomin och vissa av verksamheterna skulle behöva minska personalstyrkan för att klara budgetramarna. Samtidigt anger Skolverkets lärarprognos 2024 att rekryteringsbehovet av lärare och förskollärare för Gotlands län fram till 2038 motsvarar cirka 76% av lärarkåren 2023, vilket innebär att vi tillhör de län med den relativt sett största rekryteringsutmaningen i Sverige.<sup>5</sup>

De möjligheter förvaltningen ser och kommer att fokusera på under planperioden för att hantera kompetensutmaningen handlar bland annat om att förbättra arbetsmiljön för medarbetare och chefer, knyta fler lärarutbildningar till Gotland via vuxenutbildningens lärcentrum och underlätta för medarbetare att vidareutbilda sig till lärare. Vidare ser förvaltningen möjligheter i såväl Gotland som plats som i vårt arbetssätt med att lyfta fram autentiska medarbetarberättelser som inspirerar och skapar stolthet. Förvaltningens bedömning är också att finns möjligheter kopplat till anpassningar av skolorganisationen.

### 1.1 Kompetensförsörjningsplanens syfte och mål

Syftet är att beskriva nuläge och omvärldsfaktorer som påverkar kompetensförsörjningen samt att utifrån definierade strategier ge förutsättningar för att identifiera aktiviteter för att nå uppsatta mål. Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens kompetensförsörjningsplan utgår från prioriteringar och mål i Region Gotlands styrmodell för 2023–2027:

- Region Gotland ska prioritera god arbetsmiljö genom aktivt ledarskap och medarbetarskap (regionfullmäktiges prioritering)

<sup>1</sup> Källa: SCB, [Trender och prognoser 2023 Befolkning, utbildning, arbetsmarknad – med sikte på år 2040](#), 2024, [www.scb.se](#)

<sup>2</sup> Källa: [Lärarprognos 2024 - Skolverket](#), 2024, [www.skolverket.se](#)

<sup>3</sup> [www.tillvaxtverket.se](#)

<sup>4</sup> Källa: SCB, [Den framtida befolkningen i Sveriges län och kommuner 2021–2040](#), Demografiska rapporter 2021:3, [www.scb.se](#)

<sup>5</sup> Källa: [Lärarprognos 2024 - Skolverket](#), 2024, [www.skolverket.se](#)

- Andelen medarbetare inom Region Gotland som kan rekommendera sin arbetsplats till andra ska årligen förbättras (koncerngemensamt mål)
- Öka antalet invånare i ålder 20–64 med minst 1 000 till mandatperiodens slut (koncerngemensamt mål)
- Andelen behörig pedagogisk personal inom barn- och utbildningsnämndens verksamheter ska öka årligen under perioden 2024–2027 (nämndmål)

Kompetensförsörjningsplanen bygger på den *regionövergripande kompetensförsörjningsstrategin 2025-2028*<sup>6</sup> som bland annat innehåller regiongemensamma faktorer som påverkar kompetensförsörjningen, kompetensdefinitioner och beskrivningar av de koncerngemensamma strategierna för att säkra välfärdens kompetensförsörjning.

### **Sammanfattning av målbilden – vart vill vi?**

För att nå målen om barn, elever och deltagare (exempelvis ökad likvärdighet i grundskolan eller ökad andel elever i den kommunala gymnasieskolan med examen inom 4 år) behöver förvaltningen medarbetare med rätt kompetens. Som en del av Region Gotland ska vi arbeta aktivt för att både behålla befintlig personal och för att rekrytera nya medarbetare. Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare som tar tillvara medarbetares kompetens, erfarenhet och initiativkraft. Vi ska erbjuda en god arbetsmiljö, goda arbetsvillkor och ett klimat där innovation och nytänkande uppmuntras. Vi ska vara en trygg och modig organisation som klarar förändring. Vi ska vara en arbetsgivare där våra medarbetare vill stanna, utvecklas och bidra. Arbetsgrupperna ska vara väl fungerande och våra medarbetare vill rekommendera sin arbetsplats till andra. Det ska vara lätt att rekrytera ledare och medarbetare med rätt kompetens – och andelen behörig personal ska öka. Vi ska bli fler invånare på Gotland.

## **1.2 Planering, uppföljning och måluppfyllelse**

Med utgångspunkt i utbildnings- och arbetslivsförvaltningens kompetensförsörjningsplan och i samverkan med fackförbunden ska konkreta aktiviteter tas fram. Aktiviteterna ingår i verksamhetsplanen och följs upp och revideras årligen av förvaltningen. Kompetensförsörjningsplanen revideras vart fjärde år, i samband med revidering av den regionövergripande kompetensförsörjningsstrategin. Måluppfyllelse följs systematiskt upp och redovisas till respektive nämnd för eventuell justering.

## **2. Personalsammansättning**

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen har totalt cirka 2200 medarbetare inom olika verksamhetsområden<sup>7</sup>, varav ungefär hälften har olika typer av lärarroller. Inom barn- och utbildningsnämndens område (BUN) finns yrkesgrupper som exempelvis förskollärare, lärare F-3, lärare 4–6, lärare i fritidshem, ämneslärare 7–9, lärare i praktiska-estetiska ämnen, speciallärare, specialpedagoger, lärare i kulturskola, barnskötare, elevassistenter, socialpedagoger, skolsköterskor, skolpsykologer, skolkuratorer, chefer och administrativ

<sup>6</sup> Källa: Regionövergripande kompetensförsörjningsstrategi 2025-2028,  
<https://docpoint.gotland.se/Document/Document?DocumentNumber=43653>

<sup>7</sup> Inom förvaltningens ansvarsområde ligger: förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, gymnasieskola, anpassad skola, barn- och elevhälsa, kulturskola, Fenomenalen Science Center, vuxenutbildning, yrkeshögskola, folkhögskola, arbetsmarknadsinsatser på individnivå, kommunalt aktivitetsansvar för ungdomar upp till 20 år, kommunala feriejobben för ungdomar, öppen ungdomsverksamhet för ungdomar samt mottagandet och etableringen av nyanlända och kvotflyktingar.

personal. Andelen kvinnor är 80,8 procent och andel män är 19,2 procent. Medelåldern är 47,4 år. Andelen av personalstyrkan som är 66 år eller äldre är 3,2 procent<sup>8</sup>.

Inom gymnasie- och utbildningsnämndens område (GVN) finns yrkesgrupper som exempelvis gymnasielärare i allmänna ämnen, yrkeslärare, speciallärare, specialpedagoger, fritidsledare, lärare i folkhögskola, studie- och yrkesvägledare, arbetsmarknadskonsulenter, chefer och administrativ personal. Andelen kvinnor är 61,6 procent och andel män är 38,4 procent. Medelåldern är 50,5 år. Andelen av personalstyrkan som är 66 år eller äldre är 5,9 procent<sup>9</sup>.

## 2.1 Legitimations- och behörighetsläget vad gäller förskollärare och lärare

Skolverkets senaste sammanställning av legitimations- och behörighetsläget inom den kommunala verksamheten på Gotland:

### Andel lärare (%) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett undervisande ämne (heltidstjänster)<sup>10</sup>

	UAF 2021	UAF 2022	UAF 2023	Riket 2023	Diff riket
Grundskola (åk 1–9)	69,9	67	66,1	72,4	-6,3
Förskoleklass	91,7	90,9	85,9	87,7	-1,8
Gymnasieskola	92,8	89,9	91,0	87,2	3,8
Vuxenutb. grundläggande nivå	96,3	68,4	73,7	80,4	-6,7
Vuxenutb. gymnasial nivå	84,0	78,3	78,0	74,3	3,7
Vuxenutb. SFI	38,0	59,8	54,3	57,2	-2,9
Anpassad grundskola	42,5	22,7	13,2	11,8	1,4
Anpassad gymn.skola	15,7	0	3,1	17,2	-14,1

Skolverket sammanställer även hur det ser ut med pedagogisk högskoleexamen bland tjänstgörande lärare:

### Andel lärare (%) med pedagogisk högskoleexamen (heltidstjänster)<sup>11</sup>

	UAF 2021	UAF 2022	UAF 2023	Riket 2023	Diff riket
Grundskola (åk 1–9)	82,7	81,1	80,6	86,3	-5,7
Förskoleklass	94,3	90,1	90,4	91,5	-1,1
Gymnasieskola	80,0	77,6	79	85,0	-6
Vuxenutb. grundläggande nivå	100	85,2	77,4	93,1	-15,7
Vuxenutb. gymnasial nivå	73,6	73,0	76,1	77,6	-1,5
Vuxenutbildningen SFI	76,9	88,2	90,5	84,4	6,1
Anpassad grundskola	94,3	92,4	85,4	85,7	-0,3
Anpassad gymn.skola	100	100	97,7	84,3	13,4

<sup>8</sup> Källa: Region Gotlands beslutsstödsystem Hypergene, månadsavslönade (tillsvidare och visstid) per januari 2025

<sup>9</sup> Källa: Region Gotlands beslutsstödsystem Hypergene, månadsavslönade (tillsvidare och visstid) per januari 2025

<sup>10</sup> Siffror för Gotland, kommunal huvudman. I sammanställningen ingår de lärarkategorier som omfattas av legitimationskravet. Källa: Skolverket, [Sök statistik om förskola, skola och vuxenutbildning](#), [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

<sup>11</sup> Siffror för Gotland, kommunal huvudman. Andel av alla tjänstgörande lärare, uttryckt i heltidstjänster, som har lärarexamen, förskollärarexamen eller fritidspedagogexamen. Källa: Skolverket, [Sök statistik om förskola, skola och vuxenutbildning](#), [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

Tittar man på anställda i den *kommunala förskolan* var andel heltidstjänster med pedagogisk högskoleexamen 2021: 47 procent, 2022: 47 procent och 2023: 48 procent. Siffran för riket var 46 procent per 2023. Andel heltidstjänster med förskollärarlegitimation var 2021: 47 procent, 2022: 46 procent, 2023: 47 procent. Siffran för riket var 44 procent per 2023. Vad gäller anställda i den *kommunala fritidshemsverksamheten* var andel heltidstjänster med pedagogisk högskoleexamen 2021: 32 procent, 2022: 28 procent och 2023: 29 procent. Siffran för riket var 38 procent per 2023.<sup>12</sup>

### 3. Möjligheter och utmaningar som påverkar kompetensförsörjningen

Det finns flera olika faktorer som påverkar utbildnings- och arbetslivsförvaltningens möjligheter att bemanna våra verksamheter med rätt kompetens.

#### 3.1 Pensionsavgångar, demografi och personalprognos

Ungefär hälften av utbildnings- och arbetslivsförvaltningens medarbetare är 50 år eller äldre och ungefär en femtedel 60 år eller äldre<sup>13</sup>. Bland tillsvidareanställda medarbetare har förvaltningen 115 pensionsavgångar att vänta under perioden 2025–2027, baserat på pensionsålder 66 år.<sup>14</sup> Därtill finns 38 tillsvidareanställda medarbetare som per januari 2025 är 67 år eller äldre<sup>15</sup>.

Antal barn minskar på Gotland vilket påverkar behovet av pedagogisk personal. Fram till 2033 bedöms antal barn i åldern 1–5 år minska med 11 procent och antal barn i åldern 6–15 år minska med 12,5 procent<sup>16</sup>. Prognosen när det gäller minskade barnkullar kan ge förvaltningen ökade möjligheter att nå målen i kompetensförsörjningsplanen, men det förutsätter att organisationen på olika sätt anpassas utifrån hur läget ser ut.

När det gäller lärare och förskollärare anger Skolverkets lärarprognos 2024 att Gotland – trots minskande barnkullar och därmed minskat lärarbehov – behöver rekrytera 880 behöriga lärare och förskollärare (heltidstjänster) fram till år 2038. Rekryteringsbehovet motsvarar cirka 76 procent av lärarkåren år 2023, vilket är den högsta procentsiffran i landet. Två faktorer som spelar in i prognosens resultat är att Gotland är det län med högst andel lärare över 50 år och tillhör även de län med högst andel visstidsanställda lärare utan pedagogisk högskoleexamen. Skolverkets bedömning av Gotlands rekryteringsbehov för perioden 2024–2028 är 390 lärare och förskollärare.<sup>17</sup>

#### 3.2 Organisatoriska förutsättningar

När det gäller organisatoriska förutsättningar kan det konstateras att förvaltningen har förhållandevis många medarbetare per chef. Det kan också konstateras att grundskolan och förskolan, där en relativt stor andel av förvaltningens förskollärare och lärare finns, har

<sup>12</sup> Siffror för Gotland, kommunal regi. Andel personal i förskolan respektive fritidshemmet, uttryckt i heltidstjänster, som har en pedagogisk högskoleexamen. Källa: Skolverket, [Sök statistik om förskola, skola och vuxenutbildning](#), [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se)

<sup>13</sup> Källa: Region Gotlands beslutsstödsystem Hypergene, rapport "Personalsammansättning", månadsavlönade (tillsvidare och visstid) per januari 2025

<sup>14</sup> Källa: Region Gotlands beslutsstödsystem Hypergene, rapport "Pensionsprognos", tillsvidareanställda, baserat på pensionsålder 66 år, uttag januari 2025

<sup>15</sup> Källa: Region Gotlands beslutsstödsystem Hypergene, rapport "Personalsammansättning", tillsvidareanställda, per januari 2025

<sup>16</sup> SKR har med data från SCB tagit fram ett visualiseringsverktyg som visar den demografiska utvecklingen i Sverige 2024 – 2033, [www.skr.se](http://www.skr.se)

<sup>17</sup> Källa: [Lärarprognos 2024 - Skolverket](#), 2024, [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se). Rekryteringsbehovet gäller för Gotlands län, både kommunal och fristående verksamhet. I bedömningen av rekryteringsbehovet ingår även speciallärare och specialpedagoger.

organisationer som består av relativt många enheter att bemanna. Små enheter med få elever innebär exempelvis en särskild utmaning när det gäller ämneslärarkompetens för årskurs 7–9. Detta då förhållandevis många ämneslärare behövs per skola för att åstadkomma en undervisning med fullt behöriga lärare i alla 17 ämnen. Ytterligare en utmaning med många och små enheter är tillgång till likvärdig specialpedagogisk kompetens och barn- och elevhälsa.

Förvaltningen kan även konstatera att det är relativt stora skillnader i behörighet grundskolor emellan. Andelen lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett undervisande ämne (heltidstjänster) varierar enligt Skolverkets sammanställningar per oktober 2023 mellan 34,7–93,7 procent per skola<sup>18</sup>. Generellt sett har skolor på landsbygden större utmaningar med att rekrytera behöriga lärare.

### 3.3 Arbetsgivarvarumärke

Arbetsgivarvarumärket handlar om hur Region Gotland uppfattas som arbetsgivare. Det skapas och påverkas av såväl potentiella, befintliga som tidigare medarbetare samt av omvärldens uppfattning om organisationen. Utvecklingen av Region Gotlands arbetsgivarvarumärke syftar till att attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare, samt att vårda relationerna med tidigare medarbetare. Som en del i att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke arbetar Region Gotland med att utveckla den gemensamma organisationskulturen genom att stärka ledarskapet och medarbetarskapet. Region Gotland har också tagit fram ett arbetsgivarlöfte (*Utvecklande för mig. Skillnad för Gotland*) som ska genomsyra den interna och externa kommunikationen<sup>19</sup>.

#### Andel som kan rekommendera sin arbetsplats

Andel medarbetare som kan rekommendera sin arbetsplats till andra är ett sätt att mäta arbetsgivarvarumärket och hur attraktiva våra arbetsplatser upplevs. I den årliga medarbetarenkäten följs detta genom Employee Net Promoter Score (eNPS), vilket kan ha ett värde mellan -100 och 100. Precis som Region Gotland som helhet visar utbildnings- och arbetslivsförvaltningens eNPS 2024 ett negativt värde som har förämrats sedan förra året. Utvecklingen av förvaltningens eNPS: 2022 var värdet **-17**, 2023 var värdet **-6** och 2024 var värdet **-14**.

#### Arbetsmiljö, ledarskap och medarbetarskap

De index som tas fram inom ramen för den årliga medarbetarundersökningen kan ge en bild av nuläget när det gäller upplevelsen av arbetsmiljön och graden av aktivt ledarskap och medarbetarskap. Index i utbildnings- och arbetslivsförvaltningens medarbetarenkät 2024 och förändring mot föregående år inom parentes: *Engagemang* **82** (-1), *Ledarskap* **77** (0), *Teameffektivitet* **74** (-1), *Organisatorisk och social arbetsmiljö* **71** (0), *Hållbart medarbetarskap* **83** (-1), *Sunt arbetsliv* **70** (inget värde förra året).

Styrkor på frågenivå handlar exempelvis om att man tycker att *jobbet är kul*, att *arbetet känns meningsfullt* och att man *känner sig respekterad av chef och kollegor*. Utmaningar handlar bland annat om de *stressrelaterade frågorna* som ligger fortsatt lågt, både bland medarbetare och chefer.

<sup>18</sup> Siffror för Gotland, kommunal huvudman. Avser grundskolans årskurs 1–9. I sammanställningen ingår de lärarkategorier som omfattas av legitimationskravet. Källa: Skolverket, [Sök statistik om förskola, skola och vuxenutbildning](https://www.skolverket.se/sok-statistik-om-for-skola-skola-och-vuxenutbildning), [www.skolverket.se](https://www.skolverket.se)

<sup>19</sup> Arbetsgivarlöftet finns beskrivet på s. 7 i "Regionövergripande kompetensförsörjningsstrategi 2025–2028", <https://docpoint.gotland.se/Document/Document?DocumentNumber=43653>



### **Delaktighet, dialog och samverkan**

Arbetet kring delaktighet, dialog och samverkan har en påverkan på kultur och arbetsmiljö. Region Gotland har ett samverkansavtal med de fackliga organisationerna där utgångspunkten är att så många frågor som möjligt hanteras nära verksamheten och i dialog mellan chef och medarbetare samt i nära dialog med fackliga organisationer och skyddsombud.

### **Attityder och preferenser bland potentiella framtida medarbetare**

Förutom bilden av hur våra medarbetare upplever sin arbetsplats är det viktigt att fundera över vad potentiella framtida medarbetare söker hos en arbetsgivare och huruvida vi i dagsläget kan matcha det eller inte.

I SKR:s rapport ”Unga och välfärdsjobben” från 2023 har man undersökt vad som är viktigt för åldersgruppen 16–29 år när det gäller val av arbetsgivare. Det som lyfts fram som allra viktigast är hög lön. Samtidigt är det just hög lön som unga i lägst utsträckning associerar med välfärdsjobben. Trygg anställning kommer på en tredjeplats. Det är också viktigt för majoriteten av de unga att deras framtida arbetsgivare bidrar till samhällsnytta. Positivt är att såväl trygghet som samhällsnytta är faktorer som unga dessutom associerar med välfärdsjobben.<sup>20</sup>

## **3.4 Lönebildning**

För att kunna rekrytera och behålla medarbetare måste Region Gotland kunna konkurrera med marknadsmässiga löner och har under ett flertal år satsat på jämställd och marknadsanpassad lönebildning i form av särskilda lönesatsningar. Lönesatsningar som har varit nödvändiga för att få konkurrenskraftiga löner och för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. Lönerna för flera av regionens yrkesgrupper närmar sig rikets medianlöner, men fortsatta lönesatsningar krävs för att hålla i den utvecklingen samt för att kunna arbeta med lönespridningen inom yrkesgrupperna.

I utbildnings- och arbetslivsförvaltningens medarbetarenkät 2024 ser vi en betydande mängd kommentarer som pekar på missnöje med lönenivåerna, som uppfattas som lägre jämfört med fastlandet. När det gäller lärare, förskollärare och skolledare – som utgör en majoritet av förvaltningens anställda - kan vi i lönestatistik se att medianlönerna ligger lägre än i geografiskt nära Stockholm, vilket är en utmaning. Jämför vi oss däremot med riket som helhet ligger lönerna per november 2024 i paritet med eller nära riket när det gäller rektorer och ett flertal av våra lärarkategorier, medan det för biträdande rektorer och vissa lärarkategorier fortfarande finns arbete att göra.

## **3.5 Bristyrken**

Behovet av personal styrs av efterfrågan, men också av hur arbetet organiseras, leds och styrs. Rekryteringspotentialen i sin tur beror både på hur många utbildade det finns och i vilken utsträckning dessa är villiga eller tillgängliga för att ta de aktuella jobben.

Enligt SCB:s prognos 2023 var bedömningen *nationell brist* på utbildad personal när det exempelvis gäller förskollärare, samtliga kategorier av lärare (grundlärare F-3, grundlärare 4–6, grundlärare fritidshem, ämneslärare (både åk 7–9 och gymnasienivå), yrkeslärare,

---

<sup>20</sup> Källa: Sveriges kommuner och regioner (SKR), [Unga och välfärdsjobben](#), 2023, [www.skr.se](http://www.skr.se)

speciallärare/specialpedagog, psykologer och specialistsjuksköterskor barn och ungdom. När det gäller elevassistenter och barnskötare var bedömningen *balans/överskott* och för socionomer *varierat*<sup>21</sup>

### **Upplevda möjligheter att rekrytera personal med rätt kompetens**

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens bild är att våra största rekryteringsutmaningar i dagsläget handlar om yrkeslärare, lärare i fritidshem, ämneslärare 7–9, särskilt inom matematik, naturvetenskapliga ämnen och praktiska-estetiska ämnen (slöjd, idrott och hälsa, bild, musik och hem- och konsumentkunskap) samt speciallärare med inriktning intellektuell funktionsnedsättning.

### **Lärarytveckling på längre sikt**

Skolverket gör lärarytvecklingar på 15 års sikt och bedömer utifrån lärarytvecklingen 2023 att det nationellt kommer att saknas cirka 10 600 behöriga lärare och förskollärare i det svenska skolväsendet år 2038. Störst väntas bristen bli på förskollärare, speciallärare, yrkeslärare och högstadielärare. Ett förhållandevis stort överskott kan det bli på lärare i fritidshem, specialpedagoger och ämneslärare i gymnasieskolan. Ett visst överskott beräknas det bli på lärare i förskoleklass och lågstadiet. För att förhindra att den beräknade bristen uppstår skulle 1000 fler studenter behöva påbörja en lärarutbildning varje år.<sup>22</sup>

## **3.6 Tillgång och närhet till utbildning**

Ytterligare en påverkande faktor handlar om att ett antal högskoleutbildningar som är viktiga för kompetensförsörjningen saknas eller har pausats på Gotland. Det handlar bland annat om ämneslärarutbildning för högstadiet och gymnasiet, grundlärarutbildning till lärare i fritidshem, grundlärarutbildning för årskurs 4–6 (antagning pausas från och med hösten 2025), yrkeslärarutbildning, speciallärarutbildning, specialpedagogutbildning och fritidsledarutbildning.

På Gotland finns i dagsläget förskollärarutbildning, grundlärarutbildning för årskurs F-3, sjuksköterskeutbildning och socionomutbildning. På Gotland finns också folkhögskoleutbildning till socialpedagog och gymnasial yrkesutbildning till barnskötare och elevassistent. När det gäller lärarutbildningarna vid Uppsala universitet Campus Gotland har förvaltningen ett aktivt och välfungerande samarbete med olika typer av samverkande aktiviteter, exempelvis kring läraraspiranttjänster och examensarbeten. Dock är antalet studenter per kull en utmaning med kullar på mellan 5-10 studenter.

### **Fler lärarutbildningar till Gotland via vuxenutbildningens lärcentrum**

Det finns ett samband mellan andelen behöriga lärare och distans till närmaste lärosäte<sup>23</sup>. Förvaltningen arbetar därför för att etablera nya samarbeten med fler lärosäten för att vissa utbildningar - som inte erbjuds via Uppsala universitet Campus Gotland - ska kunna erbjudas med Gotland som satellitort genom vuxenutbildningens lärcentrum. Linköpings universitet har fattat beslut om att Gotland från och med hösten 2026 har möjlighet att bli satellitort via vuxenutbildningens lärcentrum för grundlärarutbildning med inriktning lärare i fritidshem. Initialt kommer det att handla om en erfarenhetsbaserad utbildning.

<sup>21</sup> Källa: SCB, [Trender och prognoser 2023 Befolkning, utbildning, arbetsmarknad – med sikte på år 2040](https://www.scb.se/press/nyheter/2024/04/trender-och-prognoser-2023-befolkning-utbildning-arbetsmarknad-med-sikte-pa-ar-2040), 2024, [www.scb.se](https://www.scb.se)

<sup>22</sup> Källa: [Lärarytveckling 2024 - Skolverket](https://www.skolverket.se/press/nyheter/2024/04/laerarprognos-2024), 2024, [www.skolverket.se](https://www.skolverket.se)

<sup>23</sup> Källa: Mälardalsrådet, [Lärarytvecklingens förklaringsfaktorer](https://www.malardalsradet.se/press/nyheter/2023/04/laararbristens-forklaringsfaktorer), 2023 samt Sveriges kommuner och Regioner (SKR), 2022 [Skilda förutsättningar och lokala lösningar](https://www.skr.se/press/nyheter/2022/04/skilda-forutsattningar-och-lokala-losningar) 2022



### **Stöd till erfarenhetsbaserade studier i kombination med lärartjänst**

En annan möjlighet är erfarenhetsbaserade distansutbildningar, exempelvis den förkortade lärarutbildningen *VAL (Vidareutbildning av lärare)* som vänder sig till personer som arbetar som obehöriga lärare, exempelvis som ämneslärare på högstadiet.

SKR lyfter stöd vid kompetens- och behörighetsgivande studier som en strategi när kommuner behöver anställa obehöriga lärare.<sup>24</sup> Förvaltningen ger i dagsläget stöd i form av kostnadsersättning och för vissa lärarkategorier även viss betald studieledighet i syfte att sänka tröskeln till studier. Cirka 10 medarbetare i grundskolan studerar i dagsläget inom ramen för VAL eller annan erfarenhetsbaserad lärarutbildning och får stöd från förvaltningen<sup>25</sup>.

### **Stöd till studier genom statsbidrag för fortbildning**

Vi har även ett antal medarbetare inom förvaltningens verksamheter som studerar till *yrkeslärare*, läser in ytterligare behörigheter inom det statliga *Lärarhäftet* eller som studerar till *speciallärare/specialpedagog*. För dessa utbildningar söker förvaltningen statsbidrag för att kunna erbjuda visst stöd till studierna.

## **3.7 Gotland som plats att bo på**

Då flera av förvaltningens yrken är nationella bristyrken där det dessutom saknas högskoleutbildning på Gotland behöver vi vara en attraktiv arbetsgivare för studenter och yrkesverksamma utanför Gotland. Gotland som plats innebär en potentiell möjlighet när det gäller kompetensförsörjningen. Enligt rapporten ”Talent City index 2024” så hamnade Gotland på en fjärdeplats när man undersökte var framtidens mest efterfrågade arbetskraft helst vill jobba och bo. När man viktade attraktionskraften mot storlek hamnade Gotland på en första plats<sup>26</sup>. Försvarets återetablering på Gotland och energiomställningen kan också påverka inflyttningen och skulle i förlängningen kunna ha en positiv påverkan på möjligheterna att klara kompetensförsörjningen.

På grund av Gotlands geografiska läge har vi dock en särskild utmaning i att rekrytera kompetens från fastlandet. En anställning i Region Gotland innebär i många fall en flytt till Gotland för både medarbetaren och dennes eventuella familj eftersom ö-läget innebär begränsade möjligheter att arbetspendla till en annan kommun. Problematiskt blir då den rådande bostadssituationen på Gotland där det kan vara svårt för nyinflyttade att få tag i bostad.

## **4. Strategier för att klara kompetensförsörjningen**

### **4.1 Region Gotlands strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning**

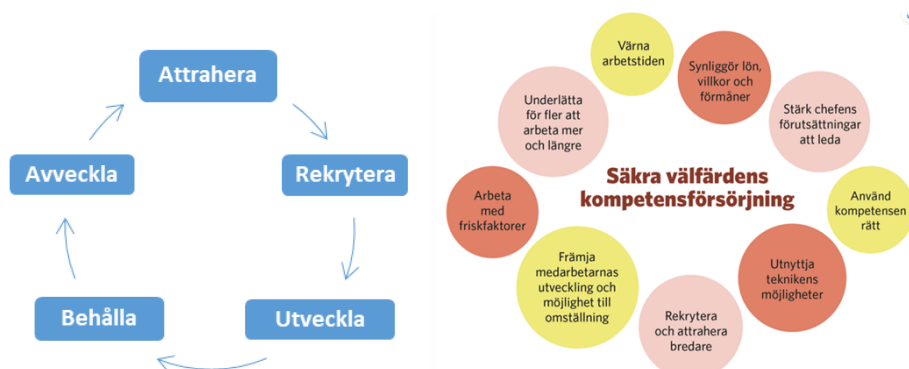
Som en del av Region Gotland arbetar utbildnings- och arbetslivsförvaltningen enligt kompetensförsörjningsmodellen ARUBA i kombination med SKR:s nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen i välfärden<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Källa: Sveriges kommuner och Regioner (SKR), [Skilda förutsättningar och lokala lösningar](#), 2022

<sup>25</sup> Siffran avser medarbetare som är i studier under vårterminen 2025.

<sup>26</sup> Källa: Future Place Leadership, Talent City Index Sverige 2024, <https://www.talentcityindex.com/>

<sup>27</sup> Kompetensdefinitioner och utförliga beskrivning av Region Gotlands strategier finns på s. 9-14 i ”Regionövergripande kompetensförsörjningsstrategi 2025-2028”, <https://docpoint.gotland.se/Document/Document?DocumentNumber=43653>



*Attrahera* handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, både för att lyckas *rekrytera* nya medarbetare och *behålla* befintliga medarbetare. För att stå sig i den hårda konkurrensen om arbetskraft och hantera bristen på utbildad personal behövs insatser för att *utveckla* kompetens hos våra befintliga medarbetare samt utvecklingsarbete kring exempelvis arbetsmiljö, ledarskap, inflytande och medarbetarskap. *Avveckla* handlar om att planera, förbereda och agera inför att medarbetare av olika orsaker väljer att lämna organisationen, ex. vid pensionsavgångar. Det handlar också om genomförande av exempelvis avgångssamtal och avslutsenkät. SKRs nio strategier är 1) *Arbeta med friskfaktorer*, 2) *Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning*, 3) *Använd kompetensen rätt*, 4) *Stärk chefsens förutsättningar att leda*, 5) *Rekrytera och attrahera bredare*, 6) *Underlätta för fler att arbeta mer och längre*, 7) *Utnyttja teknikens möjligheter*, 8) *Värna arbetstiden* samt 9) *Synliggöra lön, villkor och förmåner*.

## 4.2 Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens strategiska inriktning för aktiviteter

Nedan beskrivs utbildnings- och arbetslivsförvaltningens inriktning för aktiviteterna under planperioden 2025–2028. Konkrete aktiviteter definieras i förvaltningens aktivitetsplan. I detta arbete är samverkan med de fackliga organisationerna en viktig del.

### 4.2.1 Arbeta med friskfaktorer

Region Gotland har fattat beslut om att aktivt arbeta med friskfaktorerna som ett led i att göra förflyttningar inom prioriteringen god arbetsmiljö. De åtta friskfaktorerna är: 1) *Rättvis och transparent organisation*, 2) *Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap*, 3) *Delaktighet och inflytande*, 4) *Kommunikation och återkoppling*, 5) *Prioritering av arbetsuppgifter*, 6) *Kompetensutveckling hela arbetslivet*, 7) *Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen*, 8) *Tidiga insatser och arbetsanpassning*.

Förvaltningens inriktning för planperioden:

- **Utbildning för chefer och skyddsombud:** Genomföra den regiongemensamma insats som planeras under planperioden.
- **Medarbetarundersökning och uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet:** Arbeta med årliga handlingsplaner utifrån resultatet.
- **Samverkan kring arbetsmiljö:** Fortsätta arbetet inom ramen för samverkansgrupperna.
- **Chefers arbetsmiljö:** Arbeta med de utvecklingsområden som framkommit i *medarbetarundersökningen* och i förvaltningens *analysrapporter*. Analysrapporterna bygger på kvalitetsuppföljningssamtal med chefer i förvaltningen. Fortsätta arbetet i arbetsgruppen *Skolledarnas arbetsmiljö*.

- **Återhämtningsskola:** Genomföra Avonvas insats för chefer inom förskola och skola.

#### 4.2.2 Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

För att hantera bristen på utbildad personal samtidigt som behovet inom vissa yrkeskategorier kan minska till följd av minskande barnkullar ska förvaltningen fortsätta arbetet med att skapa möjligheter till omställning och karriärväxling. Förvaltningen ska även fortsätta arbetet för att främja kompetensutveckling inom befintlig roll. Inriktning för planperioden:

- **Stöd till lärarstudier:** Fortsätta på inslagen väg och genom *studieerbjudanden* stödja vidareutbildning av medarbetare som undervisar utan behörighet inom särskilt svårrekryterade områden. Det kan exempelvis handla om lärarutbildning inom ramen för det *VAL (Vidareutbildning av lärare)* eller *erfarenhetsbaserad lärarutbildning*. Erbjudna stöd till medarbetare kommer in på den planerade *erfarenhetsbaserade grundlärarutbildningen med inriktning fritidshem* där Gotland - via vuxenutbildningens lärcentrum - har möjlighet att bli satellitort till Linköpings universitet från och med hösten 2026. Där behov finns, fortsätta ge stöd genom statsbidrag till medarbetare som studerar inom *Lärarhäftet*, till *yrkeslärare* eller som studerar till *speciallärare / specialpedagog*.
- **Kompetens- och karriärutveckling:** Arbeta vidare med att skapa förutsättningar för kompetens- och karriärutveckling, exempelvis genom att erbjuda *försteläraryppdrag* för att främja skolutveckling och kollegialt lärande. Erbjudna medarbetare utvecklingsmöjligheter i form av *internationella utbyten* genom den Erasmusackreditering förvaltningen blivit beviljad för skola och yrkesutbildning.
- **Kompetensmodeller:** Fortsätta arbetet med *kompetensmodeller* för att främja kompetensutveckling. I dagsläget arbetar förskolan med att utveckla kompetensmodeller.
- **Introduktion för nya medarbetare:** Utveckla förvaltningsintroduktionen för nya medarbetare samt flytta över delar till *e-utbildning* för att öka tillgängligheten. Fortsätta arbetet med att skapa en grundskolegemensam *introduktion för obehöriga lärare*.

#### 4.2.3 Använd kompetensen rätt

Förvaltningen och dess verksamheter ska arbeta för att ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarnas hela kapacitet och samarbeta kring kompetens. Inriktning för planperioden:

- **Organisation och arbetssätt:** Fortsätta *prova nya, lokala sätt att arbeta*. Då enheternas förutsättningar ser olika ut behöver insatserna också se olika ut. Exempel på lokala lösningar kan handla om att fördela kompetens och arbetsuppgifter på nya sätt, anställa kompletterande kompetenser, utvecklingsarbete genom ”strategiskt hållbar bemanning” eller utveckla fjärrundervisning. Vid förändringar, utforska möjligheter att minska antal medarbetare per chef.
- **Nya samarbeten:** *Utforska och etablera nya samarbeten*, exempelvis skolor emellan, samarbeten med andra kommuner eller med aktörer inom föreningslivet. Delta aktivt i Mälardalsrådet för att skapa mer kraft i kompetensförsörjningsfrågan.

#### 4.2.4 Stärk chefers förutsättningar att leda

Förvaltningen och dess verksamheter ska arbeta för att chefer har rätt förutsättningar att styra och leda. Inriktning för planperioden:

- **Chefers arbetsmiljö:** Arbeta med de utvecklingsområden som framkommit i *medarbetarundersökningen* och i förvaltningens *analysrapporter*. Analysrapporterna bygger på kvalitetsuppföljningssamtal med chefer i förvaltningen. Fortsätta arbetet i arbetsgruppen *Skolledarnas arbetsmiljö*.
- **Chefsstöd:** Fortsätta arbetet kring att skapa en mer robust organisation kopplat till skoladministration.
- **Introduktion för nya chefer:** Utveckla förvaltningsintroduktionen för nya chefer samt flytta över delar till *e-utbildning* för att öka tillgängligheten.
- **Potentiella ledare:** Fortsätta arbetet med att identifiera och utveckla.

#### 4.2.5 Rekrytera och attrahera bredare

Förvaltningen ska arbeta för att bredda sin rekryteringsbas och bli en attraktiv arbetsgivare för fler. Inriktning för planperioden:

- **Samarbete med lärarutbildningar på Uppsala universitet Campus Gotland:** Fortsätta med samverkande aktiviteter som exempelvis *läraraspiranttjänster*, *verksamhetsintegrerade dagar*, *fältstudiedagar*, *VFU-samordning*, *kontaktlärare i Region Gotland*, *handledarutbildningar* och *examensarbeten*.
- **Samarbete med ämneslärarutbildning i Uppsala:** Fördjupa det nya samarbetet med Uppsala universitet gällande erbjudande om *VFU-platser på högstadieskolor* på Gotland.
- **Fler lärarutbildningar via vuxenutbildningens lärcentrum:** Starta upp den planerade *grundlärarutbildningen med inriktning fritidshem* där Gotland - via vuxenutbildningens lärcentrum - har möjlighet att bli satellitort till Linköpings universitet från och med hösten 2026. Fortsätta arbeta för att knyta fler lärarutbildningar till Gotland via vuxenutbildningens lärcentrum, exempelvis *yrkeslärarutbildning* och *ämneslärarutbildning*.
- **Träffsäker kommunikation:** Fortsätta att satsa på *tydlig och inspirerande kommunikation* som skapar stolthet internt och intresse externt. Hålla i arbetet med *storytelling*, *film* och skapandet av autentiska och inspirerande *medarbetarberättelser*. Fortsätta arbetet med att skapa *olika typer av innehåll i olika kanaler* beroende på målgrupp och lyfta fram *olika alternativ*, till exempel möjligheten att arbeta i Visby eller på landsbygden. Fortsätta möta och knyta kontakter med potentiella nya medarbetare, exempelvis via *mässor*.
- **Vända oss utanför Gotlands gränser:** Fortsätta på inslagen väg där vi lyfter fram upplevelser av att *bo och leva* på Gotland när vi kommunicerar kring *jobb-möjligheter*. Fortsätta *samarbeta med Regional utveckling* kring Gotlands kompetensförsörjning och platsvarumärket. Fortsätta rikta oss mot målgrupper i andra delar av Sverige och utveckla arbetet med att även rikta oss till målgrupper i Europa. Ackrediteringen för *internationella utbyten via Erasmus+* kan ge möjligheter att både knyta nya kontakter och stärka vår attraktivitet som arbetsgivare.
- **Verka för att fler ska överväga våra yrken:** Fortsätta arbetet med att samordna *praktik* och *feriejobb* i våra verksamheter så att fler ska *prova på våra yrken*. Fortsätta lyfta fram inspirerande *medarbetarberättelser* och exempel på olika typer av *utbildningsvägar*, både till gymnasieelever och potentiella karriärväxlare.

- **Inkludering och mångfald:** Genom enheten för Arbetsliv och etablering genomföra samverkansprojektet *Matcha kompetensen*. Fortsätta arbetet med att *öka andelen män* i förskolan, liksom arbetet med att säkerställa en ökad grad av *inkluderande kommunikation* som tilltalar alla relevanta kandidater oavsett till exempel kön, funktionsvariation eller etnisk bakgrund.

#### 4.2.6 Underlätta för fler att arbeta mer och längre

Förvaltningen ska arbeta för att ta vara på den kompetens som redan finns och skapa förutsättningar för att fler vill och kan arbeta längre. Inriktning för planperioden:

- **Medarbetarundersökning och uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet:** Arbeta med årliga handlingsplaner utifrån resultaten.
- **Samverkan kring arbetsmiljö:** Fortsätta arbetet inom ramen för samverkansgrupperna.

#### 4.2.7 Utnyttja teknikens möjligheter

Förvaltningen och dess verksamheter behöver utforska nya innovativa, digitala lösningar som kan bidra till att vi klarar kompetensförsörjningen. Inriktning för planperioden:

- **AI:** Fortsätta arbetet inom förvaltningens digitaliseringsenhet, exempelvis genom att erbjuda utbildningar för personal inom Artificiell intelligens (AI).
- **Fjärrundervisning:** Undersöka om fjärrundervisning är möjlig när behörig lärare inte finns att tillgå på skolorna.

#### 4.2.8 Värna arbetstiden

Förvaltningen ska delta i det regiongemensamma arbetet kring hållbar bemanning och arbetstider.

#### 4.2.9 Synliggör lön, villkor och förmåner

Förvaltningen ska delta i det regiongemensamma arbetet kring att synliggöra lön, villkor och förmåner för befintliga och potentiella medarbetare.