

• • • SmartKomp i Norr



Handbok
Arbetsdelning för kompetensförsörjning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	3
Termer & definitioner	4
Förutsättningar för modellen	5
Bild – Modell Arbetsdelning för kompetensförsörjning	6
Steg 1 – Definiera kompetensläget	7
Steg 2 – Behovsinventering	8
Steg 3 – Analys & beslut	11
Steg 4 – Information & dialog	13
Steg 5 – Genomförande	14
Steg 6 – Utvärdering & uppföljning	16
Avslutning	18
Källor och lästips	19
Bilagor	20

INLEDNING

Projektet SmartKomp i Norr drivs av Luleå kommun, arbetsmarknadsförvaltningen och finansieras av Region Norrbottens kompetensförsörjningsmedel med syftet att utveckla en modell som kan fungera som stöd till alla typer av arbetsgivare som behöver frigöra och förädla kompetenser inom områden där det råder kompetensbrist. Bakgrunden till projektet är att fler och fler organisationer upplever kompetensbrist och svårigheter att rekrytera rätt kompetens. Det visar bland annat rapporten "51 000 anställningar i Norrbotten till och med 2030" från 2018, som pekar på att rekryteringsproblemen i stora drag handlar om den totala befolkningens mängden i länet och det antal personer som har rätt utbildning eller kompetens.

Rätt kompetens är en förutsättning för att lyckas uppnå verksamhetens mål och för att lösa kompetensbrist är det vanligt att försöka rekrytera rätt kompetens men eftersom detta är en stor utmaning på dagens arbetsmarknad utgår modellen inte ifrån den lösningen. Istället fokuserar modellen på arbetsdelning för att lösa kompetensbristen. Arbetsdelning handlar om att skapa en ny tjänst utifrån en eller flera andra tjänsters arbetsuppgifter, samtidigt som det blir en koncentration av kvalificerade arbetsuppgifter till de befintliga medarbetarna som besitter efterfrågad kompetens.

Det är främst sjukhus inom regioner som hittills lyckats med arbetsdelning, detta genom att avlasta undersköterskor kring servicebetonade arbetsuppgifter. Det har lett till förbättrad arbetsmiljö och bättre service till kunden samtidigt som det skapats nya arbetstillfällen. Oavsett organisation och behov är det viktigt att väga utmana kultur och tradition för att hitta vägar framåt och klara av de kompetensutmaningar som länet står inför och här kan arbetsdelning vara en del av lösningen.

Syftet med den framtagna modellen Arbetsdelning för kompetensförsörjning är att hjälpa organisationer identifiera och lösa kompetensbristen genom arbetsdelning, utifrån förutsättningar och behov för att uppnå rätt kompetens och verksamhetens mål.

Modellen hjälper organisationer att klargöra vilken kompetens som behövs och hur kompetensen kan användas på bästa sätt. Förutom att säkra rätt kompetens kan modellen ge positiva effekter som bättre nyttjande av personalens kompetens, ökad delaktighet, tydligare roller, förbättrad arbetsmiljö samt ökad kvalitet och måluppfyllelse. Om arbetet med modellen inte skulle leda till arbetsdelning i form av en ny tjänst så kan resultatet användas till andra aktiviteter som t.ex. omorganisering och kompetensutveckling. Överlag stödjer modellen organisationer att utveckla sitt kompetensförsörjningsarbete och bli ännu bättre på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal.

För såväl offentliga som privata arbetsgivare handlar kompetensförsörjning om att kunna erbjuda den service, de tjänster och de produkter som efterfrågas. Det är ett omfattande arbete som ska inkluderas i de stora ledningssystemen i en organisation och modellen Arbetsdelning för kompetensförsörjning kan ses som en konkret insats i den processen.

Modellen och dess handbok bygger på intervjuer, studiebesök och rapporter från främst tre olika källor. Offentliga organisationer runt om i Sverige som arbetat med arbetsdelning, Docent i sociologi och lektor i företagsekonomi på Södertörns högskola Daniel Castillo's rapporter kring arbetsdelning samt Svensk Standard SS624070:2017 Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen. För mer information se avsnitt Källor och lästips.

Syftet med själva handboken är att guida och skapa förståelse kring modellen, metoderna och arbetsgängen samt ge exempel på konkreta verktyg.

Agilt arbetssätt - Agil kommer från engelskans "agile" och betyder lättrorlig eller smidig. Det agila arbetssättet bygger på att man arbetar utforskande för att lösa problem och utveckla nya idéer och processer.

Arbetsdelning - Skapa en ny tjänst utifrån en eller flera andra tjänsters arbetsuppgifter, innebär specialiserade arbetsroller inom det produktiva arbetet.

Intressent - Person eller organisation som kan påverka, påverkas av eller anser sig påverkad av ett beslut eller en aktivitet

Kompetens - Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter för att uppnå avsedda resultat.

- Förmåga är erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskap och färdighet.
- Vilja är attityd, engagemang, mod och ansvar.
- Kunskap är teori, fakta och metoder.
- Färdighet är att kunna göra i praktiken.

Kompetensförsörjning - Process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

Kompetensgap - Skillnaden mellan kompetensbehov och befintlig kompetens.

Konsult - En konsult är en sakkunnig rådgivare. Modellen utgår ifrån att en konsult är en sakkunnig person från en arbetsmarknadsförvaltning eller enhet.

Ledningen - Person eller grupp som leder och styr en organisation, eller del av organisation.

Modell - En modell visar de samband som finns inom ett fenomen eller en företeelse. Modellen i handboken berättar om vad arbetsdelning vid kompetensbrist bör bestå av.

Metoder - Är tillvägagångssätt och verktyg för systematisering, kartläggning och inhämtande av kunskap

Mål - Resultat som ska nås

Process - Grupp av aktiviteter som samverkar eller påverkar varandra och som använder underlag för att åstadkomma ett avsett resultat.

Styrande dokument - Dokumenterad information som styr och reglerar organisationen, t.ex. affärs- eller verksamhetsplan, policyer, lagar, budget, mål m.m.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MODELLEN

Utgångsläget för modellen är att en organisation upplever kompetensbrist samtidigt som det är svårt att hitta och rekrytera rätt kompetens. Ytterligare kännetecken för en organisation som kan ha behov av modellen är de upplever svårigheter att rekrytera, har ett kompetensgap, vill effektivisera, har många olika arbetsuppgifter på varje tjänst osv.

Modellen är anpassningsbar efter organisationens behov och förutsättningar och därför är ett agilt arbetssätt att föredra där fokus ligger på att arbeta stegvis och testa, analysera och förbättra saker kontinuerligt, istället för att mer traditionellt göra en stor slutleverans i slutet av en process. Två nyckelfaktorer är anpassningsbarhet och fokus på människor. Med anpassningsbarhet menas att arbetet utvärderas kontinuerligt och feedback inhämtas från intressenter. Med fokus på människor menas att människorna som arbetar med och i processen som viktigare än processen i sig. Hur lång tid processen i modellen kan ta varierar beroende på hur stor organisation eller del av organisation som modellen och dess metoder ska genomföras på samt vilka tjänster och resurser som är involverade.

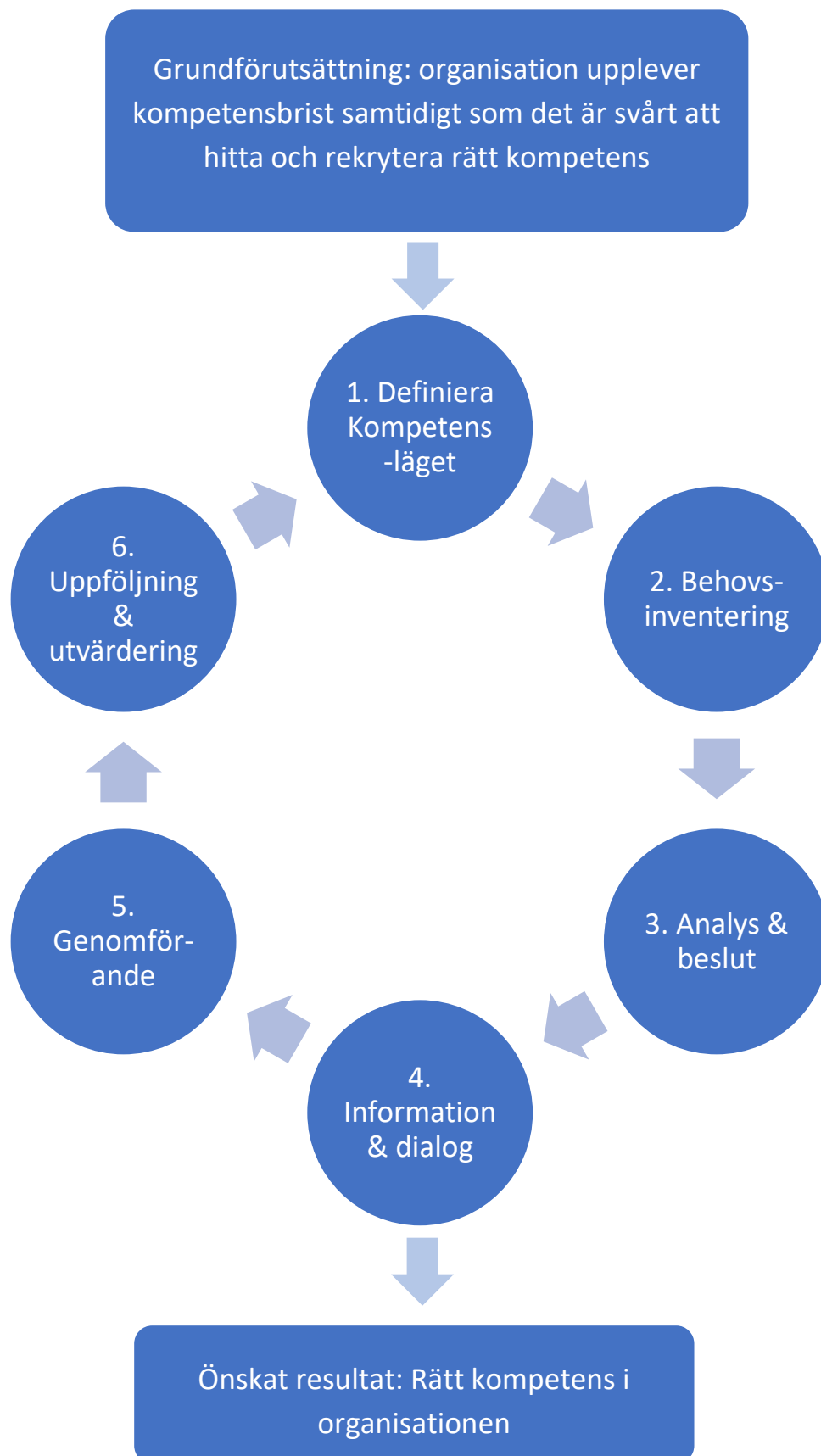
Roller och ansvar

Ledningen för organisationen eller del av organisationen har huvudansvaret och är ägare av modellen och dess process. Ledningen bör utse en processledare som driver och samordnar arbetet. Ledningen kan i samråd med processledaren tillsätta en arbetsgrupp som leds av processledaren. Arbetsgruppen är en tvärfunktionell grupp som med sin specifika kompetens bistår ledningen och processledaren. Arbetsgruppen kan bestå av t.ex. ledning, närmsta chef, HR-funktion, konsult och/eller fackliga representant. I ledningen kan närmsta chef ingå, om inte annat bör den ingå i arbetsgruppen. Den närmsta chefen har ansvar att ge förutsättningar att genomföra modellen, t.ex. genom att frigöra tid för personalen att fylla i enkäter och delta på workshops. En HR-funktion kan antingen vara processledare eller ett stöd under hela eller delar av processen, detsamma gäller för andra aktörer som konsulter, se Bilaga 1 – Guide för Konsulter i modellen för att läsa mer om konsultens roll. Personalens roll är att vid behov delge sina upplevelser och åsikter utifrån aktuellt ämne.

Övriga rekommendationer

- Koppla modellen och arbetet till det övergripande kompetensförsörjningsarbetet och kompetensförsörjningsprocessen för att få en helhet och undvika dubbelarbete m.m.
- Involvera personalen för att förankra och skapa delaktighet.
- Involvera fackliga organisationer, ett utvecklingsarbete bör vila på den svenska arbetsmarknadsmodellen, vars grund är att verka tillsammans med kollektivavtal.
- Koppla alltid aktiviteterna till ett behov som finns i organisationen för att effektivare lyckas lösa problem och nå måluppfyllelse.

Modellen Arbetsdelning för kompetensförsörjning består av sex steg, se Bild 1, som ska guida organisationen i arbetet med arbetsdelning. Alla stegen är inte nödvändiga att gå igenom men stegen ger en process som kvalitetssäkrar arbetet och förbättrar möjligheterna att lyckas lösa kompetensbristen. Modellens metoder utgår främst från personalundersökningar och kan kompletteras med organisationens styrande dokument för att få ett bredare beslutsunderlag.



Process – Steg 1

Underlag	Aktivitet	Resultat	Dokument
Frågeställningar till Steg 1 i modellen	Diskutera kompetensläget	Vald avgränsning och identifierade kompetensbehov	Beslutsunderlag
Omvärldsanalys	Ta ställning till modell	Beslut om att gå vidare eller inte i modellen	
Organisationens förutsättningar	Ta beslut om modell	Ev tillsatt processledare	
Ev tidigare kompetensanalyser	Ordna grundförutsättningar	Ev tillsatt arbetsgrupp	

Syfte - Definiera kompetensläget och behovet i organisationen för att förstå nuläge, få samsyn, ta beslut om genomförande av modell eller inte och eventuella avgränsningar.

Aktivitet - Gå igenom arbetsgången för aktiviteterna i Steg 1 för att diskutera och ta beslut kring modellen och lämpliga aktiviteter.

1. Diskutera kompetensläget

- Hur ser kompetensläget ut?
- Finns det ett behov av att undersöka hur behovet ser ut?
- Vart finns det behov av kompetens inom organisationen?
- Vad är önskat läge gällande kompetens i organisationen?
- Vad säger styrande dokument som t.ex. verksamhetsplan, mål, budget och krav från intressenter om organisationens förutsättningar och behov kring kompetens?

2. Ta ställning till modellen

Innan diskussioner inleds bör involverade läst handboken och ha en förståelse för modellen.

- Finns det oklarheter kring modellen som behöver diskuteras eller behövs det mer information och vem kan ge det i sådana fall?
- Vilka effekter kan modellen leda till för organisationen?
- Hur genomförbar är modellen och dess aktiviteter?
- Är modellen lämplig att använda för organisationen eller inte och varför?
- Om ja, vad är organisationens motiv till att testa modellen?
- Om ja, vilka personer och funktioner behöver involveras i arbetet med modellen?

3. Ta beslut och ordna eventuella grundförutsättningar

- Vilket behov finns det att gå vidare till Steg 2 i modellen - Behovsinventering?
- Om ej behov av Steg 2, finns det behov av att gå vidare till andra steg i modellen?
- Om behov, vart i organisationen bör modellen och dess metoder genomföras?
- Utse en processledare som ska driva och samordna arbetet med modellen?
- Tillsätt en arbetsgrupp och boka ett första möte med aktuella personer. Arbetsgruppen blir den grupp som tillsammans med processledaren driver arbetet med modellen framåt. Arbetsgruppen kan bestå av t.ex. ledning, närmsta chef, HR-stöd, facklig representant osv.

Vem - Ledningen, eventuellt tillsammans med HR-funktion eller annat stöd.

Kommentar: Utgå ifrån organisationens kompetensförsörjningsarbete och om det finns aktuella underlag som kompetensanalyser för att förankra besluten utifrån verkliga behov.

Process – Steg 2

Underlag	Aktivitet	Resultat	Dokument
Frågeställningar och metoder till Steg 2 i modellen	Utse ansvarig Välj frågeställningar	Behovsinventering med information om behov och möjligheter till arbetsdelning	Sammanfattning av behovsinventering
Beslutsunderlag från Steg 1	Välj tillvägagångssätt Genomförandeplan inventering Utför inventering Sammanfatta		

Syfte - Göra en behovsinventering och kartläggning med aktuell personal för att få fram ett beslutsunderlag som är förankrat i organisationens behov och förutsättningar.

Aktivitet - Gå igenom arbetsgången för aktiviteterna i Steg 2 för att lyckas med behovsinventeringen och få fram ett gediget beslutsunderlag.

1. Utse ansvarig

-Bestäm vem eller vilka som ska genomföra inventeringen. Processledaren eller arbetsgruppen bestämmer vilka som är ansvariga.

2. Välj frågeställningar

Det finns ett antal frågeställningar som är aktuella till behovsinventeringen utifrån arbetsdelning och som kan skapa ett gediget beslutsunderlag. Diskutera innan frågeställningar väljs:

-Vad måste och vill vi ta reda på för att få fram ett beslutsunderlag?

Välj vilka frågeställningar som ska undersökas utifrån organisationens behov.

- Vilka arbetsuppgifter förekommer på arbetet, under en normal arbetsvecka? (Kartläggningen visar vilka arbetsuppgifter som förekommer och i vilken mängd. Ger ett underlag för att analysera om rätt arbetsuppgifter utförs och av vilken kompetens/befattning. Är en grundvariabel för att kunna kartlägga arbetet/yrket/gruppen i detalj eftersom de andra frågeställningarna är beroende av denna fråga)
- Hur ofta förekommer respektive arbetsuppgift under en normal arbetsvecka? (Kartläggningen visar hur förekommande varje arbetsuppgift är i genomsnitt varje vecka. Ger ett underlag för att analysera vart det kan finnas möjligheter att frigöra tid och kompetenser och hur stort behovet av arbetsdelning och en ny tjänst kan vara)
- Arbetsuppgifternas krav på kompetens & kvalifikation? (Kartläggningen visar vad personalen tycker att arbetsuppgifterna kräver för kompetens och kvalifikation utifrån Seqf-skalan, se bilaga 2 – beskrivning Seqf skala. Ger ett underlag för kompetensutveckling eller för kravprofiler till befintliga eller nya tjänster via arbetsdelning)

- Vilka arbetsuppgifter blir eftersatta eller inte utförda i dagsläget? (Kartläggningen visar vad personalen tycker blir eftersatt eller inte utfört. Ger ett underlag för möjligheter till omorganisering och arbetsdelning)
- Vilka arbetsuppgifter kan flyttas till annan eller ny tjänst? (Kartläggningen visar vilka arbetsuppgifter personalen tycker kan utföras av andra än dom själv. Ger ett underlag för arbetsdelning eller omorganisering)

3. Välj tillvägagångssätt

För att ta reda på svaren till frågeställningarna finns det olika tillvägagångssätt. Diskutera innan tillvägagångssätt väljs:

- Hur brett och djupt måste vi undersöka?
- Vilka metoder passar våra behov och förutsättningar?

Välj ett eller flera tillvägagångssätt för att inventera:

Enkäter – Ta fram en enkät, t.ex. i Excel eller en digitalenkät där personalen får svara på de utvalda frågeställningarna. Se bilaga 3 - Enkät för exempel på enkät med frågeställningar. Enkäten kan läggas upp på olika sätt, beroende på vilka frågeställningar som är viktigast för organisationen att ta reda på. Fördelen med enkät är att det är en tidseffektiv metod samtidigt som alla får samma chans att uttrycka sina åsikter.

Workshop – Visa upp valda frågeställningar och be gruppen eller grupperna att svara på dem, svaren dokumenteras och diskuteras sedan i hela personalgruppen. Workshop kan också användas för att diskutera och precisera ett enkätresultat så att personalen har en samlad bild av läget. Se bilaga 4 – Exempel på workshopupplägg för hur en workshop kan gå till. Fördelen med metoden workshop är att personalen får en möjlighet att diskutera själva arbetet och utvecklingsområden. Idéer eller meningsskiljaktigheter kan komma upp till ytan vilket kan vara en utmaning men också en utvecklingsmöjlighet.

Tidsstudier – Besvarar bara frågeställningen om tidsaspekten för varje arbetsuppgift men ger å andra sidan ett gediget underlag för den frågan. För att genomföra en tidsstudie måste först ett mätprotokoll tas fram med vilka moment som ska tidsättas. Sedan ska de som utför tidsstudien följa personal under en eller flera dagars arbete för att klocka och skriva ner tider. Det går även att låta personalen själva tidsätta och notera arbetstiden. Resultatet ska sedan dokumenteras och det ska räknas fram snitttider för varje moment.

Det går också att kombinera tillvägagångssätten för att få ett bredare och djupare beslutsunderlag. Det kan t.ex. innebära att ställa frågor via enkät där personalen fyller i enskilt för att sedan genomföra workshops där resultatet från enkäterna diskuteras och preciseras och/eller att ytterligare frågor diskuteras med hela personalgruppen.

Exempel på upplägg för behovsinventering från Stockholm stad:

- Identifiering av arbetsuppgifter – Enkät där arbetsuppgifter kartläggs.
- Workshop 1 - Kategorisering och tidsättning av arbetsuppgifter.
- SWOT-analys - Enkät kring för- och nackdelar vid eventuell arbetsdelning.
- Workshop 2 - Följa upp SWOT-analys och prioritera åtgärder.

4. Utför behovsinventering

När metoduppsättningen är vald är det dags att utföra behovsinventeringen. Det finns ett antal aktiviteter att planera och utföra innan beslutsunderlaget är organisationen tillhanda:

- Upprätta en genomförandeplan för inventeringen, se Bilaga 6 – Mall genomförandeplan för exempel, där det står vad som ska göras, när och vem som har ansvaret. Tänk på att koordinera inventeringen och genomförandeplanen med närmsta chef.
- Informera personalen varför det ska göras, vad det innebär, hur det ska göras och när.
- Se till att verktyg som enkäter, papper, pennor och annat material finns & fungerar. Se bilaga 3 och 4 för exempel på enkät och upplägg på workshop.
- Utför behovsinventeringen utifrån vald metoduppsättning.

5. Sammanställning

Sista steget är att göra en sammanställning av resultatet för att få en samlad bild av läget och ett tydligare beslutsunderlag. Det kan t.ex. handla om att gruppera svar kring arbetsuppgifter och tider för att se snittarbetstid för olika arbetsuppgifter. En del sammanställning måste också göras emellan utföranden om det är flera olika tillvägagångssätt som används.

Vem - Den eller de som blivit utnämnda till ansvariga för Steg 2 av processledare eller arbetsgrupp ansvarar för inventeringen. Arbetsgruppen bör dock innan inventeringen tillsammans diskutera aktiviteter och välja tillvägagångssätt.

Kommentar: Steg 2 tillsammans med Steg 5 – Genomförande är det steg som tar längst tid och mest resurser att lyckas med. Tyvärr rationaliseras detta steg ofta bort pga. tidsbrist etc, konsekvensen är inte sällan att beslut alltför ensidigt utgår från personalens individuella önskemål eller ledningens idéer. Att ta sig tid för inventeringen ger organisationen ett mer gediget beslutsunderlag kopplat till verksamhetens verkliga behov. Beslutsunderlaget kan även användas till kompetensutvecklingsinsatser, klargöra roller eller medarbetarsamtal. Delaktighet av personalen är viktigt för att förankra frågorna och skapa möjlighet till förbättringar, ibland vet ledningen ungefär vad svaren kommer bli men det finns en pedagogisk fördel att involvera personalen i modellen. Det är också en utmaning att uppskatta tidsåtgången beroende på hur stor personalgruppen är, vilka frågeställningar som är aktuella att ställa samt vilka tillvägagångssätten är. Det är en fördel att vara flera som ansvarar för inventeringen då specifika verksamhetsfrågor kan dyka upp samt att det kan uppstå diskussioner och meningsskiljaktigheter vid workshops som behöver hanteras och på sikt kan utveckla organisationen.

Process – Steg 3

Underlag	Aktivitet	Resultat	Dokument
Sammanfattning av behovsinventering	Analys av behovsinventering	Beslut om arbetsdelning och förslag till	Beslut med motivering
Frågeställningar till Steg 3 i modellen	Beslut om arbetsdelning	genomförandeplan som innehåller mål, aktiviteter, tider och ansvar	Förslag till Genomförandeplan
Aktuella styrande dokument			

Syfte - Analysera genomförd behovsinventering och andra aktuella beslutsunderlag för att kunna fatta rätt beslut om arbetsdelning.

Aktivitet - Gå igenom arbetsgången för aktiviteterna i Steg 3 för att analysera och ta beslut om arbetsdelning.

1. Analys

Det viktigaste är att alla som ska vara med i Steg 3 har tagit del av behovsinventeringen och individuellt reflekterat över beslutsunderlaget innan diskussioner inleds. Diskutera sedan frågeställningarna som finns utifrån respektive fråga som kartlagts i Steg 2.

Kartläggning arbetsuppgifter:

Analysera underlaget för att se vilka arbetsuppgifter som utförs och av vilken kompetens/befattning.

-Är det rätt och relevanta arbetsuppgifter som utförs?

-Leder dessa arbetsuppgifter till måluppfyllelse eller finns andra som borde ingå?

-Är det lämplig kompetens/befattning som utför arbetsuppgifterna?

- Tips, jämför med t.ex. arbetsbeskrivningar, tjänstebeskrivningar och/eller mål för att se om det är rätt arbetsuppgifter som utförs och prioriteras.

Kartläggning tidsåtgång:

Analysera underlaget för att se vart det kan finnas möjligheter att frigöra tid och kompetenser och hur stort behovet av arbetsdelning och en ny tjänst det kan finnas.

-Vilka arbetsuppgifter och områden läggs det för mycket respektive för lite tid på?

-Vilka arbetsuppgifter skulle kunna föras över på nya tjänster för att frigöra tid och hur mycket tid handlar det om totalt?

Kartläggning av arbetsuppgifternas krav på kompetens & kvalifikation:

Analysera underlaget för att se vilka behov det finns av kompetens och krav på specifika uppgifter och tjänster:

-Är det en rimlig uppskattning av krav på kompetens och kvalifikation för respektive arbetsuppgift/område?

-Vilka arbetsuppgifter är det som tar tid varje vecka och har lägre värderingar på skalan?

-Vilka arbetsuppgifter från ovanstående fråga skulle någon annan kunna utföra för att frigöra tid och kompetens?

- Tips, jämför arbetsuppgifter, tidsåtgång och kompetens och kvalifikation för att få en helhetsbild av arbetsuppgifter och områden i organisationen.

Kartläggning av arbetsuppgifter som blir eftersatta eller inte utförda:

Analysera underlaget för att se ytterligare arbetsuppgifter som kan vara aktuella för arbetsdelning och en ny tjänst.

- Vilka arbetsuppgifter måste prioriteras och organiseras så att det blir utförda?
- Vilka arbetsuppgifter ska inte utföras?
- Vilka arbetsuppgifter skulle en ny tjänst kunna utföra?

Kartläggning av arbetsuppgifter som kan flyttas till annan eller ny tjänst:

Analysera underlaget för att se vilka behov det finns för arbetsdelning eller omorganisering.

- Vilka arbetsuppgifter borde flyttas till annan eller ny tjänst?
 - Tips, jämför gärna med variabler som t.ex. tidsåtgång och kvalifikationskrav.

Summering arbetsdelning:

- Lista arbetsuppgifter samt deras respektive tidsåtgång som utförs av nuvarande/ordinarie personal som någon annan eller ny tjänst skulle kunna utföra?
- Är ovanstående arbetsuppgifter möjliga att lyfta över till annan tjänst med tanke på nuvarande process som arbetsuppgiften befinner sig i?
- Vilka andra kompetenser och/eller tjänster kan komplettera och ge bättre förutsättningar för den nuvarande/ordinarie personalen?
- Vilka resurser skulle frigöras från nuvarande/ordinarie personal och hur kan dessa användas?
- Vad skulle nya tjänster innebära för organisationen och måluppfyllelsen?
- Hur ser förutsättningarna ut för arbetsdelning? jämför beslutsunderlag med bilaga 5 – Förutsättningar för arbetsdelning.
- Hur genomförbart är arbetsdelning i organisationen?

Allmänna frågeställningar och förutsättningar:

- Hur ser kompetensbehovet ut?
- Hur kan vi använda befintlig kompetens på bästa sätt?
- Vilka alternativ och lösningar finns det på behovet/behoven?
- Hur ser organisationens förutsättningar ut (t.ex. budget, mål och andra relevanta styrande dokument) och vilken aktivitet är mest lämplig och rimlig utifrån förutsättningar och det samlade beslutsunderlaget?

2. Beslut

- Utifrån analysen, besluta om organisationen ska gå vidare med arbetsdelning eller inte?
- Utifrån beslutsmandat i arbetsgruppen, förankra beslut med ledning.
- Om ja till arbetsdelning, lista vilka arbetsuppgifter och vilken mängd som är aktuell och prioriterad att ingå i en arbetsdelning i Steg 5 – Genomförande?
- Gör ett förslag på genomförandeplan. Se bilaga 6 - Mall genomförandeplan för att få stöd att precisera beslutet och planen. Den eller de som blir ansvariga för genomförandet gör sedan en detaljerad genomförandeplan i Steg 5 – Genomförande.

Vem - Arbetsgruppen.

Kommentar: Viktigt att tänka på att väga resultatet i beslutsunderlaget mot organisationens förutsättningar för att få till ett balanserat beslut. Om arbetsdelning är aktuellt kan det vara viktigt att diskutera hur personalen ska nyttja den "frigjorda" tiden.

Process – Steg 4

Underlag	Aktivitet	Resultat	Dokument
Beslut med motivering	Utse ansvarig	Förankrat beslut och feedback till förbättringar	Dokument sammanfattning feedback
Förslag till Genomförandeplan	Information		
	Dialog		
Frågeställningar till Steg 4 i modellen	Sammanställning av feedback		

Syfte - Förankra beslutet till intressenter, skapa delaktighet och öka chanserna att lyckas med ett genomförande. Genom att göra personalen delaktig kan organisationen lättare genomföra aktiviteter som är i samspel med intressenternas behov och förväntningar.

Aktivitet - Gå igenom arbetsgången för aktiviteterna i Steg 4 för att lyckas med information och dialog.

1. Utse ansvarig

-Bestäm vem eller vilka som ska vara ansvariga för genomförandet av Steg 4. Processledaren eller arbetsgruppen bestämmer vilka som är ansvariga.

2. Information

Information om beslutet går att distribuera på olika sätt, det kan handla om mail, hemsida, APT etc. Det viktigaste är att alla berörda parter får samma information och helst samtidigt. Viktigaste frågorna att besvara i information är:

- Varför? (Vad är syftet med aktiviteten?)
- Vad? (Vad kommer denna aktivitet innebära mer i detalj)
- Hur? (Hur kommer det att gå till?)
- När? (När kommer aktiviteten att ske?)
- Vem? (Vem kommer vara ansvarig, inblandad osv)

3. Dialog

För ytterligare förankra beslutet och hitta förbättringsområden bör det ges möjlighet till dialog och feedback för intressenter. I likhet med Steg 2 kan tillvägagångssättet vara att genomföra en workshop eller t.ex. diskutera beslutet från Steg 3 vid ett APT. En metod för att strukturera upp dialogen och perspektiv på beslutet är att genomföra en SWOT-analys där styrkor, svagheter, möjligheter och hot analyseras. Se bilaga 7 - SWOT-analysworkshop.

4. Sammanställning

Sammanställ feedback från dialog för att i Steg 5 analysera vad som ska tas hänsyn till.

Vem - Arbetsgruppen eller processledaren utser ansvariga för Steg 4.

Kommentar: Vid information kan det vara klokt att ta hjälp av sakkunniga som t.ex. Kommunikatörer för att nå bästa möjliga resultat. Det kan som i Steg 2 vara en fördel att det finns flera som ansvarar för dialogen då specifika verksamhetsfrågor kan dyka upp samt att det kan uppstå diskussioner och meningsskiljaktigheter som behöver hanteras.

Process – Steg 5	Underlag	Aktivitet	Resultat	Dokument
	Förslag till Genomförandeplan	Analysera sammanfattning feedback	Genomförd arbetsdelning	Dokument genomförd arbetsdelning
	Dokument sammanfattning feedback	Utse ansvarig	Plan för uppföljning	Plan för uppföljning
	Frågeställningar & metoder till Steg 5 i modellen	Genomförande Planera uppföljning		

Syfte - Genomföra arbetsdelning för att möjliggöra en lösning på kompetensbristen och utveckla arbetet med kompetensförsörjning.

Aktivitet - Gå igenom arbetsgången för aktiviteterna i Steg 5 för att lyckas med genomförandet.

1. Analys av feedback

Analysera i arbetsgruppen dokumentet sammanfattning feedback för att se vad av det materialet bör beaktas och tas hänsyn till och på vilket sätt i sådana fall?

2. Utse ansvarig

Bestäm vem eller vilka som ska ansvara för Steg 5 - Genomförande. Processledaren eller arbetsgruppen bestämmer vilka som är ansvariga.

3. Genomförandeplan

Oavsett omfattning av aktuell arbetsdelning så bör ansvariga göra en genomförandeplan där t.ex. mål, aktivitet, tid och ansvar framgår. Detta för att göra det tydligt för alla inblandade samt underlätta för uppföljning och utvärdering. Se förslag på genomförandeplan som kan ha tagits fram i Steg 3 och precisera än mer i detalj om det går. Se bilaga 6 - Mall genomförandeplan för exempel hur mall kan se ut.

4. Genomförande

För att lyckas genomföra en arbetsdelning är det viktigt att utgå från det faktiska behovet och beslutsunderlaget från Steg 2. Det är också viktigt att utgå från den aktuella organisationens eventuella riktlinjer och styrdokument gällande nya tjänster. Det är även en framgångsfaktor att utgå från ordinarie rekryteringsförfarande och det finns ett antal områden som är viktiga att gå igenom i enlighet med kompetensbaserad rekrytering. Se bilaga 8 – Kompetensbaserad rekrytering för mer stöd och information.

- Tjänstebeskrivning
- Kravspecifikation
- Annonsering
- Urval
- Fatta och meddela beslut
- Planera för introduktion

Allmänna rekommendationer vid arbetsdelning:

- Tydlig arbetsbeskrivning för den nya tjänsten
- Den nya tjänsten måste bygga på ett egentligt behov av arbetskraft för att tillföra något
- Vardagsnära stöd på arbetsplatsen för att den nya tjänsten ska kunna fungera
- Attityder och bemötande i organisationen har stor betydelse för en hållbar anställning
- Ska finnas möjlighet att utbilda sig vidare inom organisationen
- Bestäm vad tiden som frigörs från en eller flera tjänster ska användas till
- Diskutera hur lång tid arbetsuppgifterna tidigare tog och hur lång tid de får ta i den nya tjänsten?

5. Planera in uppföljning

Oavsett hur arbetsdelningen genomförs så är det viktigt att planera in uppföljning för att kunna utvärdera och ta ställning till hur det framtida arbetet ska se ut. Diskutera och besvara därför dessa frågeställningar:

- Vad ska mätas?
- Hur ska det mätas?
- När ska det göras?

Vem - Den eller dem som utsetts av processledaren eller arbetsgruppen att ansvara för Steg 5 håller i genomförandet.

Kommentar: Tänk på att alltid följa aktuell organisations rekommendationer och riktlinjer, se därför till att kolla upp styrande dokument till exempel gällande rekrytering och nya tjänster. Det kan också finnas behov av att se över förturlistor och andra regler för att inte organisationer eller enskilda individer ska göra fel eller "hamna mellan stolarna".

Process – Steg 6	Underlag	Aktivitet	Resultat	Dokument
	Dokument genomförd arbetsdelning	Uppföljning	Utvärderad insats och genomförd process och modell	Dokument sammanställning uppföljning och utvärdering
	Plan för uppföljning	Utvärdering		
	Frågeställningar och metoder till Steg 6 i modellen	Återkoppla till ledning Kommunicera resultatet		

Syfte - Uppföljning och utvärdering av arbetsdelning samt modellen som helhet för att se om måluppfyllelse är nådd och hur det i framtiden kan förbättras.

Aktivitet - Gå igenom arbetsgången för aktiviteterna i Steg 6 för att lyckas följa upp och utvärdera arbetsdelning.

1. Utse ansvarig

Bestäm vem eller vilka som ska ansvara för Steg 6 – Uppföljning och utvärdering. Det kan vara processledaren eller arbetsgruppen som bestämmer.

2. Förbered uppföljning

Uppföljning går att genomföra på många olika sätt. Det är viktigt att ta reda på vilka kvantitativa och kvalitativa indikatorer som ska undersökas och sedan välja lämpliga frågeställningar och tillvägagångssätt. Börja med att blicka tillbaka på Steg 5 och plan för uppföljning, vad bestämdes kring de aktuella frågeställningarna:

- Vad ska mätas? (t.ex. vilka mätetal bör ses över? hur mäts måluppfyllelse på bästa sätt?)
- Hur ska det mätas? (Vilken eller vilka metoder ska användas, se tillvägagångssätt för exempel)
- När ska det göras? (När passar det att göra uppföljning och hur ofta?)

Enkel checklista vid uppföljning:

- Är det planerade aktiviteterna genomförda?
- Är de planerade aktiviteterna dokumenterade?

Förslag på frågeställningar att undersöka vid genomförd arbetsdelning:

- Hur upplever medarbetare den nya tjänsten, vilka förändringar har skett?
- Vilka kortsiktiga effekter kan ni se?
- Vilka långsiktiga effekter kan ni se?
- Hur upplever chefer den nya tjänsten, vilka förändringar har skett?
- Kan vi se någon skillnad före och efter nya tjänsten på nyckeltal som tex sjukfrånvaro? Finns det andra tal?

Tillvägagångssätt:

Välj ett eller flera sätt att samla in information på.

- Enkäter
- Intervjuer
- Workshops
- Statistik

3. Genomför uppföljning

Genomför uppföljningen utifrån planering och sammanställ resultatet utifrån undersökta variabler.

4. Utvärdering

Till sist bör arbetsgruppen utvärdera uppföljningen och hela arbetet med modellen genom att diskutera och dokumentera följande frågeställningar:

- Vad säger uppföljningen? Har arbetsdelning löst kompetensbristen och bidragit till måluppfyllelse?
- Vad i arbetet med modellen har varit framgångsrikt?
- Vad hade kunnat göras bättre?
- Vilka nya förbättringsområden har tillkommit eller uppdagats under arbetet med modellen?
- Finns gamla problem eller goda idéer som bör tas om hand?
- Behöver det avslutas, ändras eller skapas nya aktiviteter?

5. Återkoppla till ledningen

Kommunicera resultatet av utvärdering och uppföljning till ledningen. Detta kan göras av processledaren, utifrån åsikter och eventuella beslut ska sedan kommunikation genomföras till resten av organisationen.

6. Kommunicera resultatet

Återkoppling i form av kommunikation skapar trygghet och möjligheter att anpassa och förbättra arbetet med arbetsdelning. Kommunikation bidrar till att öka organisationens och personalens delaktighet och motivation genom att tydliggöra mål och resultat av genomförda aktiviteter.

- Vid kommunikation till organisationen som helhet, bestäm i arbetsgruppen hur, när, och vem som ska kommunicera resultatet av uppföljningen och utvärderingen.

Vem - Den eller de som blivit utnämnda till ansvariga för Steg 6 av processledare eller arbetsgrupp ansvarar för uppföljning. Arbetsgruppen bör dock tillsammans genomföra utvärderingen, återkoppla till ledningen och sedan kommunicera resultatet.

Kommentar: Att välja och följa upp både kvantitativa och kvalitativa indikatorer tar tid men är nödvändigt för att få en helhetsbild och kunna utvärdera modellen och dess aktiviteter på ett objektivt sätt. När uppföljning och utvärdering är gjord och resultatet kommunicerats ut är det viktigt att åter ta frågan till Steg 1 och definiera kompetensläget för att analysera hur läget är idag och om aktiviteterna ledde till måluppfyllelse och löste kompetensbristen.

AVSLUTNING

För att arbetsgivare och organisationer ska kunna hantera kompetensförsörjningen i framtiden behövs fler alternativ till traditionella nyrekryteringar. Arbetet behöver också organiseras så att personalens kompetens används inom rätt områden samtidigt som det blir lättare för personer utanför arbetsmarknaden att ta sig in på den. Arbetsdelning är aktuellt eftersom det kan vara en möjlighet att lösa kompetensbrist i kombination med att arbetssökande får en chans att uppfylla ett reellt behov i en organisation.

En stor utmaning i utformandet av modellen och handboken var att göra det så enkelt och effektivt som möjligt utan att kompromissa med kvalitet. Tillväxtverkets rapporter kring kompetensförsörjning vittnar om att många organisationer saknar en strategisk plan för kompetensförsörjning och när det görs insatser rationaliseras ofta steg som kompetensanalyser eller behovsinventeringar bort pga. tidsbrist eller liknande, konsekvensen är inte sällan att beslut alltför ensidigt utgår från personalens individuella önskemål eller ledningens idéer. Modellen Arbetsdelning för kompetensförsörjning vill istället uppmuntra organisationer till att ta sig tid för inventeringar och analyser och möjliggöra detta genom exempel på tydliga arbetsgångar och användbara verktyg. Projektet menar på att ett gediget beslutsunderlag kopplat till organisationens behov skapar förutsättningar för rätt beslut och rätt kompetens. I slutändan är det den nytta en organisation har av en anställning den viktigaste faktorn för långsiktig kompetensförsörjning.

Det går också att dra slutsatsen att många organisationer behöver hjälp och stöd för att testa och genomföra arbetsdelning, både privata och offentliga organisationer signalerar att det har behov men inte tid att sätta sig in i dessa frågor. Detta visar Tillväxtverkets rapport "Lärdomar om enklare vägar till jobb och kompetens" där det slås fast att fler enklare arbeten kan skapas om företagen får stöd i att arbeta med sin kompetensförsörjning och organisation. Här kan modellen och lokala arbetsmarknadsförvaltningar och enheter bli ett stöd i framtiden. Det som återstår att diskutera och avgöra är hur stor roll en konsult från en förvaltning eller enhet skulle kunna ta, t.ex. processleda, sitta med i arbetsgruppen eller finnas med som ett matchningsstöd.

Förhoppningen är att fler organisationer blivit nyfikna på arbetsdelning och ser vägar framåt i kompetensförsörjningsutmaningarna tack vare modellen och handboken samt att det omsätts i handling för att utveckla både modellen och kompetensförsörjningsarbetet i stort!

Mvh

Mattias Carlsson

Projektledare SmartKomp i Norr

Luleå kommun, arbetsmarknadsförvaltningen

Personer

Personer som intervjuats eller som på annat sätt bidragit till handboken.

Lars Ahlenius, Enhetschef, Stockholm stad

Maria Andersson, Konsulent Gävle kommun

Daniel Castillo, Docent och lektor, Södertörns högskola

Therese Eriksson, Konsulent Gävle kommun

Therese Herrman, Projektkoordinator, Malmö stad

Margaretha Häggström, Processledare, Göteborgs stad

Kicki Krane, Näringslivsutvecklare, Skellefteå kommun

Anna Larsson, HR-strateg, Örebro kommun

Peter Lidström, Utvecklingsledare, Skövde kommun

Kristina Netzen, HR-strateg, Gävle kommun

Karolina Parding, Professor, Luleå tekniska universitet

Referensgrupp Luleå kommun tjänstemän: Ida Barsk, Anna-Lena Hellström, Sven Lindahl,

Birgitta Nyström Emelie Sandberg, Åsa Thomtén Jacobsson, Elisabeth Törmä, Vera

Westerlund, Erik Öhman,

Böcker & rapporter

51 000 anställningar i Norrbotten till och med 2030. Thomas Ejdemo och Karolina Parding, Rapportserie inom Regional förnyelse, Region Norrbotten, 2018

Använd kompetens rätt. Sveriges Kommuner och Landsting, Advant Produktionsbyrå, 2018

Arbete för alla. Daniel Castillo, Södertörns högskola, 2017

Arbetsdelning i praktiken. Daniel Castillo och Mikael Ljung, Södertörns högskola, 2017

Dela på jobben. Daniel Castillo, Södertörns högskola, 2015

Fler vägar in - breddad rekrytering. Sveriges Kommuner och Landsting, 2016

Handbok i arbetsplatslärande. Anna-Karin Florén och Gunhild Wallin, Åtta.45, 2013

Kompetensbaserad rekrytering. Malin Lindelöw Danielsson, Natur & kultur, 2003

Kompetensförsörjning - Så här gör ni! Swedish standards institute, Strömberg Distribution AB, 2018

Kompetensväxling - ett utbyte eller bara en avlastning? David Andreasson, Luleå tekniska universitet, 2017

Kvalitetsledning – Kompetensförsörjningsprocessen Svensk standard SS624070:2017. Swedish standards institute, SIS Förlag AB, 2017

Modeller för kompetens- och karriärutveckling. Sveriges Kommuner och Landsting, 2019

Rekryteringsriktlinjer. Luleå kommun, 2019

Slutrappport Vårdnära service. Caroline Stafström, Region Norrbotten, 2018

Slututvärdering ESF-projektet Vårdnära Service, Evaluation north, 2018

Strategisk kompetensförsörjning. Tillväxtverket, 2017

Tidsstudie för Vårdnära service. Agio system kompetens, 2014

Artiklar

Arbetsdelningens återkomst i kommunala välfärdsorganisationer, Daniel Castillo, Arbetsliv & Arbetsmarknad 2019

Uppväxling av sysslor ger mer tid för vård, Pernilla Fredholm, Göteborgs-Posten, 28 okt 2018

Uppgiftsväxling är ett bra sätt att ta tillvara kompetenser, Eric Wahlberg och Ann-Marie

Wennberg, Dagens medicin, 8 maj 2019

Internet

Sveriges referensram för kvalifikationer hemsida: www.seqf.se

Förutsättningar, syfte och roll för konsulten

Aktiviteter för att lösa kompetensbrist är aktuellt just för att många arbetsgivare har svårt att hitta och rekrytera rätt kompetens. En konsult från en arbetsmarknadsförvaltning eller enhet kan vara ett effektivt stöd till en organisation vid arbetsdelning. Denna guide ska visa vad rollen som konsult kan innebära utifrån modellen Arbetsdelning för kompetensförsörjning.

Genom att stödja organisationer i arbetsdelning kan två önskvärda effekter uppnås; befintlig kompetens nyttjas effektivare samtidigt som det kan skapas arbetstillfällen för målgrupper som idag står utanför arbetsmarknaden. I ett hållbart och inkluderande arbetsliv behöver kompetensförsörjning och arbetsmarknadsåtgärder samspela för att skapa "win-win"-situationer och varaktiga anställningar.

Konsultens arbete i modellen, utifrån arbetsmarknadsperspektivet, är att förbättra möjligheterna för personer som står långt från arbetsmarknaden att nå egen försörjning. Effekter för organisationer som använder modellen kan bli att utbildad och kvalificerad personal får mer tid att utföra sitt kärnuppdrag, minskat antalet sjukskrivningar, kunder upplever en förbättrad service och organisationen utvecklas till en attraktivare arbetsgivare.

Det finns sex steg i modellen och konsulten kan vara delaktig i alla stegen utifrån behov. Konsulten kan t.ex. ingå i arbetsgruppen och ansvara för eller medverka i modellens olika steg. Överlag finns det tre olika alternativ för konsulten i respektive steg; leda, medverka eller stå över.

Syftet med konsultens medverkan i modellen och hos den aktuella organisationen, oavsett graden av medverkan, är att stötta och bidra med kunskap och resurser för att lyckas lösa kompetensbristen och hjälpa fler arbetssökande till egen försörjning.

Här kommer en guide som visar på vad konsultens arbetsinsats kan innebära och vad som kan vara viktigt att tänka på för att få det att fungera på bästa möjliga sätt. Guiden utgår från Handboken för Arbetsdelning för kompetensförsörjning.

Konsulten i Steg 1 - Definiera kompetensläge

Vid ett ledande eller medverkande kan det handla om att t.ex. introducera och informera om modellen eller leda diskussioner utifrån aktuella frågeställningar. Om konsulten står över Steg 1 är det viktigt att få återkoppling på beslut för att veta vart i modellen organisationen befinner sig.

Kommentar: Det kan ligga ett stort ansvar på konsulten att introducera och stötta organisationen i modellens upplägg och arbetsgång om det inte finns tidigare erfarenhet av den. Det är viktigt som konsult att vara förbered och kunna förklara varför, hur, och när modellen bör användas.

Konsulten i Steg 2 – Behovsinventering

Konsulten kan ingå i arbetsgruppen och delta vid diskussioner om metodupplägg. Om konsulten ska vara delaktig genom att leda eller medverka kan insatsen innebära förberedelse av inventering, information till personal, enkätundersökningar, workshops m.m. Även sammanställning av inventering kan förekomma för att få fram ett tydligare beslutsunderlag. Det finns många olika arbetsmoment och arbetsinsatsen och tiden kan

därför variera stort från fall till fall. Om konsulten står över Steg 2 är det viktigt att läsa sammanfattningen av behovsinventeringen för att förstå beslutsunderlaget till Steg 3.

Kommentar: Det är viktigt att konsultens tid och engagemang i Steg 2 anpassas efter den egna organisationens förutsättningar och den aktuella organisationens behov. Det är alltid en fördel att vara flera som samarbetar och medverkar i genomförandet av inventeringen då det både tar tid och kan komma upp en hel del verksamhetsspecifika frågor.

Konsulten i Steg 3 - Analys och beslut

Om konsulten ska leda diskussionerna så bör det förberedas väl, se handboken Steg 3 för stöd. Vid en medverkan handlar det om att sitta med som ett "bollplank" och intressent. Om konsulten står över Steg 3 är det viktigt att få ta del av beslut och förslag på genomförandeplan.

Kommentar: Viktigt att väga alla perspektiv mot varandra, både inventeringen och aktuella styrdokument, för att få en helhetsbild och välja lämplig aktivitet för organisationen.

Konsulten i Steg 4 - Information och dialog

Vid ett ledande eller medverkande kan det handla om att lägga ut information och föra dialog med personalen om beslutet, se handboken Steg 4 för stöd. Om konsulten står över Steg 4 är det viktigt att läsa sammanfattning av feedback för att hålla sig uppdaterad om nuläge i modellen.

Kommentar: Det är viktigt att det framkommer att det är ledningen som fattat beslutet så att inte personalen tror det är konsulten som äger beslutet. Vid information kan det vara klokt att ta hjälp av sakkunniga som t.ex. Kommunikatörer för att nå bästa möjliga resultat.

Konsulten i Steg 5 - Genomförande

Vid ett ledande krävs en hel del förberedelse och stöd från organisationen för att lyckas, det kan handla om att skriva tjänstebeskrivningar och kravprofiler, se handboken Steg 5 för stöd. Är konsulten medverkande kan det handla om matchning till en ny tjänst. Om konsulten står över Steg 5 är det viktigt att återkomma till aktuell organisation för att få vara med eller ta del av Steg 6 - Uppföljning och utvärdering.

Kommentar: Konsulten och dess egen organisation kan utgöra ett stort stöd vid matchning och urval av kandidater till nya tjänster vid arbetsdelning, detta eftersom de har kännedom om individer som kan vara aktuella för den nya tjänsten.

Konsulten i Steg 6 – Uppföljning & utvärdering

Vid ett ledande krävs en hel del förberedelse av vilka indikatorer som ska följas upp, se handboken Steg 6 för stöd. Är konsulten medverkande i vissa moment eller arbetsgruppen så kan det handla om att hjälpa till med informationsinhämtning eller diskutera förbättringar. Om konsulten står över Steg 6 är det viktigt att efteråt ta del av sammanställning av utvärdering och uppföljning för att kunna förbättra framtida insatser.

Kommentar: Att välja och följa upp både kvantitativa och kvalitativa indikatorer tar tid men är nödvändigt för att få en helhetsbild och ständigt kunna förbättra modellen.

BILAGA 2 - BESKRIVNING SEQF-SKALA

Sveriges referensram för kvalifikationer är indelad i 8 nivåer. Nivåerna beskrivs utifrån beskrptioner i form av kunskaper, färdigheter och kompetenser. Beskrptionerna visar progression mellan nivåerna genom att kunskaper, färdigheter och kompetenser succesivt fördjupas eller breddas, blir mer avancerade och komplexa från nivå 1 till nivå 8.

Nivå	Kunskaper	Färdigheter	Kompetenser	Utbildningsnivå
1	Kan visa på grundläggande allmänna kunskaper	Kan utföra rutinmässiga uppgifter och följa enkla instruktioner och beskrivningar	Kan under ledning utföra enkla uppgifter och samarbeta med andra under ledning	Grundsärskolan
2	Kan visa på breddade kunskaper	Kan tillämpa angivna regler, metoder och verktyg för att utföra tilldelade uppgifter, följa instruktioner och beskrivningar	Kan utföra arbete med viss självständighet och ta ansvar för enklare uppgifter, samarbeta under ledning och medverka till gemensamma resultat	Grundskolan, Allmän kurs
3	Kan visa på kunskaper som krävs för att utföra uppgifter och kunskap om olika arbetssätt för att samla, systematisera och redovisa information	Kan välja och använda information med hjälp av anvisade metoder, verktyg och material och utföra uppgifter såväl på egen hand som i grupp inom givna tidsramar	Kan ta ansvar för sitt lärande och för att tilldelade uppgifter slutförs, värdera egna och gemensamma resultat, värdera information från olika källor	Grundskolan, Allmän kurs
4	Kan visa på fördjupade kunskaper och kunskaper om modeller och metoder	Kan välja och använda relevanta begrepp, teorier, modeller, material, verktyg och metoder, följa instruktioner och utföra definierade praktiska och teoretiska uppgifter inom givna tidsramar, kommunicera på minst ett främmande språk inom aktuellt område	Kan ta initiativ, reflektera, organisera och genomföra arbete självständigt, dra slutsatser av egna och gemensamma resultat, ta ansvar i samarbete med andra och i begränsad utsträckning leda och utvärdera andras arbete	Gymnasieexamen, Gymnasialvuxenutbildning, Allmän kurs
5	Kan visa specialiserade kunskaper inom ett arbets- eller studieområde	Kan planera, utföra samt identifiera resurser för att utföra specialiserade arbetsuppgifter, lösa sammansatta problem och kommunicera åtaganden och lösningar på minst ett främmande språk	Kan självständigt behandla innehåll som leder till vidare lärande och professionell utveckling, övervaka arbets- eller studieverksamhet samt slutföra förelagda projekt	Gymnasieingenjörsexamen, Yrkehögskoleexamen
6	Kan visa avancerade kunskaper inom arbets- eller studieområde, insikt i områdets etablerade metoder	Kan identifiera, formulera, analysera och lösa problem samt utföra komplexa uppgifter,	Kan värdera information och metoder med hänsyn till relevanta sociala, etiska och vetenskapliga aspekter,	Kandidatexamen, Kvalificerad yrkehögskoleexamen

	för kunskapsutveckling och djup kunskap inom någon del av området	kommunicera åtaganden och lösningar i såväl nationella som internationella sammanhang	tillämpa specialiserad kunskap för utveckling och ta ansvar för ledning av individers och grupper utveckling i arbetet	
7	Kan visa mycket avancerad kunskap inom ett arbets- eller studieområde, djup kunskap inom områdets forsknings- och utvecklingsmetoder, fördjupad insikt i områdets aktuella forsknings- eller utvecklingsfrågor	Kan delta i forsknings- eller utvecklingsarbete, identifiera och formulera frågeställningar, analysera, värdera och lösa avancerade och komplexa uppgifter, kommunicera forskningens eller områdets kunskapsbas och slutsatser i såväl nationella som internationella sammanhang	Kan värdera information, fakta och metoder med hänsyn till relevanta aspekter, identifiera behov av ytterligare kunskap, värdera ett områdes möjligheter och begränsningar, ta ansvar för och leda ett eget arbets- eller studieområde, ta ansvar för resultatet av eget forsknings- eller utvecklingsarbete	Masterexamen
8	Kan visa den mest avancerade och systematiska kunskapen inom ett arbets-, studie och forskningsområde, aktuell specialistkunskap inom ett väl avgränsat delområde och överblick över angränsande områden, behärskande av metoder för kunskapsutveckling i allmänhet och med det specifika arbets-, studie- eller forskningsområdets metoder i synnerhet	Kan analysera, syntetisera och kritiskt granska och bedöma komplexa företeelser, frågeställningar och situationer, planera och genomföra forskningsarbete och andra kvalificerade uppgifter, kommunicera resultat av utveckling och forskning i såväl nationella som internationella sammanhang	Kan utvärdera skapa och välja egna forsknings-, innovations eller utvecklingsuppgifter, värdera det kvalificerade utvecklingsarbetets eller vetenskapens möjligheter och begränsningar, ta ansvar för hur resultat av utveckling eller forskning används, ta ansvar för eller leda professions- och verksamhetsutveckling	Doktorsexamen

Syfte

En workshop kopplat till Steg 2 - Behovsinventering har som syfte att göra personalen delaktig i modellen och underlätta inventeringen för att på kortast tid få fram ett gediget beslutsunderlag som är kopplat till faktiska behov i verksamheten.

Förberedelser

- Bestäm vem eller vilka som ska utföra workshopen och vem som har respektive arbetsuppgift, det kan t.ex. vara bra att utse någon som dokumenterar workshopen.
- Bestäm inriktning på workshopen, är det att besvara frågeställningar och/eller precisera och gå igenom frågeställningar utifrån enkätresultat.
- Finns det andra frågeställningar som bör ställas eller som kommit fram i enkäterna?
- Boka tid och lokal.
- Informera personalen varför det ska göras, vad det innebär, hur det ska göras och när.
- Se till att verktyg som papper, pennor och annat material finns & fungerar.

Exempel upplägg vid workshop

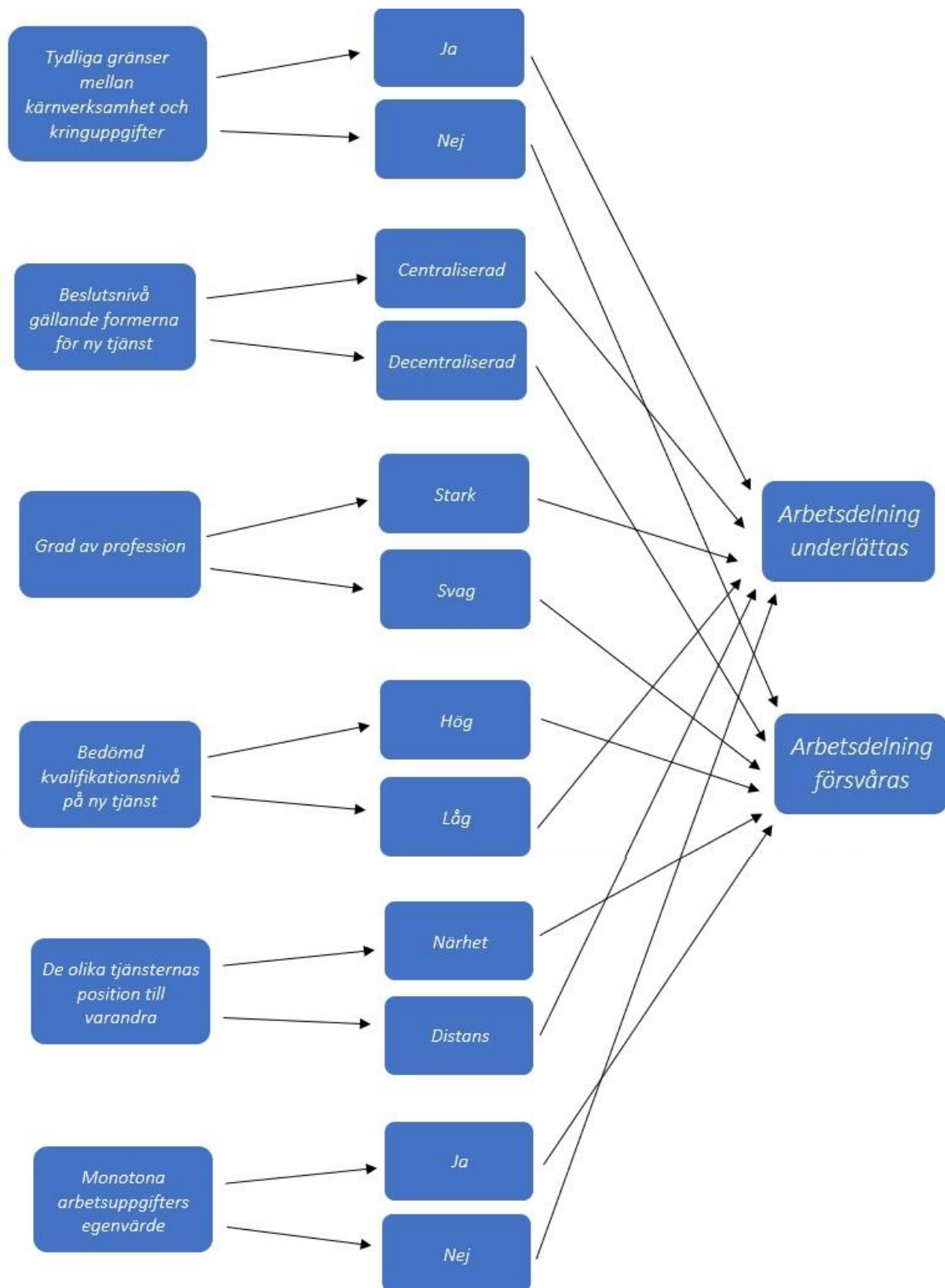
- Presentation av de som ska hålla i workshopen.
- Presentation av själva workshopupplägget: varför, hur, när osv.
- Dela in personalen i grupper beroende på storlek, grupper på upp till 6st personer är lämpligt.
- Visa upp aktuella frågeställningar och/eller enkätresultat, be gruppen eller grupperna att diskutera dem, svaren ska dokumenteras för att kunna sammanställas till beslutsunderlaget.
- Diskussion i hela personalgruppen utifrån svaren och diskussionerna för att säkerställa att alla åsikter och perspektiv tagits in.
- Avsluta med att tacka för insatsen, hur workshopen kommer att tillvaratas och nästa gång personalen kan förvänta sig få återkoppling och information kring arbetet i modellen.

Resultat

Ett beslutsunderlag där personalen fått en möjlighet att tycka till i grupp. Fördelen med metoden workshop är att personalen får en möjlighet att diskutera själva arbetet och utvecklingsområden. Idéer eller meningsskiljaktigheter kan komma upp till ytan vilket är en utmaning men kan utveckla organisationen på sikt.

BILAGA 5 - FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ARBETSDELNING

Från Daniel Castillo's "Arbetsdelningens återkomst i kommunala välfärdsorganisationer"



Mål	Aktivitet	När (tid)	Ansvar

1. Kort presentation av alla närvarande
2. Presentera upplägg med workshopen, t.ex. syfte, hur det kommer gå till och under vilken tid.
3. Presentera SWOT-metoden:
Strengths – Styrkor
Weaknesses – Svagheter
Opportunities – Möjligheter
Threats – Hot

Styrkor och Svagheter är interna

Möjligheter och hot är externa
4. Presentera aktuella SWOT-analysfrågeställningar, t.ex.:
 - Vad finns det för styrkor i personalgruppen och aktiviteten som talar för ett lyckat genomförande?
 - Vad finns det för svagheter i personalgruppen och aktiviteten som talar emot ett lyckat genomförande?
 - Vad finns det för positiva möjligheter med ett genomförande av aktiviteten?
 - Vad finns det för risker med ett genomförande av aktiviteten?
5. Be personalen skriva på post-it lappar åsikter utifrån de fyra frågeställningarna och sätt upp dem utifrån varje område.
6. Diskutera i grupp utifrån varje område och åsikt:
 - Vad kan man göra för att förbättra & behålla styrkorna?
 - Vad kan man göra för att minimera eller eliminera svagheter?
 - Vad kan man göra för att tillvarata möjligheterna?
 - Vad kan man göra för att förebygga och neutralisera hoten?
7. Anteckna och summera SWOT-analysens inkomna åsikter och diskussioner.

1. Tjänstebeskrivning - Checka av följande aktiviteter:

- Beskriv den nya tjänstens uppdrag?
- Vilka arbetsuppgifter ska ingå i den nya tjänsten?
- Rangordna arbetsuppgifter, det viktigaste och mest förekommande arbetsuppgifterna ska stå högst upp, tänk på att 3-8st arbetsuppgifter räcker.
- Beskriv vilka ansvarsområden som kan ingå i den nya tjänsten?
- Beskriv förutsättningarna för den nya tjänsten att genomföra sitt uppdrag?
- Beskriv en passande titel för den nya tjänsten?
- Organisatorisk tillhörighet för den nya tjänsten?
- Vilka anställningsvillkor ska gälla? Tillsvidare, vikariat eller allmän visstidsanställning?
- Vilken tjänstgöringsgrad?

2. Kravspecifikation - Checka av följande aktiviteter:

- Utgå ifrån arbetsuppgifterna och gör en lista för vilka kompetenser som krävs för att kunna utföra dem.
- Skriv också upp vad som krävs för att fungera i personalgruppen och organisationen i stort.
- Dela in kompetenserna i skallkrav, krav eller meriter. Skallkrav är kompetenser som personen måste uppfylla för att klara av arbetsuppgifterna. Krav är kompetenser som är viktiga men inte helt avgörande och meriter är de kompetenser som är ett plus att ha men inte alls avgörande för att klara av arbetsuppgifterna.

3. Annonsering - Checka av följande aktiviteter:

- Skriv jobbbanners, tänk på att få med information om organisationen, tjänstebeskrivningen, kravspecifikationen, anställningsvillkor och hur själva rekryteringsprocessen går till.
- Kontrollera att arbetsuppgifter, kompetenser och krav hänger samman så att de sökande kan förstå tjänsten och vad det innebär.
- Annonsera, t.ex. på egen hemsida, arbetsförmedlingen, rekryteringsföretag eller arbetsmarknadsförvaltning

4. Urval - Checka av följande aktiviteter:

- Bestäm vilken eller vilka urvalsmetoder som är lämpliga, t.ex. ansökningshandlingar, intervjuer, arbetsprov och/eller praktik.
- Om intervju, skapa frågor utifrån de arbetsuppgifter, skallkrav, krav och meriter som finns.
- Tänk på att ställa samma frågor till alla sökanden. Det är bra att vara minst två på intervjuer, en som ställer frågor och en som antecknar.
- Analysera materialet utifrån urvalsmetoderna. Ett sätt att strukturera upp arbetet är att poängsätta svaren, proven etc. med en skala t.ex. från 0–5. Detta gör det lättare att jämföra.

5. Fatta och meddela beslut - Checka av följande aktiviteter:

- Fatta beslut om det finns någon sökande som är aktuell att anställas eller testas på praktik.
- När beslut är taget är nästa steg att meddela alla sökande om beslutet.

6. Planera för introduktion - Checka av följande aktiviteter:

- Vad ska introduktion eller utbildning innehålla?
- Vem ska ge den?

*Projektet SmartKomp i Norr drivs av Luleå kommun
och finansieras av Region Norrbottens
kompetensförsörjningsmedel.*



LULEÅ KOMMUN

