

Kompetensmodeller för akademiker

Rapport från ett partsgemensamt arbete mellan
SKR, Sobona och AkademikerAlliansen

Förord

I så gott som alla regioner och ett flertal kommuner pågår arbete att utveckla och införa kompetensmodeller. Modellerna benämns olika, som kompetensstegar, karriärmodeller o.s.v. men har gemensamt att de avser strukturerade modeller för karriär- och kompetensutveckling.

Sveriges Kommuner och Regioner, Sobona – Kommunala företagens arbetsgivarorganisation och AkademikerAlliansen har tidigare genomfört ett gemensamt arbete om kompetensmodeller för AkademikerAlliansens yrkesgrupper. I denna rapport gör vi en uppföljning med de organisationer som ingick i den tidigare kartläggningen samt har genomfört en ny kartläggning för att ta del av kompetensmodeller för ytterligare yrken/arbetsområden.

Kartläggningen av kompetensmodeller i denna rapport gör inte anspråk på att vara uttömmande. Vi redovisar inte modellerna i detalj, utan denna rapport tar sikte på att ge inspiration till lokalt arbete med kompetensmodeller och att sprida lärande exempel.

Tack till alla medverkande arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare som bidragit med information och kunskap om lokala kompetensmodeller.

Stockholm i juni 2023

Jeanette Hedberg

Sveriges Kommuner och Regioner

John Nilsson

Sobona - Kommunala företagens arbetsgivarorganisation

Magnus Berg

AkademikerAlliansen

Innehållsförteckning

Kompetensmodeller för akademiker	1
Förord	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	4
2. Uppföljning av tidigare kartlagda kompetensmodeller	5
2.1. Västra Götalandsregionen.....	5
2.2. Region Jämtland-Härjedalen	5
2.3. Region Stockholm	6
3. Ny kartläggning av kompetensmodeller	8
3.1 Region Östergötland	8
3.2 Huddinge Kommun.....	9
3.3 Fyrbodals kommunalförbund.....	10
4. Framgångsfaktorer och utmaningar	12
Slutord - Kompetensmodell som ett strategiskt verktyg	14

1. Inledning

SKR, Sobona och AkademikerAlliansen genomförde 2019-2021 ett partsgemensamt arbete om kompetensmodeller för AkademikerAlliansens yrkesgrupper. Parterna har enats om att göra en uppföljning med de organisationer som ingick i den tidigare kartläggningen samt genomföra en ny kartläggning. Syftet är att ta del av ytterligare kompetensmodeller för fler yrken och arbetsområden samt bidra till att sprida lärande exempel.

Den tidigare rapporten

Det tidigare partsgemensamma arbetet inleddes 2019. I arbetet enades parterna om att kartlägga lokala modeller för karriärutveckling. Kartläggningen resulterade i en rapport där fokus var att se hur förekomsten och utformningen av lokala modeller för karriärutveckling och specialisering kunde bidra till och stimulera verksamhetens utveckling. Ett av syftena med att kartlägga de lokala modellerna för karriärutveckling var för att kunna sprida lärande exempel. De lokala modellerna kallas framöver i denna rapport för kompetensmodeller.

Den tidigare rapporten från 2021¹ beskrev tre arbetsgivares arbete med kompetensmodeller i Västra Götalandsregionen, Region Jämtland – Härjedalen samt Region Stockholm och finns att läsa i sin helhet på SKRs webb.

Uppföljande rapport

Utöver att följa upp de tre tidigare regionernas arbete med kompetensmodeller har vi i detta arbete även träffat ytterligare organisationer som tagit fram och infört kompetensmodeller: Region Östergötland, Huddinge kommun samt Fyrbodals kommunalförbund.

För de arbetsgivare som står i färd med att ta fram, vidareutveckla eller implementera lokala kompetensmodeller kan inspiration och lärdom dras från samtliga organisationer som medverkat i rapporten.

¹ [Rapporten Karriärutveckling för akademiker](https://skr.se/download/18.38faa30c17cb7b8574b176c4/1635417917223/Karriarutveckling-for-akademiker.pdf)
(<https://skr.se/download/18.38faa30c17cb7b8574b176c4/1635417917223/Karriarutveckling-for-akademiker.pdf>)

2. Uppföljning av tidigare kartlagda kompetensmodeller

Denna rapport fokuserar på att lyfta fram lärande exempel, framgångsfaktorer och utmaningar. I tidigare rapport från 2021 har de lokala modellerna redovisats mer i detalj och kan med fördel tas del av för den som önskar.

Uppföljningen genomfördes genom digitala träffar där arbetsgivarrepresentanter och fackliga representanter som har varit eller är involverade i arbetet med kompetensmodeller intervjuades. Ett frågebatteri skickades ut innan mötet. I ett fall hade fackliga företrädare inte möjlighet att delta i intervjun. I det fallet skickades frågebatteriet ut per mail och de fick möjlighet att återkoppla skriftligt på frågorna.

Nedan redovisas respektive regions övergripande arbete med kompetensmodeller. Framgångsfaktorer och utmaningar redovisas och sammanfattas i kapitel 4.

2.1. Västra Götalandsregionen

Vid föregående intervjutillfället inför rapporten 2021 fanns åtta kompetensmodeller framtagna i region Västra Götaland. I nuläget har ytterligare tre modeller tillkommit för yrkesgrupperna apotekare, receptarier och audionomer. Samtliga modeller är regionövergripande.

Varje förvaltning i regionen är numera ansvarig för att implementera och arbeta utifrån modellerna med målet att det ska finnas utsedda personer som har ett särskilt införandeansvar för kompetensmodeller i samtliga verksamheter. Dessa personer har som uppdrag att stödja förvaltningarna och dess enheter med att införa, skapa struktur, tydliggöra och konkretisera modellerna inom förvaltningen. Det ligger också på varje förvaltning att sätta mål för arbetet med kompetensmodellerna och ta med detta arbete i årsredovisningen. Årsredovisningarna från förvaltningarna följs sedan upp på regionnivå.

I regionen finns en expertgrupp som har uppdrag att arbeta med planering och utveckling av modellerna. Denna grupp initierade år 2020 en analys för att identifiera förändringsbehov. Resultatet från analysen gav flera rekommendationer till fortsatt utveckling, behovet av ett IT-stöd lyftes fram för att underlätta arbetet samt skapa ytterligare samsyn över förvaltningarna och ett revideringsarbete av psykologernas kompetensmodell påbörjades. År 2022 upphandlades ett kompetenshanteringsverktyg som ska stötta arbetet med karriärvägar och karriärutvecklingsmodeller. Arbeta pågår nu med att utforska funktionerna för karriärvägar i det digitala kompetenshanteringsverktyget. För att säkerställa medarbetarinflytande i arbetet med kompetensmodeller har nu en facklig referensgrupp tillsatts.

2.2. Region Jämtland-Härjedalen

I Region Jämtland-Härjedalen påbörjades arbetet med kompetensmodeller för psykologer redan år 2014, inspirerat av SKLs dåvarande satsning under namnet "attraktiv arbetsgivare". Kompetensmodellen för psykologer fastställdes av HR-direktören år 2018 och man har sedan dess arbetat med implementering och utveckling av modellen som är regionövergripande och används av samtliga verksamheter med anställda psykologer.

Arbetet med kompetensmodeller för arbetsterapeuter och fysioterapeuter hade vid föregående rapport kommit en bit på väg, vid denna uppföljning hade dock arbetet av olika anledningar inte kommit vidare.

Under 2021 infördes lokala titlar i personalsystemet för psykologer utifrån kompetensmodellen för att skapa en bättre överblick. Systemstödet ger arbetsgivaren möjlighet att följa upp hur psykologerna placerar sig inom kompetensmodellen, för att kunna planera för verksamhetens kompetensförsörjning och individens kompetensutveckling framåt.

När rapporten skrivs pågår revidering av kompetensmodellen för psykologer. En arbetsgrupp bestående av HR, psykologer och verksamhetschefer träffas fyra gånger per år (sedan 2015) för informationsutbyte och lägesrapportering samt för att arbeta med styrdokument för modellen. Någon formaliserad uppföljning utanför arbetsgruppen har inte skett.

Regionen har under åren sett att kompetensmodellen för psykologer fyller en viktig funktion när det gäller att nyrekrytera och behålla psykologer i verksamheten. Kompetensmodellerna för övriga yrkesgrupper ligger vilande i nuläget, och det finns ingen projektledare för kompetensmodeller just nu. Regionen har som ambition att på sikt införa kompetensmodeller för flera yrkesgrupper.

2.3. Region Stockholm

Vid föregående rapportarbetet 2021 fanns det sex kompetensmodeller klara och implementerade och ytterligare sju kompetensmodeller var framtagna och på gång att implementeras i regionen. I den tidigare rapporten redovisades arbetsterapeuternas modell. I nuläget är 17 modeller färdiga som har kommit olika långt i införandeprocessen och ytterligare åtta modeller håller på att färdigställas. Samtliga kompetensmodeller är regionövergripande. Nya modeller, inom AkademikerAlliansens yrkesgrupper, som har införts sedan föregående studie är bland annat audionomer, logopedier och optiker.

Kompetensmodellerna följs, likt vid tidigare studie, upp av följer regionen tre gånger per år via det personaladministrativa IT-systemet. När ca 80-85 procent av medarbetarna i en yrkesgrupp har placerats in i modellen och blivit inlagda i systemet betraktas modellen som fullt införd. Regionen jobbar för närvarande med systemleverantören för att se om det går att utveckla systemet så att chef och medarbetare enkelt ska kunna använda informationen i utvecklingssamtalen.

Regionen har tagit fram arbetsmaterial avseende kompetensmodellerna för chefer och arbetar nu med att vidareutveckla arbetsmaterialet så att även medarbetare kan använda sig av det. Tanken med materialet är att det ska vara digitalt och ge medarbetaren möjlighet att själv bedöma sig utifrån kompetensmodellen – ett interaktivt sätt att jobba med modellen och ta med sig till utvecklingssamtalen.

Redan 2021 uttryckte regionen önskan om att följa upp effekter av kompetensmodellerna på kvarstannandegrad och ambitionen att göra detta framåt kvarstår. Dock har denna uppföljning ännu inte kunnat genomföras då det behöver ha gått tre år sedan kompetensmodellen fullt införts och dit har bara en av kompetensmodellerna nått än så länge.

Modellerna för arbetsterapeut och fysioterapeut står nu inför revidering. Det finns inget beslut om att en modell ska revideras efter ett visst antal år utan det görs i den åldersordning modellerna togs fram. Inför revidering samlar regionen in synpunkter från verksamheter, chefer, medarbetare och fackliga företrädare som arbetat med kompetensmodellen. Därefter tillsätts en arbetsgrupp som jobbar med revidering. I arbetsgruppen ska det helst finnas chefsrepresentation från professionen och facklig representation med insikt i yrket. När revideringsförslag finns tillsätts en referensgrupp som får komma med synpunkter innan arbetsgruppen slutligen knyter ihop säcken. Processen att revidera en modell tar minst ett halvår.

3. Ny kartläggning av kompetensmodeller

För att skapa oss en bild av vilka nya kompetensmodeller som tillkommit inom AkademikerAlliansens yrkesgrupper sedan föregående rapport skrevs valde vi att ställa frågor i olika nätverk bland både arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare för AkademikerAlliansen. Utifrån de medlemmar som hörde av sig valde parterna gemensamt ut en region, en kommun och ett kommunalförbund för intervju. Urvalet skedde utifrån att vi hittade kompetensmodeller för nya yrkesgrupper samt för att få en bredare representation av olika typer av arbetsgivare.

Kartläggningen gör inte anspråk på att vara uttömmande men parterna konstaterar att det fortfarande förefaller vanligast att det finns kompetensmodeller inom regionerna, fler och fler kommuner har dock påbörjat arbete med kompetensmodeller.

3.1 Region Östergötland

Region Östergötland har kompetensmodeller för både kliniska och administrativa yrken. Modellerna, som i regionen kallas för karriärstegar, visar konkret hur medarbetare kan ta nya steg i karriären genom att beskriva vad som krävs på de olika nivåerna samt hur medarbetaren kan fördjupa sig i yrket och gå vidare på andra sätt genom exempelvis specialisering och forskning.

Inom AkademikerAlliansens yrkesgrupper har regionen färdiga och implementerade kompetensmodeller för bland annat audionomer, logopedier och civilingenjörer. De flesta modeller finns presenterade på regionens hemsida och samtliga modeller har en broschyr framtagen som beskriver modellen. Vid intervjutillfället beskrevs generellt hur regionen arbetar med kompetensmodeller, men också med fokus på audionomernas modell som ett konkret exempel från verkligheten.

Regionövergripande

HR-direktören har det yttersta ägarskapet av samtliga kompetensmodeller. En HR-strateg har processledaransvaret för samtliga kompetensmodeller och leder ett HR-nätverk som håller ihop arbetet med kompetensmodellerna och som har förankring ute i verksamheterna. Vid framtagande av nya modeller tillsätts en arbetsgrupp. Gruppen kan se lite olika ut men består ofta av HR, chef för aktuell verksamhet, medarbetare och ibland facklig representant. Partssamverkan sker med fackliga representanter när arbetsgruppen tagit fram ett förslag. HR-nätverket samt en facklig kommitté tycker sedan till om modellen innan den slutligen fastställs av HR-direktör. HR-nätverket träffas tre gånger per termin och den fackliga kommittén två gånger per termin under uppbyggnadsfasen av nya kompetensmodeller.

Processen är tänkt att säkerställa det regionövergripande tänket och att berörda yrkesgrupper ska känna igen sig i kärnkompetenserna. När en kompetensmodell fastställs är den sedan regionövergripande. Modellen ska ses som ett ramverk och lokala bilagor kan tas fram där specifika behov finns. Det går inte att ta bort eller förändra den regionövergripande modellen, men man kan lägga till och förtydliga exempelvis hur man ska tolka kärnkompetens som ingår i modellen.

Varje medarbetare har en kompetensprofil där de hittar sina karriärstegar. På det stora hela ska det gå att behålla sin värdering i systemet även om medarbetaren byter arbetsplats i regionen.

Vid implementering och förankring av en modell blir HR förespråkare och stöd till cheferna ute i verksamheten. Regionen har implementeringsmaterial, stödmaterial, medarbetarriktat material (till exempelvis APT), framtagna FAQ:s om hur chef konkret kan jobba med modellen med mera. HR håller även i workshops runt kompetensmodellerna. Under 2023 fokuserar regionen på implementering av modellerna. Regionen planerar även för strukturerade erfarenhetsutbyten med goda exempel från de som använder kompetensmodellen som verktyg.

Det finns ingen rak koppling mellan lönesättning och kompetensmodellerna. I utvecklings-samtal kan kompetensmodellerna användas och mål kan sättas i förhållande till lönekriterierna. Minst vartannat år ska kompetensmodellen ses över och eventuellt revideras i dialog med arbetsgrupp och fackliga. Det innebär att de flesta befintliga modeller ska ses över under 2023. En avstämning kommer att ske med verksamheten kring hur det har fungerat praktiskt.

Regionen sammanställer årligen en kompetensanalys i ett regionövergripande dokument. Dokumentet är både ett styr- och stöddokument och verksamhetscheferna sätter mål utifrån analysen. Det har inte skett någon fördjupad uppföljning kring hur kompetensmodellerna bidrar till kompetensförsörjningen men forskning visar på ett positivt samband.

Audionomerna

Grunden till audionomernas kompetensmodell var tidigare framtagna modeller inom regionen. Vidare användes tidigare så kallade befattningsutvecklingsmodeller för audionomer som underlag för att ta med sig vad som fungerat bra och skala bort det som inte fungerat lika bra. Chefer i verksamheten började arbeta fram underlaget och därefter tillsattes en arbetsgrupp med fackliga företrädare och medarbetare. Arbetsgruppen arbetade tillsammans fram till ett slutresultat som sedan följde gängse process till fastställande.

I regionen finns alla 35 audionomer samlade på samma klinik. Ca 90 % av audionomerna har en bedömd kompetensmodell inlagd i det digitala systemet. Kliniken har jobbat gemensamt för att utifrån modellen kunna analysera hur verksamheten ligger till och vilka kompetenser som behövs. Förhoppningen är att verktyget på sikt ska kunna attrahera audionomer som är en svårrekryterad grupp.

3.2 Huddinge kommun

Inom Huddinge kommuns miljö- och bygglovsförvaltning finns Lantmäteriafdelningen som är organiserad i tre enheter, varav Kommunala lantmäterimyndigheten (KLM) är en av dem. Enheten består av tio medarbetare varav sju förrättningslantmätare. Eftersom det är stor brist på erfarna förrättningslantmätare och det dessutom har varit hög personalomsättning inom enheten beslutade avdelningen att inrätta en kompetensmodell för att trygga kompetensförsörjningen. Modellen togs fram under 2022 i ett gemensamt arbete på avdelningen och samverkandes med facklig organisation.

Kompetensmodellen syftar till att dels ge personalen större möjlighet till utveckling inom respektive roll, dels möjliggöra för personalen att ta nästa karriärsteg till en ny roll inom avdelningen. Modellen ska användas för att identifiera var personalen befinner sig i karriärstegen och vilka möjligheter de har framför sig. Vidare synliggörs medarbetarnas utvecklingsmöjligheter med hjälp av modellen, inte bara kopplat till kvantitativa resultat, utan

också till erfarenhet, kompetens, engagemang och hur man bidrar till en bättre utvecklingskultur.

Det är fyra olika steg i kompetensmodellen – från oerfaren/nyexaminerad förätningslantmätare till specialist/senior förätningslantmätare. I ett första steg placerades samtliga handläggare på enheten i det steg i trappan som på ett korrekt sätt återspeglar kompetens, ansvarsnivå och komplexitet i det arbete som utförs. Medarbetarens resultat och utveckling bedöms kontinuerligt utifrån kraven i modellen och möjlighet finns att avancera till ett högre steg i trappan utifrån chefens bedömning och verksamhetens behov.

Vid avancemang i trappan erbjuds medarbetaren ett nytt avtal och en ny lön. Flytt mellan de olika stegen i trappan är anpassat efter utmaningarna i kommunen och planeras utifrån verksamhetsbehovet och de projekt som enheten har framför sig de kommande åren. Att avancera högt upp i stegen är vare sig en skyldighet eller rättighet för den enskilde medarbetaren.

Det långsiktiga målet med modellen är att kunna rekrytera, utveckla och behålla medarbetarna. Uppföljning av modellen planeras om 2-3 år då den hittills är för ny för att kunna dra några slutsatser om effekterna även om man redan vid införandet av modellen omgående märkte att trenden att söka sig vidare minskade. Kommunen bedömer att fler yrkesgrupper är aktuella för kompetensmodeller inom samhällsbyggnad och socialtjänst.

Tanken är att modellen ska utvecklas vidare till att kunna användas för andra professioner inom kommunen.

3.3 Fyrbodals kommunalförbund

Fyrbodals kommunalförbund är ett av fyra regionala kommunalförbund i Västra Götaland. Genom förbundet samarbetar 14 medlemskommuner för en hållbar utveckling. Kompetensmodellen har tagits fram på uppdrag av socialchefsnätverket och arbetet har processletts av förbundets utvecklingsledare för Nära vård.

Inom AkademikerAlliansens område har kompetensmodeller hittills tagits fram för fysioterapeuter och arbetsterapeuter. I arbetet med fysioterapeuter har kommunalförbundet vänt sig till central facklig part för input i arbetet. Inför implementering av kompetensmodellen har lokala fackliga företrädare och HR-representanter involverats. Implementeringsprocessen kommer först att starta upp i några testkommuner och inte i alla 14. Detta för att säkerställa att den fungerar på det sätt som var menat.

Kompetensmodellen beskrivs kunna användas

- som ett stöd i arbetet med kompetensförsörjningen för att t.ex. öka attraktionskraften, hitta rätt kompetens vid rekrytering och i att lyckas behålla fysioterapeuter
- som ett verktyg i framtagningen av underlaget för kompetensförsörjningsplanen, verksamhetsplanen och i budgetarbetet
- i arbetet med att göra medarbetaren tryggare och mer delaktig i sin yrkesutveckling samt höja statusen för fysioterapeutyrket

- för att synliggöra fysioterapeutens möjlighet till utveckling, utbildning och forskning under hela yrkeslivet – utifrån fysioterapeutens och verksamhetens förutsättningar och behov

Chefen kan använda kompetensmodellen som ett stöd vid utvecklings- och lönesamtal för att förtydliga samband mellan kompetens, arbetsuppgifter, ansvar och lön. Medarbetaren kan med stöd av modellen planera och agera i samråd med chefen så att nyförvärvad kompetens tillvaratas vid fortbildning eller annan kompetensutveckling.

De fyra stegen plus introduktion rubriceras som

Introduktion

1. Ny i yrkesrollen
2. Erfaren
3. Skicklig
4. Specialist

I kompetensmodellen finns i steg 4 (specialist) följande tre spår:

1. Fysioterapeut med fördjupat uppdrag
2. Fysioterapeut med masterexamen eller klinisk adjunkt
3. Fysioterapeut med licentiat- eller doktorexamen

Varje steg och spår i kompetensmodellen definierar kompetens och formella krav, arbetsuppgifter och ansvar samt stöd för kompetensutveckling och utbildning. För förflyttning till nästa steg krävs att medarbetaren uppfyller de reella och formella kompetenskraven både i det nuvarande steget och i det steget medarbetaren förflyttas till. Alla förflyttningar sker alltid i samråd med chef utifrån verksamhetens förutsättningar och behov.

4. Framgångsfaktorer och utmaningar

Samtliga deltagare i rapporten delade med sig av vad de anser är de främsta framgångsfaktorerna som har gjort att de haft möjlighet att bedriva aktivt arbete med kompetensmodeller men uppgav även att de har stött på utmaningar i arbetet med kompetensmodellerna.

Det är i mångt och mycket liknande framgångsfaktorer som lyfts fram som vid den föregående rapporten vilket stärker bilden av att nedanstående är viktiga faktorer för att lyckas med arbetet med kompetensmodeller. Förutsättningarna varierar givetvis hos olika arbetsgivare och nedanstående redogörelse är parternas sammanfattande tankar runt framgångsfaktorer och utmaningar, men rubrikerna nedan kan ha olika vikt hos olika arbetsgivare.

Vikten av akademisk kompetens

Kompetensutveckling och möjlighet att få använda sin kompetens och bidra till verksamhetens utveckling är en viktig fråga för alla akademiker. Arbetsgivare som arbetar aktivt med kompetensmodeller gör det för att de ser ett värde och en vinst i att det bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare för akademiker och att uppnå önskade verksamhetsresultat. Flera av de intervjuade bekräftar det positiva i att arbetsgivaren bedriver detta arbete för att kunna behålla akademiker i verksamheterna och att möjliggöra rekrytering av den kompetens som verksamheten behöver fyllas på med. Kompetensmodellerna blir ett medel för arbetsgivaren att tydliggöra värdet av akademisk kompetens och de interna dialogerna gällande akademikers utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen blir en naturlig del av samtalet mellan medarbetare och chef.

Inriktningsbeslut från ledningen och tydlig mandatfördelning

En avgörande nyckelfaktor för många av de intervjuade har varit att det finns en engagerad och drivande ledning på central nivå som beslutat om att arbetsgivaren ska arbeta med kompetensmodeller.

En tydlig mandatfördelning återkommer bland de intervjuade som en framgångsfaktor oavsett om mandatet att leda och ansvara för arbetet med kompetensmodeller kan se olika ut. Är mandatet tydligt i organisationen blir det ett verktyg att luta sig emot, det ger rätt förväntningar och ger en möjlighet att bemanna roller och strategiskt planera kompetensförsörjningen.

Resurser och förankring i organisationen

För att få skjuts i arbetet med kompetensmodeller behöver det avsättas resurser. De intervjuade har resurssatt arbetet på olika sätt, ofta med en projektledare, processansvarig eller dylikt som kan driva frågan över tid och ha ett övergripande perspektiv. Vid framtagande av modeller kan sammansättningen av arbetsgrupperna se olika ut, men gemensamt är att professionsrepresentation är av stor vikt för att kunna anpassa modellen efter verksamhetens behov.

En införande- och förvaltningsorganisation som är implementerad i organisationens struktur lyfts fram av flera intervjudeltagare som en viktig del. Arbetet med kompetensmodeller ska inte vara något som görs "vid sidan om" befintlig struktur. Det beskrivs också som viktigt att skapa förståelse för kompetensmodellerna, varför de införs och hur de kan användas. När

kompetensmodellerna integreras i organisationens struktur vittnar flera intervjudeltagare om att modellerna bidrar till kartläggning av kompetens, till rekrytering och till möjligheten att utveckla och bibehålla medarbetare.

För de större arbetsgivarna med medarbetare inom samma yrke som är utspridda i organisationen kan det vara en utmaning att hålla ihop kompetensmodellen så att igenkänning finns oavsett hur medarbetaren rör sig i organisationen. Fördelen med att kunna anpassa en modell till den verksamhet den gäller kan också innebära en risk att modellen upplevs som spretig av den medarbetare som rör sig i organisationen. Ett sätt att undvika detta och för att skapa igenkänning och acceptans kan vara att ha en enhetlig uppbyggnad av alla kompetensmodeller hos respektive arbetsgivare. Exempel på det är att arbeta med gemensamt språkbruk, layout och beskrivning av kärnkompetenser. Workshops, utarbetade kommunikationsmaterial, regelbunden partssamverkan och regelbundna möten bland exempelvis verksamhetschefer är ytterligare några av de exempel som lyfts fram som framgångsfaktorer för att verkligen förankra arbetet med kompetensmodeller i organisationen.

Uthållighet över tid

Det blir tydligt i dialogen med samtliga intervjuade som arbetat med kompetensmodeller en längre tid att uthållighet är av vikt. Arbetet med kompetensmodeller är inte alltid en snabb process och arbetet måste hållas i för att organisationen ska "leva det". Att exempelvis ha samma införandeansvarig över tid har ofta en positiv effekt.

Precis som att uthållighet över tid presenteras som en framgångsfaktor är det tydligt att bristen på densamma bör lyftas som en utmaning. Begränsade resurser, drivande personer som slutar, eller att kompetensmodellarbetet bara var ett projekt som sen tog slut utan en efterföljande implementerings- och förvaltningsorganisation är alla exempel på när det inte blev som önskat. Att implementera och utveckla kompetensmodeller i en vardag där chefer och medarbetare har fullt upp kräver tålamod och uthållighet, och som någon av de intervjuade uttryckte det; "det blir aldrig klart". Att nätverka chefer emellan och verksamhetsövergripande gällande kompetensmodellerna, framförallt i verksamheter som har medarbetare ur samma professionsgrupper, kan vara ett sätt att få bättre samordning, användbarhet och hållbarhet över tid. Ambitionen från samtliga är att en medarbetare ska känna igen sig i kompetensmodellerna kopplat till dennes profession oavsett chef eller verksamhet.

Koppling mellan kompetensmodellen och lön

Kopplingen mellan kompetensmodell och lön ser olika ut hos de intervjuade. I några av modellerna finns en kommunicerad koppling mellan hur en arbetstagare rör sig i modellen och löneutveckling. Här använder man modellen som ett verktyg i den individuella lönesättningen och modellen blir en integrerad del i det lönesättande samtalet utifrån individens kompetens och bidrag till verksamheten. I andra modeller finns inte denna koppling explicit uttalad. I våra intervjuer framkommer att brist på dialog och kommunikation om hur kopplingen mellan kompetensmodellen och löneutveckling ska se ut riskerar att skapa missförstånd och eventuellt förväntningar som inte infrias. Oavsett vägval är det en aktuell frågeställning som det är viktigt att föra en dialog om vid framtagandet och utvärdering av modellerna. Det tycks handla om en balansgång som kan vara svårnavigerad oavsett hur tydlig kopplingen mellan lön och modell är och organisationen behöver vara medveten om på vilket sätt kompetensmodellerna eventuellt har en påverkan på lönebildningen.

Facklig samverkan

Gemensamt för flera av de intervjuade är att facklig samverkan oftast sker vid framtagande av en ny kompetensmodell, men att samverkan därefter varierar, till exempel vid implementering, uppföljning och revidering av modell. Önskemål från fackliga företrädare har vid några tillfällen varit att få vara mer involverade i processerna rörande kompetensmodeller eftersom de dels har örat mot marken när det gäller medarbetarnas tankar om modellerna, men också för att bidra till att kompetensmodellerna blir levande och lättförståeliga för medarbetarna ute i verksamheterna.

Det framkommer att det underlättar samverkansarbetet om man i uppstarten av arbetet tillsammans tar fram en modell för hur samverkansprocessen kopplat till arbetet med kompetensmodeller ska se ut, till exempel: Hur ofta ska vi träffas, i vilka forum, vilka ska vara med i vilka dialoger, när och hur ska vi utvärdera osv.

Den generella bilden är att det finns en samsyn om att kompetensmodeller är positivt för både medarbetare och verksamhet. För att nå framgång med kompetensmodeller bör arbetsgivare, medarbetare och fackliga företrädare kontinuerligt föra dialog om syftet med modellerna och vad de ska leda till. Brister i samsynen finns också risk att det blir svårare att använda modellerna i det dagliga arbetet. När dialogen kopplad till kompetensmodellerna hålls levande på APT, chefsträffar och i facklig samverkan bidrar det till samsyn och vardaglig förankring i hela organisationen.

Uppföljning och utvärdering

Regelbundna utvärderingar av kompetensmodellerna, arbetssätt, stödmaterial med mera ger möjligheten att också utveckla och revidera vid behov.

Det kan finnas svårigheter med att hitta metoder för att utvärdera nyttan med kompetensmodellerna. Att mäta om en medarbetare är mer nöjd på grund av en modell, eller att formulera hur frågor ska ställas för att få veta om det är just kompetensmodellerna som bidrar till ökad kompetens eller att medarbetare väljer att stanna är en utmaning. Att formulera uppföljningsbara mål är förstås att föredra, men ibland inte möjligt.

Akademiska meriter och klinisk kompetens

En utmaning som flera av de intervjuade lyfter är att utforma en kompetensmodell som å ena sidan tar hänsyn till medarbetarnas akademiska meriter och å andra sidan låter en medarbetare flyttas upp i modellens nivåer enbart utifrån klinisk kompetens. Här verkar det behövas mycket dialog mellan representanter för både arbetsgivare och fack, men framförallt en nära diskussion mellan chef och medarbetare.

Slutord - Kompetensmodell som ett strategiskt verktyg

Att visa på vilka karriärvägar som finns genom att utveckla och införa modeller för kompetens- och karriärutveckling ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten – vilket samtidigt gör jobben mer attraktiva.

Arbetsgivare får stöd i sin strategiska kompetensförsörjningsplanering eftersom kompetensmodellerna bidrar till att synliggöra vilken kompetens som redan finns att tillgå bland befintliga medarbetare och samtidigt ger en bild av vilken kompetens som behöver utvecklas alternativt rekryteras in för att möta framtida kompetensbehov. Det gör att det blir

lättare att se vilka möjligheter som finns för varje enskild medarbetare att utvecklas och komma till sin fulla rätt i sin roll, samt skräddarsy rekryteringsannonser och kvalitetssäkra att rätt kompetens finns på rätt plats och att medarbetare får bidra med sina kunskaper på bästa sätt.

Vi hoppas att denna rapport kan vara en del i att inspirera fler till att ta sig an arbetet med kompetensmodeller.