

Kompetensmatchning

Slutrapport

Innehåll

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Sammanfattning | 5 |
| 2 | Syfte och bakgrund | 6 |
| 3 | Framtagande av kunskapsbas | 8 |
| 3.1 | Informationen behöver komma tidigare i kundernas process..... | 8 |
| 3.2 | Förstå, identifiera och uttrycka – behov av en coachande process | 9 |
| 3.3 | Applicering av Kompetensmodellen i olika gränssnitt mot kund..... | 10 |
| 3.4 | Hantering av data kring kundernas kompetens och kompetensbehov | 13 |
| 3.4.1 | Kvalitet i data är avgörande | 13 |
| 3.4.2 | Ökad systematik i matchningen påverkar kvalitet i data..... | 13 |
| 4 | Identifierat nuläge inför förändringen | 14 |
| 4.1 | Många kunder uppger att de inte får det stöd de behöver..... | 14 |
| 4.2 | Behov av ökad kunskap och förändrad kultur | 14 |
| 4.3 | Det krävs en förordningsändring för att kunna matcha på generella kompetenser | 15 |
| 4.4 | Hög efterfrågan och förväntan..... | 16 |
| 4.5 | Organisatoriska utmaningar under projektets gång..... | 17 |
| 5 | Status i utvecklingen när projektet närmar sig slutet | 18 |
| 5.1 | Ett gemensamt språk lägger grunden för tjänsteutvecklingen..... | 18 |
| 5.2 | Ett kunskapspaket i tre delar lägger grunden för ökad kvalitet i mötet med kunden | 18 |
| 5.3 | Prototyper till metoder och verktyg..... | 19 |
| 6 | Omhändertagande av projektets resultat | 20 |
| 6.1 | Vision för fortsatt utveckling av kompetensmatchning | 20 |
| 6.2 | Identifierade behov för att omhänderta resultat | 20 |
| 6.2.1 | Ägandeskap och vidareutveckling av Kompetensmodellen | 20 |
| 6.2.2 | Ägandeskap och förändringsledning kring kunskapspaket | 21 |
| 6.2.3 | Ägandeskap och utveckling av tjänster | 21 |
| 6.3 | Identifierade beroenden och samband | 22 |
| 6.4 | Förslag till beslut för omhändertagande..... | 23 |
| 6.5 | Tre scenarier för projektets framtid..... | 24 |
| 6.5.1 | Konsekvenser om Projekt Kompetensmatchning avslutas | 24 |
| 6.5.2 | Konsekvenser om Projekt Kompetensmatchning fortsätter | 24 |
| 6.5.3 | Konsekvenser om Projekt Kompetensmatchning fördröjs | 24 |
| 6.5.4 | Uppstart av nytt projekt..... | 25 |
| 7 | Bilagor | 26 |
| 7.1 | Produktspecifikation Modell för generella kompetenser i arbetslivet..... | 26 |
| 7.2 | Delrapport Kompetensmatchning – från idé till handling (nov 2017)..... | 26 |
| 7.3 | Växthus Mjuka Kompetenser (januari 2018) | 26 |

| | | |
|-----|---|----|
| 7.4 | Kompetenskartan – slutrapport från Daresay (mars 2018) | 26 |
| 7.5 | Arbetsförmedlingens behandling av personuppgifter för matchning | 26 |
| 7.6 | PM om Enkätundersökningar till arbetsökande och medarbetare | 26 |

1 Sammanfattning

Det här var första steget - nu behöver myndigheten ta nästa steg. Projekt Kompetensmatchning fick år 2016 i uppdrag att utveckla arbetssätt och verktyg som gör att myndigheten kan ta ett första steg mot att börja matcha på mjuka kompetenser. Projektet skulle bidra till förflyttningen från att i hög grad fokusera på yrke till att fokusera på kompetens i sin helhet (från yrke till kompetens). I linje med projektdirektivet har projektets leveranser möjliggjort att myndigheten kan börja bygga vidare på verktyg och metoder samt bidra till förflyttningen. Trots att kompetensmatchning är ett utvecklingsprojekt, har man ibland felaktigt tolkat arbetet som en förstudie. Efter att två år passerat återstår det en viktig resa innan myndigheten kan jobba med kompetensmatchning fullt ut.

För att säkerställa omhändertagande av projektets resultat samt implementering i hela myndigheten föreslås **en förlängning av projektet på ett år**. Det för att vidareutveckla, digitalisera samt koppla olika metoder till den så kallade Kompetensmodellen, projektets huvudleverans. Det gör det möjligt för Arbetsförmedlingen att ta täten vad gäller ett gemensamt språk samt (beskrivnings)struktur för generella kompetenser på svensk arbetsmarknad. Det handlar också om att fullfölja införandet av Kunskapspaketet, den samlade kunskapsbasen, vilket är en förutsättning för förflyttningen i hela organisationen. Då projektets materia kommer in i flera delar av Arbetsförmedlingens tjänstelogik, behöver projektets ägandeskap och placering även ses över och säkerställas.

Tjänster behöver vidareutvecklas kring stöd för både arbetsgivare och arbetssökande. Projektet har påbörjat ett arbete på arbetsgivarsidan där Kompetensmodellen i digitala¹ och analoga² (prototyp)verktyg och metoder kan användas för att tydliggöra behovsanalysen, vad gäller efterfrågan av generella kompetenser. Framåt bör modellen även kopplas till mätmetoder som möjliggör urval av kandidater. På arbetssökandesidan bör modellen ligga till grund i karriärvägledandesyften liksom utgöra grunden i digitala verktyg där individen erbjuds olika typer av stöd för att skapa sig en bättre bild av sin kompetens.

Intresset för projektets arbete är mycket stort både internt och externt. Samarbetspartners och myndigheter förväntar sig att Arbetsförmedlingen intar en expertroll som en viktig matchningsaktör med ett helhetsgrepp kring generella kompetenser och utvecklingen kring dess hantering. Därför rekommenderar projektet att myndigheten lägger stor vikt vid förslaget om ett års förlängning.

¹ Se "Jakten på den oslipade diamanten", s.20.

² Se Kompetenskortleken samt Pyramidanalysen i bilaga 7.1 Produktspecifikation Modell för generella kompetenser i arbetslivet.

2 Syfte och bakgrund

Syftet med denna rapport är att återrapportera projekt Kompetensmatchnings insikter, leveranser, resultat samt identifierade utvecklingsområden sedan projektstarten. Rapporten fungerar även som ett underlag för beslut om hur och var det samlade resultatet bör omhändertas inom myndigheten och vilka utvecklingsinsatser som bör vidtas.

Det var i november 2016 som Projekt Kompetensmatchning fick i uppdrag att under två år skapa förutsättningar för en *effektiv* och *modern* matchning på kompetenser som även skulle hantera så kallade mjuka kompetenser.³ Under 2018 började projektet använda begreppet generella kompetenser istället.⁴ Med *effektiv* avsågs en mer träffsäker och inkluderande matchning. Med *modern* avsågs att erbjuda tidsenliga lösningar som ligger nära kundernas behov, även gällande innehåll, kanal och teknik.

I uppdraget beskrevs att projektets leveranser, på längre sikt, skulle bidra till nytta att öka arbetsgivares förmåga att tillsätta platser och att bättre kunna beskriva sitt kompetensbehov avseende generella kompetenser. På ett motsvarande sätt för arbetssökande skulle projektet bidra till en ökad förmåga att synliggöra sina mjuka kompetenser och därigenom öka matchningsbarheten. Även för Arbetsförmedlingen internt avsågs projektets leveranser underlätta matchningsarbetet genom att öka systematiken i hanteringen av generella kompetenser i matchningen.

Projektet skulle bidra till myndighetens övergripande strategiska målbild om att vara en ledande matchningsaktör. Med utgångspunkt i kunddrivet utvecklingsarbete skulle projektet identifiera och synliggöra nödvändiga förutsättningar samt adressera behov av fortsatt utvecklingsarbete. Projektmålet formulerades i termer om att skapa en kunskapsbas som kunde utgöra grunden för nutida och framtida metod- och tjänstutveckling, där leveranserna skulle vara förutsättningsskapande så att myndigheten skulle kunna ta ett första steg mot att inkludera generella kompetenser i matchningen.

Projektets styrgrupp⁵ önskade se en utveckling inom flera områden; 1) Ett gemensamt språk för kompetenser, 2) Nya verktyg för att synliggöra kompetenser i den digitala matchningen, 3) Nya metoder för hur Arbetsförmedlingen arbetar med både arbetssökande och arbetsgivare, inom processer som exempelvis vägledning, validering och matchning och 4) Ett förändrat förhållningssätt och en ökad förståelse inom myndigheten kring begreppet kompetens.

Följande leveransområden identifierades i projektplanen:

³ Ingångsvärde för projektet var den problembild i matchningen som identifierats i förstudien SKiM (Synliggöra Kompetens i Matchningen). Förstudien pekade på olika aspekter av svårigheterna med att synliggöra och kommunicera kompetenser för både arbetsgivare och arbetssökande och då särskilt generella kompetenser.

⁴ Mer om begreppsapparaten och den terminologi som valts finns i bilaga 1.

⁵ Analysdirektör, Avdelningsdirektör för (tidigare) Förmedlingsavdelningen samt Regiondirektör ansvarig för Region syd

1. Identifiera kundbehov.
2. Ta fram verktyg och arbetssätt för att arbeta med generella kompetenser i matchningen.
3. Tydliggöra nuläge i myndigheten i relation till förändringstrappan och ge förslag till utveckling.
4. Ta fram en beskrivningsstruktur kring generella kompetenser samt ett ramverk för hanteringen av dem. Detta behövs för att utveckla verktyg, metoder och få till en kulturförändring.

Projektet har identifierat tre frågor som kräver svar i formulerad ordning, för att Arbetsförmedlingen ska kunna utveckla matchningen och inkludera generella kompetenser:

1. Vilken information om kandidaten ska vi utgå ifrån?
2. Hur ska vi samla in den?
3. Hur använder vi informationen för att möjliggöra en rättvis bedömning och träffsäkra urval?

Se vidare problembeskrivning på sidan 12 och 13.

Utifrån nämnda resonemang beslutade projektet i ett tidigt skede, att en beskrivningsstruktur för generella kompetenser skulle bli projektets huvudleverans - den så kallade ”*Kompetensmodellen*”. Modellen speglar de mest efterfrågade generella kompetenserna på arbetsmarknaden i fem områden; relations- organisering- prioriterings-, anpassnings- och utvecklingskompetens. Syftet är att begripliggöra arbetsmarknadens behov och fungera som en beskrivningsstruktur för generella kompetenser. *Läs mer i bilaga 7.1 – Modell för generella kompetenser i arbetslivet.*

3 Framtagande av kunskapsbas

I detta avsnitt beskrivs projektets arbete med att ta fram en kunskapsbas. Här beskrivs även de huvudsakliga insikter som olika delar av arbetet har genererat. Sammantaget har detta skapat utgångspunkter för det fortsatta utvecklingsarbetet. För att ta del av insikterna i detalj, se hänvisning till de olika bilagorna.

Slutsatserna baseras på interaktioner med totalt drygt 120 arbetsgivare och knappt 100 arbetssökande. Därutöver har projektet genomfört en enkätundersökning bland arbetssökande och en bland medarbetare och chefer. Projektet har även samarbetat med andra projekt och utvecklingsinitiativ samt med olika delar av den operativa verksamheten. Ytterligare har projektet fört dialog med olika branschorganisationer och andra myndigheter för att fånga upp behov och skapa samsyn gällande hur man bör hantera generella kompetenser utifrån hela arbetsmarknaden.

3.1 Informationen behöver komma tidigare i kundernas process

Under våren 2017 genomförde projektet kundinteraktioner med små, medelstora samt stora arbetsgivare i totalt fyra loopar. Fokus låg på att klargöra hur generella kompetenser hanteras i rekryteringsprocessens olika moment. Resultaten gav insikter kring vad som anses särskilt viktigt, vad som fungerar väl och vad som skaver i de olika stegen av rekryteringsprocessen. Projektet genomförde även kundinteraktioner med en mindre grupp arbetssökande i en loop för att undersöka generella kompetenser i jobbsökarprocessen. Det visade sig att de arbetssökandes behov till mångt och mycket var en spegling av arbetsgivarnas behov. Detta var en trend som höll i sig genom samtliga omgångar av kundinteraktioner under projektet. Dock tycktes de arbetssökandes behov av stöd för att komma igång med sin process större. De huvudsakliga insikterna från den första omgången av kundinteraktioner var att:

- Rätt person behöver söka rätt jobb. Att arbetssökande söker eller uppmuntras söka så många arbeten som möjligt försvårar träffsäkerheten i urvalet vad gäller generella kompetenser och skapar därmed även utmaningar för arbetsgivare.
- Generella kompetenser är avgörande i anställningsbeslutet. En förutsättning för att kunna identifiera och uttrycka sin kompetens respektive sitt kompetensbehov är att öka både arbetsgivare och arbetssökandes självinsikt. Eftersom generella kompetenser är kontextuellt beroende upplevs de ofta som svårångade. Förmågan att ge exempel på hur de kommer till uttryck är därför avgörande.
- Bägge parter behöver bättre och mer information om varandra före första mötet. Det skulle öka träffsäkerheten och effektivisera rekryteringsprocessen. Genom att öka systematiken i hur informationen kring kompetenser identifieras och hanteras, i denna del av processen, skapas möjligheter att bidra till en ökad inkludering på arbetsmarknaden.

*Insikterna från denna del av arbetet finns i sin helhet återgivet i bilaga 2
Kompetensmatchning – från idé till handling.*

3.2 Förstå, identifiera och uttrycka – behov av en coachande process

Under hösten 2017 gick arbetet vidare in i Växthus. De utvalda Växthuskontoren var Lindsberg/Örebro, Karlskrona samt Kundtjänst Söderhamn. Där genomfördes ytterligare kundinteraktioner med arbetsgivare, arbetssökande och medarbetare för att undersöka vad som ansågs behövas för att ge arbetssökande och arbetsgivare bättre information om varandra tidigare i matchningsprocessen, vad beträffar generella kompetenser. Insikterna från detta arbete finns beskrivna i bilaga 3 *Växthus Mjuka kompetenser*.

Insikterna, sammanfattat i stora drag visade att:

- Arbetsgivare, arbetssökande och Arbetsförmedlingen ofta underskattar det förarbete (med kartläggning och kravanalys), som krävs för att informationen som matchningen baseras på ska ha så hög kvalitet som möjligt. Det gör att Arbetsförmedlingen inte möter kundernas behov. Verktyg och metoder behöver utvecklas för att kunna stödja kundernas självinsikt, både i arbetet med arbetssökandes bild av sin kompetens och arbetsgivares arbete med kravprofilen. Bägge parter behov av stöd, vad gäller självinsikt, kan förstås som en process i tre steg – förstå, identifiera och uttrycka kompetens respektive kompetensbehov. Arbetsförmedlingen behöver stödja kunderna i att koppla kompetenser till arbetsuppgifter och konkreta beteenden. Arbetsgivare behöver identifiera vilka kompetenser som är kritiska för rollen. Många behöver även bli bättre på att konkretisera och exemplifiera vilka beteenden som krävs av arbetstagaren. Detsamma gäller för arbetssökande - de behöver kunna ge exempel på hur de omsätter sina kompetenser i faktiska beteenden i olika situationer.
- Ett coachande förhållningssätt krävs i arbetet med kompetenser. Arbetsförmedlingen behöver stödja kunderna genom att coacha och vägleda, exempelvis genom att ställa fler fördjupande frågor och låta kunden ta mer plats i samtalet. Det gör att kunden ges mer utrymme att äga sin egen information och process, vilket i sig bidrar till ökad självinsikt. I Växthusarbetet föreslog man en ökad specialisering i arbetet kring generella kompetenser för att främja ett coachande och pedagogiskt samtal. Genom att särskilja samtal kring beslutfattande administration och samtal kring generella kompetenser skapas möjligheter för kvalitet i respektive delar.
- Arbetsförmedlingen behöver arbeta mer förebyggande för att få arbetsgivare att hantera kompetenser på annat sätt i rekryteringsprocessen exempelvis genom kunskaphöjande insatser. Arbetsförmedlingen behöver för detta en verktygslåda med många olika övningar och metoder för att locka arbetsgivare att tänka större och nytt i sin kravprofil. Generella kompetenser

är svåra att uttrycka så det behövs ett stöd som kan hjälpa till i beskrivningen. Verktygen behöver vara pedagogiska för att arbetsgivaren från början ska förstå att det är en process med flera steg. I Växthusarbetet användes exempelvis en typ av "kortlek" med vanligt efterfrågade kompetenser som användes i för att fördjupa och konkretisera kravprofilen. Med hjälp av korten som ett samtalsunderlag upplevde flera medarbetare att en tydligare struktur och ett för Arbetsförmedlingen gemensamt språk kring generella kompetenser skulle öka kvaliteten i samtalet. Man poängterade även att det är viktigt att omhänderta branschkunskap hos medarbetaren.

För arbetssökande är behovet tydligt - det krävs struktur för lösningar. Man behöver gå igenom en process på flera steg för att förstå, identifiera och uttrycka kompetenser i en coachande process. Arbetssökande behöver stöd i att beskriva sig själva. I växthusarbetet var en typ av kompetenskortlek till hjälp för arbetssökande i processen. I samtalet med arbetsförmedlaren var korten ofta en förutsättning för att komma vidare. Inför vidareutvecklingen av korten, även i digital form, behöver de anpassas för alla, även för personer med funktionsnedsättningar och personer som inte har svenska som modersmål.

Att ett coachande arbetssätt ökar förståelsen för kompetenser bekräftades även av deltagare från Framtidsverkstaden i Västerås som hölls under tre veckor i juni och juli 2018. Där fick ungdomar, utifrån projektets materia, agera tankesmedja och reflektera kring hur Arbetsförmedlingen skulle kunna öka förståelsen för kompetenser gentemot både arbetsgivare och arbetssökande. Man pratade bland annat om att Arbetsförmedlingen skulle kunna erbjuda karriärvägledning inför val av gymnasieutbildning. Ytterligare förslag var att skapa en mer lättillgänglig hemsida med AI-förmedlare som på ett coachande sätt skulle kunna öka förståelsen för kompetenser hos användaren.

3.3 Applicering av Kompetensmodellen i olika gränssnitt mot kund

Under våren 2018 genomfördes den sista omgången av kundinteraktioner för att undersöka hur kompetensmodellen skulle kunna ligga till grund för den digitala kommunikationen av kompetenser i ett kundgränssnitt. Insikterna från detta arbete finns beskrivet i bilaga 4 *Slutrapport Kompetensmodellen från konsultföretaget Daresay*⁶.

- I korthet visar insikterna från Daresays arbete att vi behöver: Utveckla ett gränssnitt av Kompetensmodellen som fungerar både för (digitalt) självgående- och mindre självgående arbetssökande. I kundinteraktionerna uttryckte man bland annat att språket var för avancerat och att *mjuka kompetenser* inte var något de arbetssökande relaterade till.
- Kunna presentera en grafisk profil av den arbetssökandes kompetens varsamt för att resultatet inte ska övertolkas, om det exempelvis är självskattat. Vi fick

⁶ Digitalbyrå, tjänstedesign av bland annat digitala lösningar

en förståelse för hur mycket utvecklingsarbete som krävs för att ta idén om profilverktyget till nästa nivå, som matchningsverktyg betraktat.

- Stötta arbets sökande och arbetsgivare i deras självinsikt om kompetenser och kompetensbehov. På så sätt ökar kvaliteten i den indirekta matchningen och senare ökar det även kvaliteten i den direkta matchningen. Med indirekt matchning avses förutsättningar och principer som krävs för att en direkt matchning ska kunna ske. Det handlar om kunskap hos medarbetare kring generella kompetenser och hanteringen av dem, ett ändrat förhållningssätt och på längre sikt, förutsättningskapande tjänster och arbetssätt.

Under våren, sommaren och hösten 2018 genomfördes även andra typer av testverksamheter där Kompetensmodellen applicerades i olika delar av verksamheten. Projektet undersökte och utvecklade även den så kallade Pyramidanalysen (arbetsnamn) under våren 2018. Metoden går ut på att som arbetsgivare prioritera sitt kompetensbehov i formen av en pyramid med syftet att tydliggöra behovsanalysen.

Projektet har testat Pyramidanalysen och andra utvecklingsinriktningar på följande sätt:

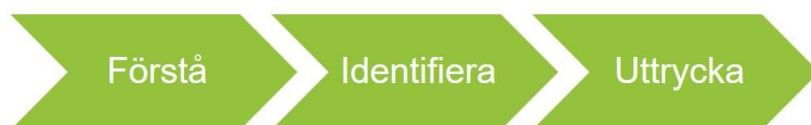
- Samarbetat med Arbetsgivarcenter i Solna som gett stöd åt arbetsgivare som genomgått rekryteringar med hjälp av en första prototyp till pyramidanalysen. Antalet arbetsgivare var dock inte tillräckligt många för att visa ett tydligt resultat. Däremot bekräftades återigen att även pyramidanalysen kräver ett coachande förhållningssätt i arbetet med kunden samt att medarbetaren behöver tid för att förstå generella kompetenser och hur de bör hanteras.
- Genomfört urval i en rekrytering tillsammans med Kundtjänst Karlskoga och IKEA, utifrån pyramidanalysen. Arbetsgivaren uttryckte nöjdhet med resultatet men senare har projektet insett att pyramidanalysen inte lämpar sig som urvalsinstrument. Kompetensmodellen som ligger till grund för metoden kan i dagsläget inte användas för att förutse önskad arbetsprestation. På så vis finns en risk att användningen för urval exempelvis resulterar i att de mest språkbegåvade kandidaterna prioriteras vilket inte behöver korrelera med de personer som faktiskt är mest lämpade för tjänsten. Istället skapar det en risk för diskriminering. Arbetet bekräftade dock att pyramidanalysen gav ett uppskattat stöd i framtagandet av behovsanalysen. Arbetsgivaren uttryckte mycket engagemang över korten och metoden i sig.
- Testat urvalsfrågor med olika branschinriktningar, i samband med rekryteringar, även det tillsammans med Arbetsgivarcenter i Solna. Arbetsgivarna uppskattade stöd i att formulera frågorna. Projektet har tvingats bortprioritera detta utvecklingsområde men vi anser att Arbetsförmedlingen bör ta det vidare.

- Undersökt möjligheterna att skapa ett självskattningsunderlag vid urval av arbetssökande till arbetsmarknadsutbildningar. Detta genomfördes under senhösten 2017 och våren 2018. Ett frågeunderlag togs fram som skulle kunna digitaliseras. Underlaget testades av arbetssökande som redan gick utbildningen. En ny testning kom dock aldrig till stånd på grund av juridiska hinder kring registrering av resultat digitalt. Därmed släppte projektet detta utvecklingsområde.
- Samarbetat med projektet Snabbintervjuer under hösten 2017. Projektet levererade information kring vikten av att inkludera frågor om generella kompetenser i samtalet med förslag på en rad frågor. Detta inkorporerades i programmet, synligt för både arbetsgivare och arbetssökande.
- Undersökt möjligheten att implementera metoden Simulerad rekrytering i inom Arbetsförmedlingen. Detta är en metod som har använts framgångsrikt på bland annat den franska arbetsförmedlingen sedan ungefär 15 år tillbaka. Syftet är att praktiskt testa kompetenser i en arbetsmiljö i ett antal moment för att ge arbetsgivaren ett lämpligt urval av kandidater. Metoden innebär en möjlighet att faktiskt testa arbetsprestation och kan på så vis leda till ökad träffsäkerhet, effektivitet och inkludering i en rekrytering. Projektet har gjort flera försök för att driva detta utvecklingsområde vidare samt sökt mottagare för att testa och utveckla metoden. Projektet har inte haft tillräckligt med resurser eller mandat för att själva angripa det omfattande arbete som utvecklingsområdet innebär. Efter en tid tog Marknadsområde 1 stafettpippen som har tagit sin an uppgiften att vidareutveckla metoden.
- Påbörjat ett utbyte med projektet Se kompetensen i Skellefteå, sedan våren 2017. Projektet har använt delar av kompetensmodellen i arbetet med nyanlända arbetssökande, som ett stöd att förstå, identifiera och uttrycka generella kompetenser. Samarbetet genererade idéer för fortsatt utveckling för vägledning i gruppform. Detta är ett utvecklingsområde som Arbetsförmedlingen bör ta vidare. Det vore lämpligt att anpassa kompetensmodellen språkmässigt med enkel svenska. De ovan nämnda punkterna har huvudsakligen handlat om att testa kompetensmodellens tillämpning.

Ett annat område projektet reflekterat kring är gamification (spelifiering), som en metod för att närma sig kompetenser på ett lättillgängligt, modernt och tilltalande sätt. Ytterligare har projektet tittat på metoden "Eld" vars syfte är att synliggöra generella kompetenser hos ungdomar. Metoden understryker vikten av att kunna ge exempel på sina kompetenser, oavsett hur de har förvärvats, exempelvis genom skolan eller fritidsaktiviteter. Projektet har även haft ett erfarenhetsutbyte med Matchning från dag ett vars metod handlar om att synliggöra kompetenser hos nyanlända arbetssökande. Syftet är att deltagarna redan vid första mötet ska få en bättre bild av sina kompetenser.

3.4 Hantering av data kring kundernas kompetens och kompetensbehov

En central slutsats som bekräftats genomgående i projektets kundinteraktioner är att bägge parter behöver mer och tydligare information om varandra tidigare i rekryteringsprocessen. För att göra det möjligt behöver parterna arbeta mer med självinsikt kring sin kompetens respektive kompetensbehov. Processen till självinsikt kan, som tidigare nämnt förstås i tre steg; förstå, identifiera och slutligen uttrycka kompetens respektive kompetensbehov.



För att skapa förutsättningar för informationsutbytet behöver Arbetsförmedlingen arbeta med området både analog och digitalt. Följande punkter behöver beaktas:

3.4.1 Kvalitet i data är avgörande

Arbetsgivare vill ha ett träffsäkert urval med relevanta kandidater och arbetssökande vill ha en rättvis bedömning och relevanta förslag.

Detta innebär att arbetssökande behöver gå från att söka ett jobb till ”rätt” jobb. ”Rättvis bedömning” handlar om att vi bör vara varsamma med att bedöma individers generella kompetenser, förutom i särskilda fall där exempelvis specialister tillämpar etablerade metoder. Kompetensmodellen som tidigare nämnt, kan exempelvis inte användas för att testa önskad arbetsprestation men kan fungera som ett medel för att tydliggöra bägge parter information kring sin kompetens respektive sitt kompetensbehov.

3.4.2 Ökad systematik i matchningen påverkar kvalitet i data

Den analoga kvaliteten påverkar den digitala kvaliteten.

Med målet att utveckla digitala lösningar där arbetssökande och arbetsgivare kan mötas och matchas på egen hand behöver Arbetsförmedlingen börja med att skapa förutsättningar för den analoga kvaliteten. Medarbetarna behöver ha kunskap, förutsättningar och principer i ryggen så att Arbetsförmedlingen kan erbjuda en ingång och kompletterande stöd till kunderna när det digitala är på plats. Det är givetvis även en förutsättning för det fördjupade stödet.

Arbetsförmedlingen behöver lägga fokus på att förbättra den indirekta matchningen som ett första steg för att bana vägen för en direkt matchning som inkluderar generella kompetenser. Informationsinhämtningen om bägge parter behöver samlas in på ett mer systematiserat sätt även i den analoga hanteringen. Det handlar om att skapa förutsättningar för bägge kundgrupper att bli tydligare i nuvarande informationsutbyte; kravprofil, annons, CV med mera. Kompetensmodellen kan användas för att påbörja det arbetet men det kräver att den vidareutvecklas med

fokus på tillgänglighet, utveckling av systematiska arbetssätt och digitala verktyg. För beskrivning av ytterligare utveckling av modellen, se *bilaga 7.1 Produktspecifikation Kompetensmodellen*.

4 Identifierat nuläge inför förändringen

4.1 Många kunder uppger att de inte får det stöd de behöver

I mars 2018 genomförde projektet en enkätundersökning med ett urval om totalt nästan 5000 arbetssökande (se mer om urval, bortfall samt analyser i bilaga 6 - *PM om Nollmätningar bland medarbetare och arbetssökande*).

- Nära en fjärdedel av de arbetssökande anger att de varken fått stöd av Arbetsförmedlingen i att identifiera eller uttrycka sina generella kompetenser och menar att de hade önskat få det stödet. Undersökningen tyder dock på att Arbetsförmedlingen är bättre på att stödja arbetssökande i förberedelserna inför att uttrycka kompetenser under anställningsintervjuer.
- En identifierad skillnad, utifrån de svarande, är att både individer med kort inskrivningsperiod (max 90 dagar) och långtidsarbetslösa (ett år eller mer) i större utsträckning upplever sig ha fått det stöd de behöver. En tolkning är att de med kort inskrivningsperiod har mindre behov av stöd och att långtidsarbetslösa oftare har fått stöd.
- Kvinnor svarar i större utsträckning att de *inte* fått tillräckligt stöd medan utrikes födda, de som någonsin ingått i etableringen, de som har kort utbildning samt långtidsarbetslösa oftare svarar att de *har* fått tillräckligt stöd. Här förefaller det som att Arbetsförmedlingen följer sin prioritering av prioriterade grupper, med undantaget att servicen inte är jämställd mellan kvinnor och män.

4.2 Behov av ökad kunskap och förändrad kultur

Ytterligare en enkätundersökning har genomförts med drygt 1300 av Arbetsförmedlingens medarbetare och chefer. Svarsfrekvensen slutade på ungefär 60 %. Den samlade bilden från de svarande är att det finns ett stort intresse och en önskan ute i organisationen att i större utsträckning inkludera generella kompetenser i arbetet.

Nedan följer en kort sammanfattning av resultatet. För närmre beskrivning se bilaga 6 - *PM om Nollmätningar bland medarbetare och arbetssökande*.

- Man anser sig kunna förklara varför generella kompetenser är viktiga i matchningen men när det gäller konkreta frågor kring hur man arbetar med

detta idag är det många som svarar ”vet ej”.

- Både medarbetare och chefer listar generella kompetenser som tredje mest viktiga faktor att kunna använda sig av i matchningen.
- Chefer ter sig vara mer redo för förändringen än medarbetare.
- Generellt anser man att det finns fördelar för både arbetsökande och arbetsgivare om Arbetsförmedlingen börjar hantera generella kompetenser i matchningen (de med dold potential och utan formella meriter får en chans samt rekryteringar blir mer varaktiga).
- 11 % av de svarande ser att det finns stora risker med att hantera generella kompetenser i matchningen men en majoritet anser att fördelarna överväger riskerna.

Genom medarbetarundersökningen underströks insikten om behov av ökad kunskap och förändrad kultur vad gäller Arbetsförmedlingens hantering av generella kompetenser. Resultaten visade bland annat på att många medarbetare anser att de inte arbetar med matchning överhuvudtaget. Det visade också att många upplevde kompetensbegreppet som svårt att förstå och förklara. Projektet fick insikt om att det råder en språklig spretighet i myndighetens material kring kompetenser och matchning. Detta skapar osäkerhet och förvirring hos medarbetare och båda kundgrupperna. *(Läs mer om detta i bilaga 7.1, om projektets arbete med Terminologicentrum).*

En ytterligare utmaning vi har identifierat under projektets gång är förståelsen av sin roll som medarbetare om kunden får mer egenmakt, det vill säga, kundens ägandeskap av sin process och information i hanteringen av generella kompetenser. Växthusarbetet bekräftade det faktum att medarbetare ofta värnar ”sin” kund. Där blir riskerna för egna bedömningar utifrån magkänsla ett problem i matchningen.

4.3 Det krävs en förordningsändring för att kunna matcha på generella kompetenser

Att klargöra de juridiska förutsättningarna ingick också i projektets arbete att skapa förutsättningar för ett första steg att matcha på generella kompetenser.

Undersökningarna kring de juridiska förutsättningarna startades i januari 2017 med ett sammanfattande arbete kring nuläget för matchningen på generella kompetenser. I mars 2017 togs ett underlag fram för förordningsförändring av generella kompetenser och i juni samma år skrevs ett underlag för hemställan om författningsändring. Dessa underlag har gjorts med stöd av Rättsavdelningen (tidigare Juridiska avdelningen). I augusti 2017 såg projektet att det inte fanns tillräckligt med resurser för att driva den juridiska frågan vidare, man var beroende av att Rättsavdelningen skulle driva ärendet vilket de inte hade möjlighet att göra.

Enligt utredning från Rättsavdelningen hindrar inte bestämmelserna i Arbetsförmedlingens registerförordning (2002:623) att personuppgifter om den arbetssökande som den arbetssökande själv lämnat och som avser hans "egenskaper, förväntningar, motivation, förmågor och liknande får behandlas (...) vid matchning i fråga om lediga arbetstillfällen". Däremot skulle det krävas en ändring i 14 § i Arbetsförmedlingens registerlag (2002:546) för att få "omdömen, slutsatser och andra värderande upplysningar" att kunna "användas som sökbegrepp för att hitta uppgifter som den registrerade själv lämnat i ett ärende". Ett förslag till en sådan ändring har formulerats från Rättsavdelningen (*se bilaga 8.5 Arbetsförmedlingens behandling av personuppgifter för matchning*).

4.4 Hög efterfrågan och förväntan

Projektet har under sina två år fått många förfrågningar på att medverka i olika sammanhang. Bland annat har två av projektets sakkunniga agerat huvudtalare på den stora internationella konferensen "Workability" som anordnades i Stockholm 2018. Projektet har även medverkat i intervjuer på Dreamhack Future Skills Lounge, i Almedalen vid samtal om inkluderande arbetsmarknad, på Pridefestivalen i Stockholm och Skills-mässan i Västerås. Vi har också medverkat i både externa och interna poddar, bidragit med material till ytterligare en podd samt fått uppmärksamhet i tidningen På jobbet. Internt är vi mycket efterfrågade och har deltagit vid olika presentationer, workshops och projektsamarbeten. Projektet har arbetat målinriktat med kommunikationen för att anpassa den till projektets framfart i utvecklingen och i takten med införandet.

Projektet möter ständigt positiva reaktioner på arbetet med generella kompetenser, kompetensmodellen och Kunskapspaketet, en intern utbildning för medarbetare och chefer som bygger på projektets samlade kunskapsbas. Det gäller både internt och externt. Det har skapats en förväntan att Arbetsförmedlingen tar täten för en matchning på *hela* kompetensen. Intresset är stort för projektets medverkan i olika sammanhang där man ser Arbetsförmedlingen som en potentiell partner i utvecklingen av en standard för kompetenser på svensk arbetsmarknad. Projektet har även bjudits in som talare på några konferenser under 2019.

4.5 Organisatoriska utmaningar under projektets gång

Projektet har under projektperioden mött följande utmaningar som på olika sätt har påverkat beslut och vägval.

Avsaknad av resurser och prioritering

Den digitala utvecklingen, vad gäller hanteringen av generella kompetenser hos arbetssökande, har bromsats i och med att organisationen inte har tillsatt resurser eller prioriterat området i tillräckligt hög grad. Projektet har även saknat resurser och prioriteringar i vårt samarbete med enheten Kompetensutveckling samt Kommunikationsavdelningen vilket har resulterat i att projektet har producerat allt kunskapshöjande material. En insikt är att initialt lärande krävs kring generella kompetenser och kompetensmodellen för att kunna sätta igång metod- och verktygsutveckling. Detta ger långa uppstartstider och är resurskrävande. Genomgående har projektet mött att utvecklings- och arbetsgrupper först behöver landa i vad generella kompetenser är och hur de bör hanteras innan verkstad kan påbörjas.

Svårighet att nå brett i organisationen

Projektet saknar prioritering gentemot andra införanden. Även omorganisationen har haft en inverkan på svårigheten att nå ut brett. Försök till att etablera ett införande och intresse i bland annat femgruppen, modellkontor, tjänsteteamen har gått trögt. Organisationens har varit för omogen för att använda de nya strukturerna. Avknopningsprincipen har inte fungerat särskilt väl i organisationen. Att få andra att ta vid intressanta och viktiga utvecklingsspår som projektet inte kan hållbara bygger på arbete för att identifiera rätt mottagare och deras goda vilja.

Otydlighet inför framtiden

Projektet saknar ett tydligt, brett organisatoriskt ägaransvar idag. Kompetensmatchning kräver utveckling inom alla verksamhetsområden vilket gör att ägarfrågan efter projektets slut blir svårhanterad. Enheten Matchning kan inte äga mandat över samtliga delar. Risken blir att man tappar viktig utveckling av helheten samt möjlighet till nyttorealiserings. Denna otydlighet för projektets framtid har resulterat i kompetenstapp i projektgruppen, då främst tapp av sakkompetens. I oktober tappar projektet ytterligare två medarbetare och därmed ytterligare sakkompetens. Sista perioden av projektet riskerar att bli fokuserat på enbart införande. Det finns en risk att tempo förloras i den fortsatta utvecklingen. Avsaknad av beslut kring fortsättning efter projektets slut skapar osäkerhet. Identifierad risk är att det även kan uppstå ett glapp i införandesteget och minskning i förändringstrycket både vad avser införande och utveckling.

5 Status i utvecklingen när projektet närmar sig slutet

Följande avsnitt beskriver status för de leveranser och resultat som projekt Kompetensmatchning är framme vid i oktober 2018.

5.1 Ett gemensamt språk lägger grunden för tjänsteutvecklingen

Parallellt med framtagandet av en kunskapsbas har den gemensamma referensramen för generella kompetenser, den så kallade Kompetensmodellen tagits fram. Detta är projektets huvudleverans. Projektets sakansvariga arbetspsykologer har varit en motor i detta arbete. Utgångspunkten för modellen har varit att fånga arbetsmarknadens behov i en hanterbar struktur som ska underlätta kommunikationen mellan arbetsgivare, arbetsökande och arbetsförmedlare. Förutom det teoretiska ramverket som de sakansvariga stod för genom sin psykologkompetens, användes platsannonserdata från det projekt som arbetade med ontologin under våren 2017. Därutöver har projektet tittat på information från yrkesbeskrivningarna samt fått återkoppling från intervjuer med arbetsgivare för att bekräfta modellens giltighet. Modellen har även stämts av med representanter för Fastighetsbranschens utbildningsnämnd, VISITA, Stockholms läns landstings HR-avdelning, Skärteknikcentrum och Handelsrådet. Projektet har även fört dialog med docent Ingrid Henning Loeb vid institutionen för pedagogik, kommunikation och lärande vid Göteborgs universitet samt professor Jan Holmer vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Projektet anlidade även en terminolog från Terminologicentrum under våren 2018 för att tydliggöra kompetensbegreppen. *Modellen och begreppsapparaten finns beskrivet i bilaga 1 Kompetensmodellen – en produktspecifikation.*

5.2 Ett kunskapspaket i tre delar lägger grunden för ökad kvalitet i mötet med kunden

Projektet har tagit fram ett pedagogiskt, kunskapshöjande förändringsmaterial till medarbetare inom myndigheten, kallat Kunskapspaketet. Kunskapspaketet har tre huvudområden; ”förflyttningen från yrke till kompetens”, ”vad är kompetens?” och ”hur gör vi matchningspusslet bättre?” Upplägget består av tre dialogpass som medarbetare går igenom i grupp med stöd av en samtalsledare. Materialet är utformat som bildspel med ljud- manus, filmer och dialogfrågor. I filmerna förklarar bland annat projektspansor Erik Sandström liksom medarbetare och psykolog varför Arbetsförmedlingen behöver arbeta med kompetensmatchning, vad det innebär och hur vi kan börja arbeta med det första steget. Även medarbetare från växthus berättar om sin upplevelse av att arbeta med generella kompetenser. Samtalsledaren har ett gediget stöd genom en handledning via både erbjudna Skypemöten och en skriftlig handledning. Inför dialogerna kan medarbetarna förbereda sig genom instuderingsmaterial.

Under perioden juni till och med oktober 2018 har Kunskapspaketet testats i ett pilotinförande inom verksamhetsområde Direkt, kundtjänst. Här har projektet i tätt samarbete med verksamhetssamordnare, sektionschefer och kompetenscoachnätverk nått ut till ca 200 medarbetare. Den generella återkopplingen är att paketeringen kring förändringsmaterialet är mycket lyckat, med citat som; ”Detta är det bästa förändringsmaterialet vi någonsin fått”. Medarbetare uttrycker att det är ett mycket viktigt utvecklingssteg. Man uttrycker även nyfikenhet och vilja att jobba mer strukturerat med kompetenser.

5.3 Prototyper till metoder och verktyg.

Projektet har under sommaren och hösten 2018 påbörjat en digital utveckling tillsammans med enheten Digital matchning och verksamhetsområde direkt, Arbetsgivare.

Tillsammans med enheten Digital matchning har ett arbete inletts kring att lägga in Kompetensmodellens värdeförråd i den infrastruktur som tillsammans med klassificeringen ska ligga till grund för uppbyggnad av nya API:er.

Den första digitala applikationen för arbetsgivare är den så kallade ”Jakten på den oslipade diamanten” som har utvecklats tillsammans med verksamhetsområde Direkt, Arbetsgivare. Detta är ett lätt verktyg med spelkänsla för att väcka arbetsgivarens insikt kring hur viktigt det är att uttrycka sig mer konkret, det vill säga beskriva beteenden kring kompetenser i platsannonserna. En bit in i verktyget kommer användaren i kontakt med Kompetensmodellen i form av kort och där får man även lära sig hur man prioriterar bland kompetenser. Verktyget var från början en prototyp men har fått så stor uppmärksamhet varför man nu tänker låta det finnas kvar. Verktyget går att hitta externt på bland annat www.jakten.arbetsgivare.nu.

Under hösten har även ett arbete för att utveckla ett sökfilter inom ”Alla jobben” påbörjats. Där är tanken att kunna presentera relevanta annonser för individen utifrån kompetensmodellen. Detta arbete behöver fortsätta vidareutvecklas.

Ett första arbetssätt för samtalet med arbetsgivare och arbetssökande har tagits fram, den så kallade ”pyramidanalysen” i kortleksform, Kompetenskortleken. Den visuella framtagningen samt användartestning har genomförts tillsammans med verksamhetsområde Direkt, Arbetsgivare. Kortleken är tryckt för att kunna testas i större skala. Samtidigt undersöks möjligheterna att ta fram ett digitalt verktyg för arbetsgivare för göra arbetet med kravprofilen tydligare där pyramidanalysen är en viktig del. Projektet möter mycket stort intresse för att använda Kompetenskortleken både internt och externt. Den har testats på bland annat Skills-mässan i Västerås vilket genererade insikten om att det är lättare för arbetsgivare att förstå verktyget men i många fall svårare för arbetssökande. Det bör därför testas mer på arbetssökande med målet att identifiera en lämplig ”ingång” till verktyget.

6 Omhändertagande av projektets resultat

6.1 Vision för fortsatt utveckling av kompetensmatchning

Kunderna ska ha grepp om hela sin kompetens och sitt kompetensbehov. Det stöd Arbetsförmedlingen erbjuder leder till:

- En ökad självinsikt om kompetensen/behovet.
- Att kunderna lättare och med större träffsäkerhet hittar varandra själva.
- En ökad inkludering på arbetsmarknaden.

6.2 Identifierade behov för att omhänderta resultat

6.2.1 Ägandeskap och vidareutveckling av Kompetensmodellen

Huvudsakliga områden som behöver omhändertas:

- Ett tydligt ägandeskap för förvaltningen och vidareutveckling av själva sakinnehållet i modellen (inklusive kompetensbegrepp). Det behövs skapas en förvaltningsorganisation med möjlighet att driva utvecklingsprojekt. Ägandeskapet innebär även att säkerställa att innehåll och tillämpning är korrekt och följer evidensbaserad praktik vid metodutveckling för den operativa verksamheten.
- Säkerställa sakkompetens för fortsatt utveckling; arbets- och organisationspsykologi, psykometri, arbetsanalys, klassificering av kompetenser.
- Klargöra modellens koppling till arbetsprestation, för att säkerställa modellens giltighet.
- Klargöra vilken information som med någon träffsäkerhet kan förutse prestation enligt kompetensmodellen. Inkluderar att driva utvecklingsprojekt med hänsyn på mätmetoder som möjliggör direkt matchning och urval samt skapande av ”profiler” utifrån arbetssökandes kompetens, vilket kräver normativ analys för att spegla hela arbetssökandegruppen (normalpopulationen arbetstagare).
- Fördjupa kompetensmodellen. Exempelvis via vidareutveckling av exempelaktiviteter i olika nivåer av komplexitet eller exempel från olika branscher.
- Bevaka förändringar i juridiska förutsättningar för att göra generella kompetenser sökbara i profil, vilket även möjliggör direkt matchning.

Säkerställa plats i portföljstyrningen och ett helhetsgrepp över implementering och uppföljning av Kompetensmatchning i hela organisationen.

6.2.2 Ägandeskap och förändringsledning kring kunskapspaket

Huvudsakliga områden som behöver omhändertas:

- Identifiera och säkerställa ägandeskap för fortsatt förändringsledning och kompetenshöjande insatser för hela myndigheten.
- Göra en tydlig prioritering från myndighetsledningen i relation till andra införanden behövs för att skapa reella förutsättningar och nyttohemtagning.
- Skapa förutsättningar för en aktiv, tydlig och sammanhållen förändringsledning för samtliga verksamhetsområden.
- Tillgängliggöra projektets kunskapspaket för medarbetare och chefer i Kompetensportalen.
- Säkerställa kompetens inom förändringsledning, kommunikation och pedagogik. Detta kräver även kunskap i framtagande av pedagogiskt förändringsmaterial.
- Ta beslut kring en eventuell förlängning av projektet om förslagsvis 12 månader för att inte riskera glapp i förändringstryck utan skapa förutsättningar för att nå ut i hela organisationen vad gäller förändringstrappans steg förstå och vill.
- Samordna med övrig utveckling inom kompetensutveckling för medarbetare, exempelvis introduktionsprogrammet och företagsrådgivarprogrammet.
- Städa inaktuell, felaktig eller olämplig information kring kompetenser på intranät och externa sidor. Det är nödvändigt för att skapa samsyn och gemensamt språk.

6.2.3 Ägandeskap och utveckling av tjänster

Fortsatt utveckling av stöd till arbetsgivare för behovsanalys

Tänkbar tillhörighet: verksamhetsområde Arbetsgivare i samarbete
verksamhetsområde Direkt

- Vidareutveckla verktyg och metod för pyramidanalysen för att stödja arbetsgivares rekryteringsprocess. Tänkbart verksamhetsområde; VO Arbetsgivare i samarbete Arbetsförmedlingen direkt.
- Detta kräver arbetspsykologisk kompetens med kunskap om Kompetensmodellen

Fortsatt utveckling av verktyg där befintlig matchningsinformation struktureras enligt Kompetensmodellen och underlättar det självständiga mötet

Tänkbar tillhörighet: verksamhetsområde Direkt, Enheten Matchning samt verksamhetsområde Arbetsgivare.

- Vidareutveckling kring ”Sökfilter” inom ”Alla jobben” som presenterar relevanta annonser utifrån profilering av annonser genom Kompetensmodellen. Testa implementering i större skala.
- Implementering av Kompetensmodellens struktur i befintliga verktyg för att strukturera information i exempelvis tjänster som Sök kandidater och Annonsera.
- Uppbyggnad av API:er som möjliggör att andra kan bygga tjänster på Kompetensmodellens struktur. Tänkbart verksamhetsområde: Af Direkt Enheten Matchning samt Arbetsgivare.

Detta Kräver arbetspsykologisk kompetens med kunskap om Kompetensmodellen.

Utveckling av mätmetoder som möjliggör urval av kandidater och kompetensprofil
Tänkbar tillhörighet: kan ligga utanför förvaltningsorganisationen för modellen men blir då nödvändigt att det finns ett upprättat samarbete med förvaltningsorganisationen.

- Starta testbäddsverksamhet för normativa mätmetoder tillsammans med WeCompose⁷. Det bör ses som ett av projekten som möjliggör en förvaltningsorganisation för Kompetensmodellen.
- Utveckling för att kunna göra urval till AUB med Kompetensmodellen som grund. Innefattar även att AUB utformas enligt vad arbetsgivaren identifierat som prioriterat enligt Kompetensmodellen.
- Även detta kräver psykometrisk kompetens.

Start av utveckling för att integrera kompetensmodellen i vägledningssammanhang
Tänkbar tillhörighet: verksamhetsområde Arbetssökande i samarbete med verksamhetsområde Direkt.

- Arbetssätt och verktyg inom vägledning behöver utvecklas i enhetlighet med kompetensmodellen.
- Utveckling av språk- och andra tillgänglighetsaspekter av modellens tillämpning behöver omhändertas.
- Detta kräver vägledningskompetens samt arbetspsykologisk kompetens med kunskap om Kompetensmodellen.

6.3 Identifierade beroenden och samband

Projektet Kompetensmatchning har många beroenden med andra strategiska förändringar, tjänster, verksamhetsutvecklings-initiativ och projekt. När det gäller de

⁷ [WeCompose](#) (rekryteringsdesign), en av vinnarna till PTS och Arbetsförmedlingens innovationstävling 2017.

strategiska förändringarna så går projektet in i Initiativet åt kunderna, Tjänster och service hänger ihop, Digitalt först, Fördjupat stöd och Stolta experter.

När det gäller Arbetsförmedlingens nya tjänstelogik så ser projektet en inriktning åt arbetsgivarens erbjudanden under Rekrytera medarbetare och Se kraften och mer specifikt tjänsten Hitta kandidater. För arbetssökandes erbjudanden identifieras inriktning åt Hitta jobb, Förbättra förutsättningarna och Byta spår, mer specifikt tjänsterna Söka jobb, Karriärvägledning och till viss del även Hitta utbildning. Projektet har ett beroende även med den arbetsmarknadspolitiska bedömningen och planeringssamtalen. Övriga beroenden handlar om den digitala utvecklingen för arbetsmarknaden i form av exempelvis Jobtech.

Projektet Se kompetensen har varit en samarbetspartner i olika delar, bland annat har projektet kunnat erbjuda ett stöd utifrån Kompetensmodellens ordföräd. Ett annat beroende är Urval till arbetsmarknadsutbildning. För införandet av kompetensmatchning har även beroende med införandet av Erbjudande och tjänster identifierats, eftersom det liksom projektet dels handlar om kulturförändring och synen på våra kunder. Ett annat viktigt beroende är kompetensutvecklingsprogrammen för medarbetare, det vill säga bland annat introduktionsprogrammen för nyanställda och företagsrådgivarprogrammet. Där har projektet påbörjat en dialog.

6.4 Förslag till beslut för omhändertagande

För att säkerställa omhändertagandet av projekt Kompetensmatchnings resultat och säkerställa implementering föreslås i att **projektet förlängs ett år**. Projektet får då i uppdrag att:

- Se till att identifierade behov omhändertas av olika delar av organisationen.
- Påbörja bemanning av den kompetens som behövs för att lösa uppgifterna i kommande förvaltningsorganisationer.
- Fullfölja införandet av Kunskapspaketet för spridning inom hela organisationen.

Två identifierade alternativ till placering:

1. I staben Strategisk förändring som ett samordnande paraplyprojekt med delprojekt som fördelas ut på respektive verksamhetsområde.

Fördelen med placeringen är att den ger förutsättningar för att prioriteringen gentemot andra utvecklingsinitiativ ska bli tydligt.

2. I verksamhetsområde Arbetsgivare som en sammanhållen projektorganisation som på ett tydligt sätt kopplar till övriga verksamhetsområden.

Nackdelen med att vara placerad inom verksamhetsområde Arbetsgivare är att nya organisationen inte kommer vara igång fullt ut förrän till sommaren 2019.

6.5 Tre scenarier för projektets framtid

6.5.1 Konsekvenser om Projekt Kompetensmatchning avslutas

När projektet startades för två år sedan sades det att detta är det första steget för att myndigheten ska påbörja arbetet med att inkludera hela kompetensen i matchningen. Projektet har levererat det som var överenskommet i projektdirektivet. Projektet instämmer med ledningen att mycket återstår innan myndigheten når målet om hela kompetensen i matchningen. Utifrån scenariot att projektet avslutas vid årsskiftet har följande problem identifierats:

- Myndigheten kommer att förlora förtroende externt och internt. Det har byggts upp en förväntan att Arbetsförmedlingen tar täten i detta arbete med ett gemensamt språk för kompetenser på arbetsmarknaden och internt är viljan stor att äntligen kunna ta hänsyn till hela kompetensen i matchningen.
- Myndigheten kommer förlora upparbetad kunskap och kompetens för att kunna fördjupa och vidareutveckla kompetensmodell, arbetssätt, metoder och kunskapshöjande insatser.

6.5.2 Konsekvenser om Projekt Kompetensmatchning fortsätter

Projektet önskar ett beslut om förlänning ytterligare ett år, i direkt anslutning till projektslutet, för att fortsätta fördjupning och vidareutveckling av kompetensmodell, arbetssätt, metoder och kunskapshöjande insatser med fokus på implementering i hela myndigheten. Ett sådant beslut skulle leda till att:

- Myndigheten behåller- och kan öka förändringstrycket av kompetensmatchnings leveranser internt.
- Myndigheten får igen investerat kapital då Kompetensmatchning kan omsättas i aktivitet och handling hos medarbetare.
- Myndigheten kan svara upp mot de externa förväntningarna på att Arbetsförmedlingen tar täten i arbetet med ett gemensamt språk för kompetenser på arbetsmarknaden.
- Myndigheten har möjlighet att bygga upp och behålla ett kunskapskapital kring kompetenser och därmed blir Arbetsförmedlingen "experter" på området.

6.5.3 Konsekvenser om Projekt Kompetensmatchning fördröjs

Om Projekt Kompetensmatchning inte blir förlängt i direkt anslutning till projektslutet så behöver följande beaktas:

- Säkerställa omhändertagande av 6.2.1 och 6.2.2 samt överlämning till VO Arbetsgivare gällande metodutveckling för Pyramidanalys.

6.5.4 Uppstart av nytt projekt

Projektet föreslår att nuvarande styrgrupp, projektägare och projektledare får i uppdrag att ta fram ett nytt projektdirektiv utifrån det inriktningsbeslut som myndighetens ledningsgrupp tar.

7 Bilagor

- 7.1 Produktspecifikation Modell för generella kompetenser i arbetslivet**
- 7.2 Delrapport Kompetensmatchning – från idé till handling (nov 2017)**
- 7.3 Växthus Mjuka Kompetenser (januari 2018)**
- 7.4 Kompetenskartan – slutrapport från Daresay (mars 2018)**
- 7.5 Arbetsförmedlingens behandling av personuppgifter för matchning**
- 7.6 PM om Enkätundersökningar till arbetssökande och medarbetare**