

Karriärutveckling för akademiker

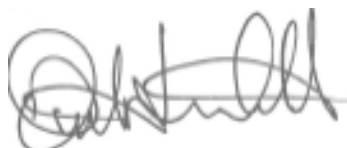
En studie om arbete med karriärutveckling

Resultat av ett partsgemensamt arbete mellan
SKR/Sobona och AkademikerAlliansen

Förord

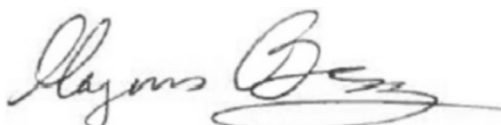
Vi vill tacka alla som medverkat i att få till stånd denna rapport, arbetsgivareföreträdare och lokala fackliga företrädare! Utan er medverkan och era frikostiga bidrag med information och kunskap hade denna rapport inte varit möjlig att göra.

Sveriges Kommuner och Regioner, Sobona – Kommunala företagens arbetsgivarorganisation och AkademikerAlliansen är eniga om att långsiktig kunskapsutveckling och kompetensförsörjning är av strategisk betydelse för verksamhetens utveckling. Tydliga karriärvägar kan då vara ett verktyg mot detta strategiska mål som gynnar både medarbetare och arbetsgivare i deras arbete med att förbättra för medborgarna. Att som arbetsgivare stödja medarbetarnas utveckling genom att visa på karriärmöjligheter är även en av SKR:s nio strategier för att klara av rekryteringsutmaningen utifrån en omfattande demografisk förändring med ökat antal unga och äldre. Med ovan nämnda utgångspunkt har vi valt att gemensamt kartlägga hur förekomsten och utformningen av lokala modeller för karriärutveckling och specialisering kan bidra till och stimulera verksamhetens utveckling. Denna rapport är parternas ambition att sprida goda exempel i fråga om sådana modeller.



Niclas Lindahl

Sveriges Kommuner och Regioner



Magnus Berg

AkademikerAlliansen

Innehåll

Förord	3
Innehåll	4
1 Sammanfattning	5
2 Bakgrund	8
2.1 Ett partsgemensamt arbete	8
2.2 Syfte	8
2.3 SKR:s strategier för kompetensförsörjning och karriärmöjligheter.....	8
3 Metod och genomförande	11
3.1 Val av metod	11
3.2 Urval	12
4 Beskrivning av karriärmodellerna	13
4.1 Region Jämtland-Härjedalen.....	14
4.2 Region Stockholm - Arbetsterapeuter	29
4.3 Region Västra Götaland – Psykologer	39
5 Framgångsfaktorer för framtagande och implementering	56
5.1 Mål och resurser.....	56
5.2 Framtagande av modeller	57
5.3 Implementering och tillämpning av modeller.....	58
Bilaga 1 – Region Jämtland-Härjedalens psykologmodell	62
Bilaga 2 - Region Stockholms psykologmodell	77
Bilaga 3 - Västra Götalandsregionen modell för arbetsterapeuter	81

1 Sammanfattning

Följande avsnitt är en sammanfattning av rapporten ”Karriärutveckling för akademiker - En rapport om ett partsgemensamt arbete mellan SKR/Sobona och AkademikerAlliansen”

Sveriges Kommuner och Regioner, Sobona – Kommunala företagens arbetsgivarorganisation och AkademikerAlliansen har gemensamt valt att kartlägga hur förekomsten och utformningen av lokala modeller för karriärutveckling och specialisering kan bidra till och stimulera verksamhetens utveckling. Genom denna rapport är parternas ambition att sprida goda exempel i fråga om modeller för karriärutveckling och specialisering.

Som metod för att kartlägga olika modeller för karriärutveckling valdes en kvalitativ undersökning genom intervjuer. Parterna valde att kartlägga arbetet med karriärmodeller hos arbetsgivare som utarbetat sådana för några av AkademikerAlliansens yrkesgrupper. Det ledde till att intervjuer gjordes med arbetsgivarföreträdare och lokala fackliga företrädare från Region Jämtland-Härjedalen, Region Stockholm och Västra Götalandsregionen. De yrken som låg till grund för kartläggningen var psykologer och arbetsterapeuter och de lokala fackliga förtroendevalda som intervjuades tillhörde nämnda yrkesgrupper.

I avsnittet om beskrivning av modellerna redogörs för hur modellerna ser ut hos respektive arbetsgivare. Flera av modellerna innehåller en eller flera olika karriärvägar. Som tydligt exempel kan nämnas Region Jämtland-Härjedalens tre vägar:

- 1) Inom aktuell befattningsbenämning inom berört verksamhetsområde
- 2) Forskning, utveckling och utbildning
- 3) Chef- och ledarskap

Dessa tre karriärvägar delas i sin tur upp i ytterligare nivåer:

1. Ny på jobbet
2. Grundnivå
3. Bas kompetens
4. Hög kompetens
5. Mycket hög kompetens
6. Specialistutbildad
7. Disputerad

I intervjuerna utkristalliserades fyra olika faser i arbetsgivarens arbete med karriärmodeller:

- Fas 1 - Framtagandet av modellerna,
- Fas 2 - Implementering av modellerna i verksamheterna,
- Fas 3 - Tillämpning av modellerna, samt
- Fas 4 - Uppföljning av modellernas användande.

Dessa olika faser kom även att bli en struktur i rapporten för att beskriva den framväxande processen för en modell för karriärutveckling och specialisering:

Rapporten avslutas med ett avsnitt som fokuserar på de framgångsfaktorer som kunnat identifieras i kartläggningen av modellerna. Även om någon regelrätt utvärdering lokalt av implementeringen och tillämpningen av karriärutveckling och specialisttjänster inte varit möjlig, så framkom situationer eller omständigheter som rapportförfattarna från SKR/Sobona och AkademikerAlliansen sett som viktiga för att lyckas med arbetet med karriärmodeller. Alla punkter har inte samma vikt hos alla arbetsgivare då förutsättningarna varierar, till exempel avseende antal anställda och chefer.

Mål och resurser

1. Vikten av att utgå från ett verksamhetsbehov samt att ha politiskt förankrade mål i arbetet med karriärmodeller.
2. Personella och ekonomiska resurser för att skapa och förverkliga karriärvägar.
3. Vikten av att skapa tydliga och om möjligt uppföljningsbara mål.

4. Samordnad processledning och styrning vid framtagandet, implementering samt inte minst vid löpande tillämpning av modellerna i olika verksamheter och att hålla samman mellan verksamheter.

Framtagande av modeller

5. Delaktighet från professioner och verksamhetsföreträdare vid framtagandet av modellerna.
6. Vikten av att samverka med lokala fackliga företrädare från berörd profession i alla faser för en karriärmodell ökar sannolikheten för högt engagemang, ökad förståelse och acceptans.

Implementering och tillämpning av modellerna

7. Processägare vid förvaltningarna för implementering och tillämpning.
8. Chefernas viktiga roll i alla faser för en karriärmodell.
9. Uppnå medarbetares engagemang via enskilda samtal mellan chef och medarbetare med hjälp av integrerade mallar för medarbetarsamtal.
10. Tydlighet i hur den övergripande lönepolitiken hänger ihop med och förhåller sig till modellerna för karriärutveckling och specialisering, såväl som sammanhållen lönepolitisk hantering mellan yrkesgrupper, olika förvaltningar och olika karriärmodeller.
11. IT-stöd vid kompetenskartläggning och verksamhetens långsiktiga lärandemål.
12. Användning av karriärmodellen vid annonsering och rekrytering av nya medarbetare
13. Löpande utvärderingar och justeringar.

2 Bakgrund

SKR/Sobona och AkademikerAlliansen har kommit överens om ett partsgemensamt arbete om karriärutveckling.

2.1 Ett partsgemensamt arbete

I det centrala kollektivavtalet HÖK T¹ parterna emellan framgår att:

Partsgemensamt arbete om karriärutveckling

Ett tillsvidareavtal ger förutsättningar för ett strategiskt och långsiktigt arbete, där frågor av stor betydelse för verksamhetens utveckling är den långsiktiga kunskapsutvecklingen och kompetensförsörjningen.

Parterna har därför enats om att gemensamt kartlägga hur förekomsten och utformningen av lokala modeller för karriärutveckling och specialisering kan bidra till och stimulera verksamhetens utveckling.

2.2 Syfte

Syftet med skrivningen i avtalet har varit att partsgemensamt kartlägga lokala modeller för karriärutveckling för att kunna sprida goda exempel. Parterna är eniga om att långsiktig kunskapsutveckling och kompetensförsörjning är av strategisk betydelse för verksamhetens utveckling.

Tydliga karriärvägar kan då vara en väg mot detta strategiska mål som gynnar både medarbetare och arbetsgivare i deras arbete med att förbättra för medborgare.

2.3 SKR:s strategier för kompetensförsörjning och karriärmöjligheter

Sveriges kommuner och regioner står inför en stor kompetensförsörjningsutmaning under det kommande decenniet. Den demografiska utvecklingen med en allt större andel 80 år och äldre i befolkningen ökar behoven av välfärd.

¹ HÖK T med AkademikerAlliansen i lydelse 2019-04-01, bilaga 3 Centrala protokollsanteckningar, punkt 4.

Samtidigt ökar personer i arbetsför ålder i en betydligt lägre takt – och konkurrensen på arbetskraft är stor på hela arbetsmarknaden.

Det finns mycket lokala arbetsgivare gör – och kan göra – för att påverka rekryteringsbehoven och bättre ta tillvara den kompetens som finns i verksamheterna. SKR:s rekryteringsrapport från 2020 visar att rekryteringsbehoven i sektorn kan minska betydligt genom att fler arbetar mer (heltidsarbete ökar), minska pensionsavgångarna (förlängt arbetsliv) och genom nya lösningar (ändrade arbetssätt och teknologi) att använda tekniken smartare.

SKR har tagit fram nio strategier som beskriver hur kompetensutmaningen kan mötas i kommuner och regioner. De nio strategierna är indelade i tre områden:

Attraktiv arbetsgivare:

- Stöd medarbetarnas utveckling
- Stärk ledarskapet
- Rekrytera bredare

Nya lösningar:

- Utnyttja tekniken smart
- Använd kompetens rätt
- Sök nya samarbeten

Hållbart arbetsliv:

- Prioritera arbetsmiljöarbetet
- Öka heltidsarbetet
- Förläng arbetslivet

Det pågår ett omfattande arbete i kommuner och regioner inom ramen för strategierna. Genom att tillämpa strategierna minskar arbetsgivarna både rekryteringsbehovet och ökar attraktionskraften hos organisationen. Att jobba med strategierna innebär att kommuner och regioner måste utmana det traditionella och genomföra omfattande förändringar.

I denna rapport ligger fokus på att kartlägga hur förekomsten och utformningen av lokala modeller för karriärutveckling och specialisering kan bidra till och stimulera verksamhetens utveckling. På så sätt synliggörs några exempel på hur

arbetsgivare inom regioner arbetat med strategin ”Stöd medarbetarnas utveckling” där en central del är att visa och skapa karriärvägar.

Exemplen visar på olika sätt som organisationer arbetar med att få en bredare syn på karriär och fler typer av karriärtjänster för att bidra till och stimulera verksamhetens utveckling.

Det är viktigt att som arbetsgivare ha en bredare syn på karriär än enbart ”rak bana uppåt”. SKR har i tidigare rapporter konstaterat att arbetsgivare behöver både **synliggöra karriärvägar som finns och skapa nya**.

Följande karriärmöjligheter behöver därmed synliggöras:

- **Underlätta alternativa karriärvägar**
Underlätta alternativa karriärvägar och inte enbart ha chefskarriär som nästa nivå. Det vill säga öka möjligheterna att bredda sig eller specialisera sig, exempelvis med hjälp av nya yrkesroller som även utvecklar verksamheterna.
- **Erbjuda kompetenshöjning**
Erbjuda kompetenshöjning vilket innebär att underlätta för medarbetarna att utvecklas inom sitt område och ytterligare bidra till verksamheten genom till exempel vidareutbildning.
- **Möjliggöra sidledes karriär**
Möjliggöra sidledes karriär via arbetsrotation och interna karriärcentra.
- **Underlätta chefskap**
Underlätta chefskap via exempelvis traineeprogram, aspirantprogram och mentorskap.

3 Metod och genomförande

För att kunna genomföra en ändamålsenlig undersökning enades parterna om att tillämpa en specifik metod och genomförande som beskrivs närmare nedan.

3.1 Val av metod

Då ett av syften med kartläggningen av karriärutvecklingsmodeller och specialisering var att få fram goda exempel som också ska kunna fungera som inspirationskällor till andra offentliga arbetsgivare, valdes som metod en kvalitativ undersökning genom intervjuer. Fördelen med det valda tillvägagångssättet är att det gav möjlighet att förutom de i förväg utarbetade frågorna ställa följdfrågor samt anpassa frågorna utifrån hur den enskilda regionen arbetar.

Under våren 2019 träffade arbetsgruppen gemensamt arbetsgivarrepresentanter för Västra Götalandsregionen och Region Stockholm. I fallet Region Jämtland-Härjedalen genomfördes en gemensam telefonintervju med arbetsgivaren.

På arbetstagar sidan har ett antal lokala fackliga företrädare från Sveriges Arbetsterapeuter och Sveriges Psykologförbund i varje region svarat på enkätfrågorna. De har också gett sina allmänna synpunkter för hur arbetsgivarna hanterar arbetet med karriärmodeller och specialisering.

Grundantagandena som centrala parter gjorde var att det kunde finnas skillnader i förutsättningar och incitament till varför arbetsgivare väljer att arbeta strategiskt med kompetensutveckling och specialisering för akademiker. Hit hör exempelvis:

- Arbetsgivarens behov av kompetensutveckling och specialisering
- Arbetsgivarens storlek sett till antal anställda, geografisk storlek eller både och
- Arbetsgivarens ekonomiska resurser
- Arbetsgivarens geografiska läge/pendlingsmöjligheter
- Arbetsgivarens attraktionskraft gentemot olika akademikerprofessioner
- Lokal facklig närvaro
- Politiskt tryck

3.2 Urval

3.2.1 Val av arbetsgivare

Centrala parter har utifrån egna erfarenheter och via information från lokala representanter fått veta att det främst är regioner som har mer genomarbetade strategier för karriärutveckling och specialisering snarare än kommuner, för de yrkesgrupper och arbetsområden som återfinns inom AkademikerAlliansens avtalsområde. Via arbetsgivar- och fackliga kontakter framkom att Västra Götalandsregionen och Region Stockholm kommit långt i sitt arbete. Vidare var det av intresse att även hitta en region som inte har samma förutsättningar som Region Stockholm och Västra Götalandsregionen. Parterna identifierade att Region Jämtland/Härjedalen har ett mycket långt kommet arbete med karriärutveckling och specialisering för vissa akademikeryrken.

3.2.2 Facklig representation

För parterna var det viktigt att samla erfarenheter och synpunkter både från arbetsgivarrepresentanter och från lokala fackliga företrädare. Av praktiska skäl (AkademikerAlliansen består av 17 olika Saco-förbund) och då det var en förutsättning för undersökningen att det fanns en lokal facklig representation, bestämdes det inom AkademikerAlliansen att lokala fackliga företrädare från två förbund skulle ingå i undersökningen. Vid arbetet med denna rapport har vi fått utgå från det utvecklingsläge regionerna befann sig i vid tillfället för inventeringen och det pågående arbetet med framförallt legitimationsyrken. Det har därför fallit sig naturligt att vid arbetet med denna rapport inhämta synpunkter från lokala fackliga företrädare från Sveriges Arbetsterapeuter och Sveriges Psykologförbund.

4 Beskrivning av karriärmodellerna

Nedan följer en redogörelse av tre arbetsgivares arbete med karriärmodeller, Region Jämtland-Härjedalen, Region Stockholm och Västra Götalandsregionen.

Vid kartläggningen har det framkommit att de valda arbetsgivarna har karriärmodeller för flera yrkesgrupper. För en mer överskådlig läsning av resultaten i detta kapitel har ett urval därför gjorts enligt följande:

I avsnittet om Region Jämtland-Härjedalen, 6.1 redogörs i detalj för en generell övergripande modell och endast kortfattat kring modellen för psykologer och arbetsterapeuter. Detaljbeskrivningen av modellen för psykologer återfinns istället i bilaga 1 till denna rapport.

För Region Stockholm redogörs i detalj för en karriärmodell för arbetsterapeuter och fysioterapeuter. Detaljbeskrivningen av modellen för psykologer - som när inventeringsfasen i form av intervjuer genomfördes ännu inte var helt klar - återfinns istället i bilaga 2 till denna rapport.

För Västra Götalandsregionen redogörs i detalj för en karriärmodell för psykologer i avsnitt 6.3. Deras detaljbeskrivning av modellen för arbetsterapeuter återfinns istället i bilaga 3 till denna rapport.

De modeller som beskrivs i denna rapport är en ögonblicksbild vid tillfället för när rapporten skrevs och de studiebesök som då gjordes våren 2019. Med största sannolikhet kommer de nedan beskrivna karriärmodellerna att skilja sig från hur modellerna ser ut i dag i respektive region. Att en modell utvecklas och förändras är en naturlig följd av att modellen tillämpas och förändras i takt med verksamheterna. Vi hoppas därmed att du som läsare av denna rapport kan ta med dig av de goda exemplen, blir inspirerad och får idéer till den egna organisationens arbete med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning.

4.1 Region Jämtland-Härjedalen

4.1.1 Hur modellerna ser ut

Inom Region Jämtland-Härjedalen har man tagit fram en modell som man kallar för ”karriärvägar”. Regionen beskriver att

”Karriärvägar ska spegla verksamhetens behov av kompetens och är ett viktigt verktyg för att engagera medarbetare till att bidra till verksamhetens utveckling. Karriärvägar ska matchas mot medarbetares kompetens och behov av och vilja till kompetensutveckling.”

Genom att kombinera en tydlig introduktion, inskolning och karriärvägar är avsikten att skapa förutsättningar för att medarbetare på ett bra och tryggt sätt ska komma in i yrkesrollen för att sedan vilja vara kvar i yrket med Region Jämtland-Härjedalen som arbetsgivare.

För befattningsbenämning har Region Jämtland-Härjedalen formulerat tre möjliga karriärvägar

- Inom aktuell befattningsbenämning inom berört verksamhetsområde
- Forskning, utveckling och utbildning
- Chef- och ledarskap

Dessa delas i sin tur upp i ytterligare nivåer:

1. Ny på jobbet
2. Grundnivå
3. Baskompetens
4. Hög kompetens
5. Mycket hög kompetens
6. Specialistutbildad
7. Disputerad

Beskrivning av innehållet i de olika nivåerna anpassas utifrån verksamhet och yrkesgrupp.

Det är framförallt det patientsäkra arbetet som är i fokus, inte att samtliga medarbetare ska gå igenom samtliga nivåer. Enskilda medarbetare kan istället göra en vertikal utveckling inom en nivå. Vidare utvecklas verksamheten ständigt varpå medarbetarnas kompetens ständigt behöver utvecklas.

Nedan följer en sammanfattande bild av Region Jämtland-Härjedalens grundmodell för karriärvägar. En mer detaljerad beskrivning finns och används inom organisationen.

Kompetensnivå – Ny på jobbet

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; upp till 1 år

Uppgifter

Målet på denna nivå

- är att träna och utveckla färdigheter som är specifika för ”befattningsbenämning” arbete på enheten
- behöver ”befattningsbenämning” stöd från kollegor
- ingår ”befattningsbenämning” i mentorsgrupp
- får ”befattningsbenämning” individuell praktisk handledning i arbetet för att träna färdigheter

Karriärvägar inom nivån

- Inga för denna nivå

Kompetensnivå – Grundnivå

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; upp till 5 år

Uppgifter

Målet på denna nivå

- är att träna och utveckla färdigheter som är specifika för ”befattningsbenämning” arbete på enheten
- behöver ”befattningsbenämning” stöd från kollegor
- ingår ”befattningsbenämning” i mentorsgrupp
- får ”befattningsbenämning” individuell praktisk handledning i arbetet för att träna färdigheter

Karriärvägar inom nivåerna

- Inga för denna nivå

Kompetensnivå – Baskompetens

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; upp till 8 år

Uppgifter

Målet på denna nivå är att ”befattningsbenämning” ges möjlighet till att

- fortsätta utveckla färdigheter
- arbeta självständigt utan handledning
- börja behärska komplexa situationer
- kunna kritiskt utvärdera befintliga rutiner och metoder
- kunna vara delaktig i att föra en dialog när ny kunskap rörande sitt ansvarsområde ska föras in
- kunna prioritera så att arbetsuppgifter görs vid rätt tidpunkt och med tillräcklig kvalitet
- fungera som mentor
- handleda ”befattningsbenämning” i praktisk träning på grundnivå samt ”befattningsbenämning”-studenter/elever

Karriärvägar inom nivåerna

- Inga för denna nivå

Kompetensnivå – Hög kompetens

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; upp till 10 år

Uppgifter

Målet på denna nivå är att ”befattningsbenämning” ska ges möjlighet till att utvecklas för att:

- börja behärska komplexa situationer
- ligga steget före
- ta initiativ
- se behov av åtgärder
- prioritera och utföra arbetet med hög kvalitet
- kunna styra upp verksamheten
- kunna improvisera utan att äventyra säkerheten vid t ex hög arbetsbelastning
- kritiskt utvärdera befintliga rutiner och metoder
- ansvara för dialog när ny kunskap rörande sitt ansvarsområde ska föras in
- fungera som mentor

Karriärvägar inom nivåerna

- Fortsatt arbete i basala verksamhetsbenämning
- Definerat ansvars- och/eller kunskapsområde
- Funktionsutbildad inom ett visst specialområde < 60 hp

Kompetensnivå – Mycket hög kompetens

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; upp till 10 år

Uppgifter

På denna nivå kan/har ”befattningsbenämning”:

- börja behärska komplexa situationer
- ligga steget före
- ta initiativ
- se behov av åtgärder
- prioritera och utföra arbetet med hög kvalitet
- kunna styra upp verksamheten
- kunna improvisera utan att äventyra säkerheten vid t ex hög arbetsbelastning
- kritiskt utvärdera befintliga rutiner och metoder
- ansvara för dialog när ny kunskap rörande sitt ansvarsområde ska föras in
- fungera som mentor

Karriärvägar inom nivåerna

- Fortsatt arbete i basal verksamhetsbenämning
- Definerat ansvars- och/eller kunskapsområde
- Funktionsutbildad inom ett visst specialområde
- Ledningsfunktion

Kompetensnivå – Specialistutbildad ”befattningsbenämning” eller ”befattningsbenämning” med specialisering motsvarande 60 hp eller mer

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; minst 5 års kliniskt arbete

Uppgifter

Specialistutbildad ”befattningsbenämning” med specialisering motsvarande 60 hp eller mer.

Arbetar självständigt med att ”befattningsbenämning” på enhetsbenämning. Arbetar verksamhetsnära med utveckling och evidensbaserad arbetsbenämning, pedagogik och ledarskap.

Karriärvägar inom nivåerna

- Grundnivå
- Baskompetens
- Hög kompetens

Kompetensnivå – Disputerad ”befattningsbenämning”

Riktvärde utifrån yrkeserfarenhet; minst 5 års kliniskt arbete

Uppgifter

- initiera, bedriva och leda utvecklings-, forsknings- och kvalitetsarbete i ämnet.
- handleda ”befattningsbenämning” under master/magisterutbildning och doktorsstudier.
- verka för gott samarbete mellan verksamhet, universitet och högskola.
- tillsammans med chefer vidareutveckla former för utbildning, seminarier, handledning, mentorskap inom ämnet
- representera verksamheten och vara en regionövergripande resurs utifrån egen specifik kompetens.

Karriärvägar inom nivåerna

- Verksamhetsbenämning
- FOU
- Kliniskt lektorat
- Baskompetens
- Hög kompetens

Tanken bakom modellerna är att antalet nivåer som behövs inom respektive arbetsområde varierar mellan olika verksamheter. Det vill säga, behovet av att ha olika nivåer av kompetens och specialisering varierar mellan verksamheterna varför vissa har fler nivåer än andra. Av samma skäl varierar det hur många medarbetare som behövs på respektive nivå för respektive modell.

Tanken med modellerna är att kombinera en analys av verksamheternas behov av kompetens på olika nivåer i en karriärmodell med en inventering av den faktiska kompetensen (via dialog chef-medarbetare) som sedan tillförs regionens kompetensförsörjningsplan.

Vad gäller lörens koppling till karriärmodellerna är regionens syn att lönen följer den enskilde medarbetarens utveckling. Detsamma gäller för karriärvägarna, de följer den personliga utvecklingen. På så sätt finns en indirekt koppling, men utan att det sker en automatisk höjning av lönen när ett nytt steg nås.

Karriärvägarna i Region Jämtland-Härjedalen gällande arbetsterapeuter och fysioterapeuter är uppbyggda på ett liknande sätt för professionerna utifrån sju nivåer:

1. Ny på jobbet (upp till 1 år)
2. Grundnivå (2-5 år)
3. Baskompetens (6-8 år)
4. Hög kompetens (upp till 10 år)
5. Mycket hög kompetens (10 år och uppåt)
6. Specialistutbildad arbetsterapeut
7. Disputerad arbetsterapeut eller fysioterapeut

Utvärderingen och kraven för varje nivå definieras gällande:

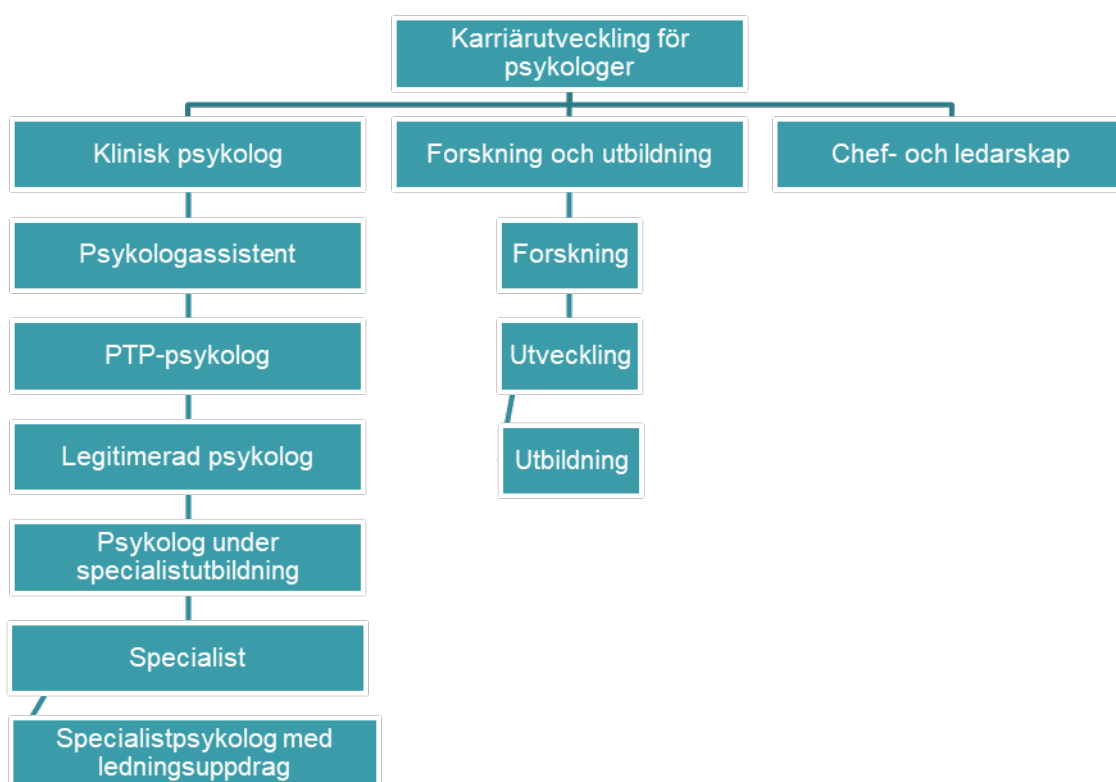
- Roll
- Mål – övergripande och verksamhetsspecifika
- Utbildning/kompetensutveckling – övergripande och verksamhetsspecifik
- Karriärvägar
- Arbetsuppgifter/ansvarsområden

Gällande psykologer har en karriärplan tagits fram under år 2018 och i skrivande stund våren 2019 befann sig implementeringen i sin linda. Modellen

har implementerats till viss del, bland annat som utbildningsstöd i dialogen mellan chef och medarbetare om utvecklings- och utbildningsvägar för den enskilde medarbetaren. Innan den införs fullt ut i regionen inväntas den regionövergripande samordningen kring karriärmodellens utformning. Syftet med modellerna är dock detsamma sett från Region Jämtland-Härjedalens del.

Karriärutvecklingen för psykologer ska spegla verksamhetens behov av kompetens såväl som den enskilde psykologens behov av kompetens. Syftet är att bidra till verksamhetens kontinuerliga utveckling samt bland annat bidra till en positiv utveckling av psykologernas individuella mål. För psykologer i Region Jämtland-Härjedalen har man formulerat tre olika karriärvägar; klinisk psykolog, forskning och utbildning samt chef- och ledarskap. I figuren nedan illustreras det ovan beskrivna på ett schematiskt överskådligt sätt.

Figur 1. Karriärutvecklingsmodell för psykologer, tre vägar



Figuren beskriver ett flödesschema för karriärutvecklingsmodell för psykologer, uppdelat i tre vägar. Första vägen är den kliniska vägen och består av följande nivåer; psykologassistent, PTP-psykolog, psykolog under specialistutbildning,

Specialist, Specialistpsykolog med ledningsuppdrag.

Andra vägen är inom området forskning och utbildning och består av följande nivåer; forskning, utveckling och utbildning.

Tredje vägen är inom området chef- och ledarskap.

Gällande karriärutveckling inom klinisk psykologi, beskrivs dessa roller enligt nedan.

Psykologassistenten

En psykologassistent har inte formell kompetens att utföra självständigt psykologarbete. Arbetsuppgifterna är därför av enklare slag och tydligt beskrivna.

Som exempel ges enklare utrednings- och behandlingsarbete för patienter med avgränsad problematik.

PTP-psykolog

PTP-psykologen arbetar under handledning av legitimerad psykolog. PTP-psykologens huvudsakliga arbetsuppgifter utgörs av psykologisk utredning, bedömning, diagnostik och behandling.

Legitimerad psykolog

Den legitimerade psykologen arbetar självständig under eget yrkesansvar och står under Socialstyrelsens överinseende. En legitimerad psykolog förväntas omsätta psykologisk teori och metodik i praktiskt arbete. Inom hälso- och sjukvård förväntas legitimerad psykolog att, inom ramen för sin yrkeskompetens, självständigt utföra psykologisk utredning, diagnostik och behandling.

STP-psykolog/psykolog under specialistutbildning

En ST-psykolog genomgår Sveriges Psykologförbunds 5-åriga specialistutbildning inom ramen för sin kliniska tjänstgöring.

ST-psykologen arbetar självständigt med sedvanliga psykologuppgifter inom verksamhetens område och sitt specialistområde. Under utbildningens gång ingår successivt allt mer komplicerad utredning, diagnostik och behandling med nära koppling till specialistutbildningen och den fördjupade kompetensen.

Under utbildningen genomför ST-psykologen en klinisk nära utvärdering eller forskningsstudie. Den fördjupade kompetensen används också i handledning eller konsultation av andra yrkesgrupper utifrån ST-psykologens kunskapsområde.

ST-psykologen bedöms avsätta upp till 20 % av sin arbetstid till studier integrerade i det kliniska arbetet. Utbildningsplan och utbildningsavtal upprättas tillsammans med ST-psykologens chef där regional ST-studierektor är rådgivande. Regional mall för utbildningsavtal ska upprättas i Centuri.

Specialistpsykolog

Specialistpsykologen förväntas utföra psykologarbete på avancerad nivå och omsätta erfarenhet och ny kunskap i organisationen. Genom teoretisk och metodologisk spetskompetens inom sitt specialismråde ansvarar specialistpsykologen för utveckling, kvalitetssäkring och implementering av psykologins kunskapsfält i teamet/arbetsplatsen.

Aktuella specialiteter är: Klinisk vuxenpsykologi, Klinisk barn- och ungdomspsykologi, Psykologisk behandling/Psykoterapi, Neuropsykologi, Missbruks- och beroendepsykologi, Funktionshindrens psykologi, Hälsopsykologi och Forensisk psykologi.

Specialistpsykolog är tillika en specialisttjänst.

Specialistpsykolog med ledningsuppdrag

Ha ett övergripande ansvar för implementering, utvärdering och uppföljning av evidensbaserad psykologisk praktik. Stödja chefer med kompetens vid analys och utvärdering av verksamhetens uppdrag. Utgöra ledningsfunktion i specifika forum (t.ex. remisskonferenser, behandlingskonferenser eller motsvarande) som hanterar bedömningar, prioriteringar och vårdplanering av patienter samt planera utbildningsinsatser i verksamheten.

Specialistpsykolog är tillika en specialisttjänst.

Karriärväg inom forskning, utveckling och utbildning

Detta område var vid tillfället för skrivandet av rapporten inte färdigbehandlat hos Region Jämtland-Härjedalen.

Karriärvägar inom chef- och ledarskap

Regionens chefer har ett tydligt uppdrag, ansvar och befogenheter och chefsuppdraget ses som ett yrke i sig. Ledarskapets uppgift är att styra och stödja medarbetarna till ett eget ansvar och uppmuntra kreativitet för att nå verksamhetens mål.

Det personliga och hälsofrämjande ledarskapet är en stor del av chefsuppdraget och utövas genom mod, lyhördhet, helhetssyn och ärlig återkoppling och bekräftelse till medarbetarna.

Att vara chef inom Region Jämtland Härjedalen innebär att ansvar för verksamheten inom en tydlig avgränsad del av organisationen samt att ta ett ansvar för en helhetssyn på organisationens totala verksamhet. Chefens ansvar kan sammanfattas i dessa huvudområden:

- Verksamhetsansvar
- Personal - och arbetsgivaransvar
- Ekonomi - och resursansvar
- Utvecklings - och förbättringsansvar

4.1.2 Syftet med modellerna

Syftet med karriärmodellen är att tillgodose verksamhetens behov av kompetens, förbättra och utveckla verksamhetsbenämning, garantera god kvalitet och hög säkerhet. Man beskriver det vidare enligt följande:

- Att beskriva verksamhetens behov av kompetens.
- Att alla ”befattningsbenämning” bidrar till verksamhetens kontinuerliga utveckling genom att såväl formell som reell kompetens uppmärksammas.
- Att stödja samt bidra till en tydlighet avseende kompetens och ansvarsfördelning inom enhetens verksamhet gällande kompetensutveckling för ”befattningsbenämning” samt bidra med en positiv utveckling av ”befattningsbenämning” individuella mål.
- Att utvecklingsarbetet inom ramen ”befattningsbenämning” kunskapsområde integreras i arbetet och att alla ”befattningsbenämning” deltar.

4.1.3 Framtagande av modellerna

Utgångspunkten vid framtagandet av karriärmodellerna var att på övergripande nivå sätta kompetenskrav. Ett omfattande arbete krävdes för att ta fram själva grundmodellen som alla yrkesspecifika modeller sedan utgick och byggdes utifrån. Man genomförde även samverkan kring modellen centralt inom organisationen. De centrala fackliga företrädarna inom regionen engagerades i att hjälpa till i att få till en övergripande modell och en samsyn så att modellen skulle kunna fungera oberoende av verksamhet. Vidare sattes kliniska riktmärken som hjälp och stöd i det lokala implementerings- och tillämpningsarbetet.

För att sedan ta fram yrkesspecifika modeller genomfördes en process där man anpassade modellen för respektive yrke. Om yrket ifråga fanns i olika delar av organisationen skedde en första yrkesanpassning av den övergripande modellen

på central nivå inom organisationen. Detta arbete ägde rum i en arbetsgrupp bestående av chefer, medarbetare, fackliga företrädare som representerar olika delar av organisationen samt en resursperson som leder arbetet utifrån metod och modell.

4.1.4 Implementering

Efter arbetet med framtagandet av en övergripande modell såväl som yrkesspecifika övergripande modeller gick processen över i en implementeringsfas, det vill säga, att föra in modellerna i de olika verksamheterna.

En viktig del i implementeringsarbetet var inrättandet av en övergripande projektledare för hela organisationen samt förvaltningsvisa processägare som fokuserade på själva implementeringen.

Projektledaren såg till att implementeringen gjordes på ett likvärdigt sätt, var en sammanhållande resurs, åtgärdade kvalitetsbrister samt justerade såväl de övergripande råden och stödet som själva modellen om det visade sig behövas allt eftersom.

I implementeringsfasen ska de övergripande framtagna karriärvägarna verksamhetsanpassas. Verksamhetsanpassningen sker därefter i respektive verksamhet där yrkesgruppen finns samt med förankring med berörd yrkesgrupp inom respektive enhet. Behov av kompetensutvecklingsinsatser kopplat till de olika nivåerna ska beskrivas i termer av insatser som är både allmängiltiga, det vill säga gäller alla medarbetare oavsett befattning, och de som är verksamhetsspecifika. Allmängiltig kompetensutveckling kan till exempel vara utbildning i regionövergripande system eller brandsäkerhetsutbildning.

Efter verksamhetsanpassning och förankring i yrkesgruppen, placeras medarbetarna inklusive lön in i de olika nivåerna. Förslag till karriärväg inklusive nivåplacering av medarbetarna (avidentifierade) presenteras i kompetensförsörjningsrådet. Rådet beslutar kring fastställande av karriärväg för respektive yrkesgrupp och verksamhet. När kompetensförsörjningsrådet har godkänt förslaget är karriärvägen klar att tillämpas.

Översyn och revidering sker så snart det ägt rum en förändring av verksamheten som lett till att förändrad eller annan kompetens behövs. Om behov av revidering inte funnits ska översyn av innehållet i karriärvägen ske minst en gång vartannat år. Översynen görs gemensamt av arbetsgivare och yrkesföreträdare.

Innan revidering av innehållet i karriärvägarna fastslås ska det kommuniceras i kompetensförsörjningsrådet.

4.1.5 Tillämpning

Inom Region Jämtland-Härjedalen har man börjat arbetet med att tillämpa modellen för fysioterapeuter och arbetsterapeuter. För psykologer har man tagit fram en modell, fastställt denna, och står inför att börja tillämpa den i verksamheten.

Efter att Kompetensförsörjningsrådet har godkänt det oidentifierade förslaget är modellen klar att tillämpas. Nivåplacering kommuniceras med medarbetarna i medarbetarsamtalet och ska ligga till grund för lön- och karriärplanering samt kompetensutvecklingsplan.

Vad gäller själva tillämpandet av modellerna så upplevs deras förekomst som en fördel i samtal mellan chef och medarbetare genom att bidra till en ökad tydlighet. De innebär också en fördel genom att de bidrar till att kunna beskriva verksamheten på ett bättre sätt än tidigare.

De lokala fackliga förtroendevalda vill betona vikten av att mål med karriärmodellen diskuteras i dialogen mellan chef och medarbetare.

4.1.6 Uppföljning, organisationens reflektioner om arbetet och vägar framåt

Uppstarten av arbetet har resurssatts på ett bra sätt. Själva implementeringen stötte dock på problem i form av att det krävdes en större insats än förväntat. En viktig framgångsfaktor har varit att ha en övergripande projektledare för hela arbetsgivarens organisation såväl som förvaltningsvisa processägare som arbetar med implementering i verksamheterna. Utan dessa båda roller hade arbetet inte kunnat ske.

Enligt de fackliga parterna som representerar AkademikerAlliansen påbörjades arbetet med karriärmodeller för arbetsterapeuter och fysioterapeuter i december 2016. Ambitionen har varit mycket uppskattad men arbetet bromsades upp i avvaktan på rekrytering av ny ansvarig för karriärmodellerna.

Ett problem har varit att få till att beskrivningar av kompetens överensstämmer mellan yrkesgrupperna, det vill säga synkronisera så att kompetenskraven är likvärdiga. Detta har framförallt varit ett problem för chefer om att de olika

nivåerna har samma kompetenskrav. En annan utmaning har varit att den verksamhetsanpassning av modellerna som behövs inte har skett överallt.

Bland arbetsterapeuternas lokala fackliga förtroendevalda diskuterades vikten av att omvärldsbevaka och kunna förändra mål och organisation vid behov. Vidare uttrycks ett stöd för upplägget kring översyn och revideringar, men man ser gärna att karriärvägarna gärna revideras årligen i stället för vartannat år.

Inom organisationen har det även förekommit diskussioner kring koppling till lön, där de tog fram en grundmodell för detta som förankrades med fackliga representanter och där en viss kompetensnivå kopplades till en viss grundnivå. När de väl provtryckte modellerna såg de att lönerna motsvarade kompetensmodellens nivåer, men att några individer stack ut, till exempel genom att ha lång erfarenhet från en annan avdelning men samtidigt vara ny på aktuell avdelning. I samband med implementeringen framkom att det fanns en förväntning från organisationerna om att karriärutvecklingsmodellerna förväntas svara mot den lön som medarbetaren kommer att få. Det finns dock en fara för att ett sådant synsätt medför ett tariffönetrappsystem. Istället har man varit tydlig med att karriärmodellen är ett stöd för chefen i att lönesätta medarbetare och det utan att det sker automatiska höjningar av medarbetare som går från en nivå till en annan.

En utmaning var att de som arbetar med karriärmodellsfrågor från både arbetsgivarsidan såväl som fackliga sidan har varit andra personer än de som arbetar med lönefrågor. Vidare har det uttryckts bristande acceptans för modellen från vissa håll. Detta har baserats på att grundmodellen har olika nivåer och beteckningar. Vidare har frågetecken uppstått kring inom vilka verksamheter man ska kunna gå vidare till specialistutbildning eller annan akademisk utveckling. Vissa grupper har uttryckt en önskan om att till exempel en akademisk specialisering borde komma tidigare i en modell, det vill säga, att tiden i respektive steg borde kortas så att man ska kunna nå nivån av att kunna läsa akademiska tillsvidareutbildningar snabbare. Från arbetsgivaren har man då kommunicerat att de individer som tillgodogjort sig akademisk utbildning inte kan använda den i verksamheten utan behöver först bygga på sin kliniska yrkeskompetens. En akademisk meritering kan med andra ord oftast användas först efter ett antal års yrkeserfarenhet. Givetvis finns skillnader mellan olika individer som utvecklas olika snabbt.

De lokala fackligt förtroendevalda beskriver att man haft dålig kännedom om mål och syften med arbetet med karriärmodellerna. Man uttrycker det vidare som att sådana mål bör vara utvärderingsbara för att vara så ändamålsenliga som möjligt. Vidare har de betonat vikten av att mål med karriärmodellen även diskuteras i dialogen mellan chef och medarbetare.

Något som uttryckts från lokala fackliga företrädare för ett av AkademikerAlliansens förbund är att ytterligare ett viktigt syfte borde vara "att vara en attraktiv arbetsgivare", framförallt då för akademiker. Man påpekar att det varit svårt att rekrytera arbetsterapeuter inom en del områden och att man visserligen uppskattar arbetet med karriärmodeller, men att detta inte löser hela utmaningen med kompetensförsörjningen och att man gärna ser även andra åtgärder.

4.2 Region Stockholm - Arbetsterapeuter

4.2.1 Hur modellerna ser ut

I Region Stockholm har man infört karriärutvecklingsmodeller som benämns kompetensstegar. Vid tillfället för denna studie finns det sex kompetensstegar som är klara och implementerade. Dessa är karriärutvecklingsmodeller för sjuksköterskor, undersköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, röntgensjuksköterskor samt medicinska sekreterare i klinisk vårdadministration.

Framtagning av ytterligare fem kompetensstegar pågår för biomedicinska analytiker inom klinisk fysiologi respektive laboratoriemedicin, dietister i klinisk vård, audionomer i klinisk vård, psykologer i klinisk vård samt kurator i klinisk vård.

Kompetensstegarna utgår från verksamhetens behov av kompetens och visar på en möjlig karriärutveckling inom klinisk vård. De består av ett antal steg som skiljer sig åt beroende på yrkesgrupp. Varje steg består av en övergripande beskrivning, formella kompetenskrav, reella kompetenskrav baserat på sex kärnkompetenser och tips på kompetensutveckling och utbildning för medarbetare. De olika nivåerna visar på en progression i kompetens och ansvar där varje steg är tydligt avgränsade mot föregående och efterföljande nivå. Verksamheten bedömer sitt behov av antal medarbetare per steg och tyngdpunkten ligger oftast mellan steg 2 och 4. De högsta stegen är oftast inrättade tjänster.

De kliniska kraven i kompetensstegen baseras på sex kärnkompetenser som är definierade för hälso- och sjukvårdspersonal - evidensbaserad vård, personcentrerad vård, samverkan i team, förbättringskunskap för kvalitetsutveckling, säker vård, samt informatik. Nedan följer en övergripande beskrivning av de olika kärnkompetenserna.

Kompetenser

Evidensbaserad vård

Innebär en medveten och systematisk användning av bästa tillgängliga vetenskapliga kunskap som förenas med vårdtagarens behov och vilja samt beprövad klinisk erfarenhet. Utmaningen ligger i att hantera en stor mängd föränderlig information och att systematiskt tillämpa den i det dagliga arbetet.

Personcentrerad vård

En personcentrerad vård förutsätter att personen blir sedd och förstådd som en unik individ med individuella behov, värderingar och förväntningar och är expert på sin upplevelse och vardag. Detta innebär att personen som är i behov av vård ses som en jämlik partner i vården. Personens berättelse är grundläggande för att skapa delaktighet och identifiera individens behov, möjligheter och resurser.

Samverkan i team

Teamarbete handlar om interprofessionella processer där samspel i team och mellan kunskapsområden leder till en god och säker vård. Vårdtagaren och närstående är en del av teamet. Varje medlem i teamet ansvarar för att bidra med sin unika kunskap.

Förbättringskunskap för kvalitetsutveckling

Vårdens resultat ska följas och utvärderas. Förbättringsarbete är en grund för vårdens utveckling och för att nå goda resultat. Genom att regelbundet mäta, följa upp och öppet redovisa resultat och utveckling kan säkerhet och kvalitet förbättras. Här är det nödvändigt med kvalitetsindikatorer som speglar vårdens alla olika kunskapsområden.

Säker vård

Vården är ett komplext system med hög risknivå. Fokus måste riktas mot att minimera risker för vårdtagare och yrkesutövare genom att systematiskt identifiera och förebygga risker samt lära av inträffade händelser. Säker vård är ett ansvar för vårdens alla professioner vilket kräver tätt interprofessionellt samarbete där även patienter och närstående inkluderas.

Informatik

Information, teknik och digitala tjänster som ökar tillgängligheten till vården oavsett tid och plats, förbättrar samordningen av vården och stärker patientens ställning i vården genom ökade möjligheter till delaktighet i vårdprocessen. Att kommunicera, inhämta och hantera kunskap för att minimera fel och vara ett stöd i vården.

Utifrån de sex kärnkompetenserna ovan har sedan generellt anpassade reella kompetenskrav för fysioterapeuter och arbetsterapeuter tagits fram för varje steg inom de två yrkenas kompetensstegar.

Nedan följer en tabell över de olika stegen i förkortat format. Region Stockholm har en mer omfattande som även inbegriper de sex olika kärnkompetensernas steganpassning.

Steg 1 – Arbetsterapeut/Fysioterapeut

Stegbeskrivning

Du utvecklas mot självständigt i din yrkesroll med stöd av kollegor. Du hanterar vanligt förekommande arbetsuppgifter och delar med dig av dina nya kunskaper och tidigare erfarenheter. Du fördjupar din kunskap utifrån yrkesutövning, tar del av forskning och utvecklar ett kritiskt reflekterande förhållningssätt. Stöder studenters lärande i specifika moment.

Formell kompetens

- Legitimerad arbetsterapeut/Legitimerad fysioterapeut

Steg 2 – Arbetsterapeut/Fysioterapeut

Stegbeskrivning

Du arbetar självständigt samt fortsätter att utveckla sina färdigheter självständigt och i samarbete med kollegor. Du bidrar till utveckling inom en process- och/eller ett ansvarsområde. Du introducerar samt handleder nyanställda kollegor samt studenter på arbetsplatsen och i det interprofessionella teamet.

Formell kompetens

- Legitimerad arbetsterapeut/Legitimerad fysioterapeut

Steg 3 – Arbetsterapeut/Fysioterapeut

Stegbeskrivning

Du arbetar självständigt med en fördjupad helhet för patienten samt olika processer och flöden. Du hanterar och analyserar komplexa situationer och ansvarar för process och/eller utvecklingsarbete på din arbetsplats. Du utbildar inom ditt ansvarsområde.

Formell kompetens

- Legitimerad arbetsterapeut/Legitimerad fysioterapeut
- Pedagogik/handledarutbildning på högskolenivå

Steg 4 – Arbetsterapeut/Fysioterapeut

Stegbeskrivning

Du har ett fördjupat ansvar, initierar, leder och utvecklar processer och/eller ansvarsområden inom yrket. Du utbildar inom det specifika process- och/eller ansvarsområdet.

Formell kompetens

- Legitimerad arbetsterapeut/Legitimerad fysioterapeut med magister eller masterexamen eller motsvarande. Med motsvarande att du har den kompletterande fortbildning/utbildning (annan än magister eller master) som är definierad av verksamheten.
- Uppfyller de reella och formella kraven inom relevant specialitet samt forskningsmetodik avancerad nivå (7,5 högskolepoäng).
- Genom att använda dessa kunskaper på ett väsentligt sätt bidrar du till att utveckla samt säkra kvaliteten på vården samt handleder och stödjer dina kollegor.
- Klinisk erfarenhet inom specialitet (minst 5 år).
- Forskningsmetodik (7,5 högskolepoäng).

Steg 5 – Arbetsterapeut/Fysioterapeut

Stegbeskrivning

Du har ett strategiskt och övergripande ansvar att initiera, leda och utveckla processer och/eller ansvarsområden inom yrket. Du har ett övergripande utbildningsansvar inom ansvarsområdet. Du handleder kollegor under specialistutbildning samt projekt- och utvecklingsarbeten.

Specialisttjänst.

Formell kompetens

- Legitimerad arbetsterapeut/Legitimerad fysioterapeut med specialistexamen.
- Klinisk erfarenhet (minst 5 år).
- Utbildnings- och/eller handledarmeriter.
- Kompetens som är definierad av verksamhet för tjänsten.

Steg 6 – Arbetsterapeut/Fysioterapeut

Stegbeskrivning

Du ansvarar för att stärka interaktionen mellan klinisk verksamhet, forskning och utbildning inom yrkesområdet. Du ansvarar för utvecklings- och forskningsarbete. Du handleder kollegor under magister-, master- och doktorandstudier.

Specialisttjänst.

Formell kompetens

- Legitimerad arbetsterapeut/Legitimerad fysioterapeut med specialistexamen.
- Klinisk erfarenhet (minst 5 år).
- Utbildnings- och/eller handledarmeriter.
- Kompetens som är definierad av verksamhet för tjänsten.

4.2.2 Syftet med kompetensstegar

Uppdraget att ta fram kompetensstegar utgick från dåvarande landstingsfullmäktige och fanns därefter med som mål i budget. Uppdraget var att ta fram kompetensstegar för samtliga yrkeskategorier med primärt fokus på hälso- och sjukvårdspersonal.

Syftet med kompetensstegarna är:

- att bidra till att attrahera och behålla medarbetare inom Region Stockholm
- att tydliggöra karriärvägar för befintliga och potentiella medarbetare
- att säkerställa att kompetensutvecklingen utgår från verksamhetens och patienternas behov samt att integrera vårdutveckling och forskning i det kliniska arbetet.

4.2.3 Framtagande av modellerna

Arbete med kompetensstegar samordnas och leds av den centrala HR-funktionen på regionledningskontoret.

Arbetsgrupperna som tar fram kompetensstegar består av medarbetare, chefer, HR-representanter, verksamhetsutvecklare och ofta ingår även fackliga företrädare. I arbetet utgår man från eventuella tidigare framtagna kompetens-/karriärmodeller – lokala och externa - kompetenskrav, uppdragsbeskrivningar och verksamheternas kompetensbehov.

En referensgrupp bestående av representanter från respektive förvaltning och bolag får lämna synpunkter på innehållet när kompetensstegen är i det närmaste klar för beslut. Ibland har även yrkesförening eller fackförbund tillfrågats om synpunkter.

Förankring sker inför beslut i HR-direktörsgruppen samt med respektive fackförbund.

4.2.4 Implementering

Vid framtagningen av de första kompetensstegarna togs en generell införande-process och utbildningsmaterial fram. Processen och utbildningsmaterialet har sedan förfinats vad gäller innehåll och användbarhet. När kompetensstegarna är

färdiga och beslutade fortsätter implementeringen lokalt, där lokala processledare med stöd av deltagare från arbetsgruppen genomför utbildning och workshops för chefer.

En struktur för förvaltning av kompetensstegen har utarbetats både centralt och lokalt. Detta i syfte att upprätthålla och utveckla kompetensstegen. De lokala processledarna ingår i ett regiongemensamt förvaltningsnätverk, där utveckling av kompetensstegen, förvaltnings- och tolkningsfrågor diskuteras och beslutas om.

Varje verksamhet förväntas ha en fastställd tidplan för implementering med tydliga avstämningpunkter. Chefen bedömer vilka steg som är aktuella i verksamheten utifrån mål och uppdrag. De bedömer sina medarbetares kompetens baserat på kraven i kompetensstegen för att komma fram till vilket steg medarbetarna ska placeras på. I detta arbete kan cheferna få stöd av medarbetarens rolluppfyllnad i Region Stockholms kompetensplaneringsmodell KOLL. Cheferna kan i ett diagram se nuläget för hur många medarbetare som finns per steg jämfört med önskat behov.

Medarbetarens placering i kompetensstegen registreras i det personaladministrativa IT-systemet för att möjliggöra uppföljning.

Samverkan vid implementeringen ute i verksamheterna har sett olika ut och enligt synpunkter från fackliga företrädare har det på vissa håll brustit vad gäller facklig förankring. Från arbetsgivarsidan framför man att frågan hanterats vid Centralt samverkansmöte för de större yrkesgrupperna och sedan i form av information till central fackförening för de mindre yrkesgrupperna.

4.2.5 Tillämpning

Kompetensstegen och rolluppfyllnad i KOLL utgör underlag i samtal mellan chef och medarbetare. Under medarbetsamtalet kopplar man ihop karriärstegen med aktuell roll i KOLL. Chef och medarbetare går igenom var medarbetaren befinner sig i kompetensstegen just nu, vad som är nästa steg samt vad som krävs för att komma till nästa steg. Kompetensstegen tillsammans med aktuell roll i KOLL bidrar till att mer korrekta bedömningar görs av chef och medarbetare vad gäller medarbetarens kompetens. Även medarbetarnas självskattning av den egna kompetensnivån i KOLL har ökat i träffbild och kvalitet. Kompetensstegen innebär att en karriär- och kompetensplanering

kan göras som bättre matchar både medarbetarens önskemål och verksamhetens behov.

Kompetensstegarna används även i rekryteringssammanhang. Bland annat skrivs rekryteringsannonser med hjälp av de texter som anges i vissa nivåer i stegen. Överlag försöker man knyta ihop rekryteringarna med kompetensbehoven.

Från lokalt fackligt håll påpekar man att man gärna ser att målet också är att så småningom kunna koppla lönen till kompetensstegar på ett tydligare sätt. Men kompetensstegar är för nya ännu för att kunna tillämpas i förhållande till förändrade löner. Eventuellt är det möjligt att framöver kunna se en koppling mellan kompetensstegar och lön för sjuksköterskor och därefter även för arbetsterapeuter och fysioterapeuter. Vidare framförs även en oro för att det kommer att finnas för lite medel budgeterat för att möjliggöra de akademiska utbildningar inom ramen för kompetensstegarna i Region Stockholm.

4.2.6 Uppföljning, organisationens reflektioner om arbetet och vägar framåt

Regionledningskontoret har i uppdrag att kontinuerligt följa upp kompetensstegarnas implementering, tillämpning och utvecklingsbehov. Med hjälp av kodning i personaladministrativa IT-systemet följs införandetakt, fördelning per steg i de olika kompetensstegarna, anställningstid inom verksamhet/kvarstannandegrad samt lönespann per steg och kompetensstege. Detta följs upp för totalen samt nedbrutet i verksamheterna.

En mer omfattande kvantitativ och kvalitativ uppföljning av effekten av kompetensstegarna är i dagsläget för tidig att utföra. Ett uppsatt mål är att se om medarbetarna stannat i minst tre år som en följd av de införda kompetensstegarna.

Synpunkter från de lokala fackliga företrädarna för AkademikerAlliansen visar att även medlemmarna uttrycker ett starkt önskemål om att inrätta karriärsutvecklingsmöjligheter.

Arbetet med karriärmöjligheter har successivt utvidgats till allt fler professioner inom AkademikerAlliansens område, vilket stöds av de lokala fackliga.

Det är viktigt att låta framtagandet av kompetensstegar få ta tid och att de olika stegen är logiska och tydliga för de som ska använda dem i det löpande arbetet inom respektive förvaltning och verksamhetsområde.

Utifrån erfarenheter från andra organisationer med liknande arbete har det uppdragats att man ofta tagit fram endast en kortfattad text kring varje steg, det vill säga med för knapphändiga beskrivningar kring till exempel kunskapsnivåer, färdigheter och kompetenser. Det har lett till att varje chef behövt göra egna bedömningar om vilket innehåll varje steg bör fyllas med och hur avgränsningen till andra nivåer bör se ut. Det har fått till följd att det börjar skilja sig mellan verksamheter i hur de olika stegen ser ut. Region Stockholm har lagt ned betydande arbete för att undvika en sådan situation.

En annan viktig framgångsfaktor har varit att man byggt en struktur för förvaltandet av modellerna. Strukturen har bestått av en övergripande samordnare, implementeringsansvariga inom respektive förvaltning, rutiner för regelbundna uppföljningar och uppdateringar av modellerna samt nätverk för de lokala processledarna som samordnas centralt.

Från fackligt håll har man varit positiva till den samverkan som har funnits och finns kring kompetensstegarna. Man framför dock att samverkan och representation alltid blir problematiskt i organisationer som är geografiskt utbredda och med stort antal anställda.

En erfarenhet har varit att det innebär en utmaning att implementera kompetensstegarna inom Region Stockholm med cirka 46 000 medarbetare och omkring 2 000 chefer, vilket gör att det tar tid att börja använda verktyg och metoder på ett enhetligt sätt.

Kompetensstegen ska beaktas i lönesättningen tillsammans med de lönekriterier som är framtagna utifrån verksamhetens mål. Flera faktorer påverkar lönenivåer och möjligheter till löneutveckling. De huvudsakliga faktorerna är arbetskrav, individuell kompetens samt arbetsresultat för individer i respektive verksamhet. Kopplingen mellan lön och kompetensstegar är tänkt att ske via lönespann. Lönespannet för de olika stegen överlappar varandra både nedåt och uppåt. Här ligger en utmaning i att kommunicera ut detta till chefer och medarbetare för att få så stor förståelse och korrekt tillämpning som möjligt av kompetensstegarna.

4.2.6.1 Aktuellt läge oktober 2020

Arbetet med framtagande och implementering av kompetensstegar har fortsatt. Ytterligare sju kompetensstegar är framtagna och på gång att implementeras; BMA klinisk fysiologi, dietister, psykologer, audionomer, kuratorer och logopedier samtliga inom klinisk vård. Kompetensstegarna har fått god respons i verksamheterna och några av dem är fullt införda. Utvecklingen av arbetsmaterial för chefer har fortsatt och nu finns bra underlag för cheferna vid bedömning och uppföljning.

4.3 Region Västra Götaland – Psykologer

4.3.1 Hur modellerna ser ut

I Västra Götalandsregionen finns vid tillfället för denna studie karriärutvecklingsmodeller för åtta yrkesgrupper. I ett första steg infördes karriärutvecklingsmodeller för sjuksköterskor, barnmorskor och undersköterskor. Idag finns modeller även för biomedicinska analytiker, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, psykologer och medicinska sekreterare. Man har även utbildningsbefattningar för sjuksköterskor samt satsningar på kliniskt basår för nyutbildade sjuksköterskor, röntgensköterskor och BMA.

Modellerna består av olika nivåer som ska visa på en progression i kompetensutveckling och ansvar, med en tydlig avgränsning mellan nivåerna. Antalet nivåer skiljer sig åt beroende på yrkesgrupp. Nivåerna innehåller krav på både reella och formella kompetenser.

Nivåernas innehåll kan vidare ändras för att anpassas till de olika yrkenas, verksamhetsområdenas och förvaltningarnas förutsättningar.

Man har medvetet valt begreppet nivåer, inte stegar eller trappor, för att inte leda tanken fel om liknelsen med trappsteg, som alla är tänkta att gå.

I följande avsnitt kommer karriärutvecklingsmodellen för psykologer att beskrivas. Modellen omfattar den patientnära vården, forskning och utveckling (FoU) samt verksamhetsutveckling. Den del som berör utveckling för ledare och chef ingår inte i denna rapport, men går att ta del av via Västra Götalandsregionens webbsida² och dess beskrivning av sitt chefs- och ledarskapsprogram.

²www.vgr.se

Karriärutvecklingsmodellen för psykologer var väldigt tidig inom Västra Götalandsregionen och sedan den togs fram och implementerades har man utformat gemensamma principer för modellerna, varför modellen för psykologer vid skrivandet av rapporten skiljer sig något från övriga inom regionen. Därför kommer modellen att ses över och förmodligen förändras för att utformas mer i linje med de regiongemensamma principerna för modellerna. Med andra ord pågår ett kalibreringsarbete där modeller ses över, vilket innebär att modellen som presenteras i denna rapport kan komma att skilja sig från hur modellen utvecklas och ser ut framåt i tiden. Särskilt har förändringsförslag inkommit som en följd av modellens första implementeringsarbete ute i verksamheterna. Att en modell utvecklas är med andra ord en naturlig följd av att den används och förändras i takt med verksamheten.

Nivå 1 – PTP-psykolog

Så utvecklar vi din kompetens

I Västra Götalandsregionen börjar din karriär som nyutbildad psykolog med ett kliniskt PTP-år som låter dig växa in i din nya yrkesroll. Du deltar i Västra Götalandsregionens PTP-program och tillsammans med din PTP-handledare och chef tar ni fram din tjänstgöringsplan.

Under PTP-perioden har du regelbundna uppföljningar och avstämningar med din PTP-handledare och chef för att din kompetens ska utvecklas enligt plan. Som stöd och hjälp i planeringen av din PTP finns en nationell PTP-handbok och möjlighet till kontakt med en studierektor.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar

När du har introducerats i verksamheten börjar du utföra självständigt kliniskt arbete. Tillsammans med dina kollegor deltar du i verksamhetens arbetsplatsträffar, internutbildningar och utvecklingsdagar. Du får också vägledning av din PTP-handledare som ger dig professionshandledning. Enligt Socialstyrelsens riktlinjer krävs 12 månaders tjänstgöring.

Formella krav

- Psykologexamen från svenskt universitet med eller utan tidigare vårderfarenhet.
- För psykologer utbildade inom EU/EES eller utanför EU krävs en individuell bedömning från Socialstyrelsen innan anställning.

Nivå 2 – Legitimerad psykolog

Så utvecklar vi din kompetens

Som nylegitimerad psykolog har du möjlighet att delta i kurser och utbildningar riktade till din verksamhets specifika ansvarsområden och utifrån din individuella kompetensutvecklingsplan. Du får möjlighet till handledning för att kvalitetssäkra den vård eller behandling du ger och utveckla dina kliniska färdigheter.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar

Du arbetar självständigt som psykolog utifrån verksamhetens mål. Psykologarbetet innebär till exempel bedömningar, utredningar och behandlingar samt handledning eller konsultation av andra yrkesgrupper.

Genom undervisning och samarbete med kollegor bidrar du till interprofessionellt lärande på enheten. Du medverkar i verksamhets- och utvecklingsarbeten på enheten för att öka patientsäkerheten och förbättra det dagliga arbetet.

Du bidrar också till att utveckla andra och introducerar nya kollegor. När du har arbetat i tolv månader som legitimerad psykolog kan du handleda studenter från psykologprogrammet. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 2, vanligen minst två år.

Formella krav

- Legitimerad psykolog

Nivå 3 – STP-psykolog/legitimerad psykolog under vidareutbildning med två inriktningar:

Inriktning 1: Specialistutbildning

Inriktning 2: Kompetensutveckling utanför ramen för specialistutbildningen

Så utvecklar vi din kompetens

Inriktning 1: Specialistutbildning

Utifrån verksamhetens behov och din kompetensutvecklingsplan kan det finnas en möjlighet för dig att påbörja en specialistutbildning. Du kan få studera till specialistpsykolog på arbetstid med bibehållen lön genom att kombinera studierna med ditt ordinarie arbete. I vissa verksamheter finns särskilda specialiseringstjänster, så kallade STP-tjänster.

Specialistutbildning kräver tjänstgöring som psykolog under minst fem år inom specialistområdet. Tillsammans med din chef och specialistmentor eller studierektor tar ni fram en studieplan. Under de perioder när du som STP-psykolog går kurser eller skriver specialistarbete studerar du ungefär 20 procent av din tjänstgöring.

Du kan bli specialist i:

- Arbets- och organisationspsykologi
- Pedagogisk psykologi
- Klinisk vuxenpsykologi
- Klinisk barn- och ungdomspsykologi
- Psykologisk behandling/Psykoterapi*
- Neuropsykologi
- Missbruks- och beroendepsykologi
- Funktionshindrens psykologi
- Hälsopsykologi
- Forensisk psykologi

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Inriktning 2: Kompetensutveckling utanför ramen för specialistutbildningen.

Du har möjlighet att fördjupa dig genom kurser och utbildningar utanför specialistordningen. Den fördjupade kompetensutvecklingen kan till exempel vara inom bedömning, utredning, psykoedukation, psykologisk behandling, konsultation eller handledning och längre sammanhållna psykoterapeututbildningar. Du har också möjlighet att delta i konferenser och kongresser. För att kvalitetssäkra den vård eller behandling du ger och utveckla dina kliniska färdigheter får du dessutom handledning.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar

Du utvecklar och bedriver självständigt arbete inom verksamhetens område eller specialistområde. Det ingår mer komplicerade bedömningar, utredningar och behandlingar samt handledning eller konsultation av andra yrkesgrupper. Din kompetens gör att du har förmåga att ta ställning till och värdera olika behandlingsval utifrån patientens behov, rådande evidensläge och verksamhetens resurser.

Du utvecklar en förmåga att hantera, prioritera och analysera komplexa situationer. Din förmåga att förutse oväntade effekter och konsekvenser gör att du tidigt i processen kan identifiera problem. Du utvecklar en god förmåga att utifrån patientens behov samarbeta med andra professioner.

Du utför kliniskt arbete med nära koppling till din specialistutbildning eller fördjupade kompetens. Du kan även utföra klinisknära utvärdering eller forskning kopplat till din kompetens. Du får möjlighet att fördjupa dig inom din specialisering och sprida kunskap om ditt specialistområde.

Dessutom fortsätter du att handleda studenter från psykologprogrammet. Psykologer på nivå 1 och 2 vänder sig till dig för handledning och du introducerar nya kollegor. Efter tre år som legitimerad psykolog förväntas du även handleda PTP-psykologer. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 3, vanligen minst fem år.

Dessutom fortsätter du att handleda studenter från psykologprogrammet. Psykologer på nivå 1 och 2 vänder sig till dig för handledning och du introducerar nya kollegor. Efter tre år som legitimerad psykolog förväntas du även handleda PTP-psykologer. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 3, vanligen minst fem år.

Formella krav

- Legitimerad psykolog som verksamheten bedömer har behov av vidareutbildning i sin tjänst. För att få påbörja vidareutbildning till psykoterapeut krävs minst två års yrkeserfarenhet.
- Det finns möjlighet att kombinera specialistutbildningen med psykoterapeututbildning för att få specialistbehörighet och psykoterapeutlegitimation.

Nivå 4 – Specialistpsykolog/psykolog med vidareutbildning på avancerad nivå med två inriktningar:

Inriktning 1: Specialistpsykolog

Inriktning 2: Psykolog med erfarenhet och vidareutbildning på avancerad nivå

Så utvecklar vi din kompetens

Som ytterligare fördjupning och kompetensutveckling har du möjlighet till fortbildning inom ditt specialistområde och du deltar i nationella kurser, kongresser eller motsvarande. Du får möjlighet till handledning för att kvalitetssäkra den vård eller behandling som du ger och utveckla dina kliniska färdigheter. Du förväntas handleda och utbilda andra för att utveckla såväl ditt som andras lärande. Du medverkar i nätverk lokalt, regionalt och nationellt.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar

Inriktning 1: Specialistpsykolog

Som behörig specialist har du förvärvat särskild och fördjupad vetenskaplig kompetens, metod- och professionskompetens samt kompetens att leda och utveckla verksamheter. Du bedriver självständigt arbete inom verksamhetens område eller specialistområde. I arbetet ingår mer komplicerade bedömningar, utredningar och behandlingar samt handledning eller konsultation.

Din kompetens gör att du har god förmåga att ta ställning till och värdera olika behandlingsval utifrån patientens behov, rådande evidensläge och verksamhetens resurser. Din kliniska erfarenhet gör att du har en god förmåga till samarbete med andra professioner utifrån patientens behov. Du utgör ett stöd till mindre erfarna kollegor.

Du fortsätter att handleda studenter från psykologprogrammet och PTP-psykologer. Psykologer på nivå 2 och 3 vänder sig till dig för konsultation/handledning och du introducerar nya kollegor. Du förväntas kunna ta uppdrag som specialistmentor eller lokal studierektor.

För att dela din specialistkunskap med andra håller du föreläsningar. Du medverkar aktivt i verksamhetens kliniska utvärderingsarbete och bidrar till att verksamheten arbetar utifrån evidens och beprövad erfarenhet. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 4.

Dina arbetsuppgifter och ditt ansvar varierar beroende på verksamhetens behov. I vissa verksamheter finns specialisttjänster, de kan vara utformade så här:

Specialistpsykolog med klinisk inriktning: Du arbetar huvudsakligen kliniskt på specialistnivå samt har en handledande och utbildande funktion. Du har en klinisk expertfunktion med särskilt ansvar för komplexa ärenden. Efter ett tag som specialist får du uppdrag som specialistmentor, börjar handleda STP-psykologer och tar ansvar för det kontinuerliga lärandet på arbetsplatsen.

Specialistpsykolog med utvecklingsinriktning: Du har utvecklingsuppdrag men arbetar också kliniskt på specialistnivå på minst 50 procent. Du deltar aktivt i metodutveckling utifrån ett vetenskapligt synsätt och utgör ett stöd till verksamheten i utvecklings- och implementeringsfrågor. Efter ett tag som specialist får du uppdrag som specialistmentor, börjar handleda STP-psykologer och tar ansvar för det kontinuerliga lärandet på arbetsplatsen.

Specialistpsykolog med klinisk inriktning och utvecklingsinriktning: Du arbetar med en kombination av de två inriktningarna ovan.

Inriktning 2: Psykolog med erfarenhet och vidareutbildning på avancerad nivå

Du bedriver självständigt arbete inom ditt kompetensområde. I arbetet ingår mer komplicerade arbetsuppgifter utifrån ditt kompetensområde. Din kliniska erfarenhet gör att du har en god förmåga till samarbete med andra professioner utifrån patientens behov.

Du fortsätter att handleda studenter från psykologprogrammet och PTP-psykologer. Psykologer på nivå 2 och 3 vänder sig till dig för konsultation-/handledning och du introducerar nya kollegor. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 4.

Formella krav

- Inriktning 1: Legitimerad psykolog med specialistbehörighet
- Inriktning 2: Legitimerad psykolog med vidareutbildning som bedöms värdefull för verksamheten samt minst fem år inom kompetensområdet

Nivå 5 – Specialistpsykolog lång klinisk erfarenhet inom specialistområdet/psykolog med lång klinisk erfarenhet och vidareutbildning på avancerad nivå med två inriktningar

Inriktning 1: Specialistpsykolog

Inriktning 2: Psykolog med lång klinisk erfarenhet och vidareutbildning på avancerad nivå

Så utvecklar vi din kompetens

Genom kliniskt arbete och utveckling av specialistkompetensen får du fortsatt fördjupning inom ditt kunskapsområde. Du har möjlighet till fortbildning inom ditt specialistområde och du deltar i nationella och internationella kurser, kongresser eller motsvarande. Du handleder och utbildar andra för att utveckla såväl ditt som andras lärande samt medverkar i nätverk lokalt, regionalt och nationellt.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar

Som senior psykolog med fördjupad klinisk erfarenhet inom ditt specialistområde är du mentor och handledare till kollegor samt ett stöd till ledningen i utveckling av verksamheten. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 5.

Inriktning 1: Specialistpsykolog

Du har utifrån klinisk erfarenhet fördjupad förmåga att utföra de uppgifter som beskrivs på nivå 4. Utifrån din kompetens tar du på nivå 5 ett större ansvar. Dessutom har du ett utökat ansvar utifrån ditt specialistuppdrag. Du förväntas ta uppdrag som specialistmentor och du kan hålla i specialistkollegium.

I arbetet ingår mer komplicerade bedömningar, utredningar och behandlingar. Kollegor vänder sig till dig för ny medicinsk bedömning, tidigare kallad second opinion. Din kompetens gör att du har god förmåga att ta ställning till och värdera olika behandlingsval utifrån patientens behov, rådande evidensläge och verksamhetens resurser. Du förväntas ta uppdrag som specialistmentor, lokal studierektor för STP samt handleda eller ge konsultation till andra yrkesgrupper. Du utbildar lokalt, regionalt eller nationellt och deltar i interna utvecklingsarbeten.

Inriktning 2: Psykolog med lång klinisk erfarenhet och vidareutbildning på avancerad nivå

Du har utifrån klinisk erfarenhet fördjupad förmåga att utföra de uppgifter som beskrivs på nivå 4. Du tar utifrån din kompetens och yrkeserfarenhet ett större ansvar.

Formella krav

- Inriktning 1: Legitimerad psykolog med specialistbehörighet och lång klinisk erfarenhet som specialist
- Inriktning 2: Legitimerad psykolog med lång klinisk erfarenhet inom kompetensområdet och vidareutbildning som bedöms värdefull för verksamheten

Nivå 6 – Psykolog med uppdrag på ledningsnivå

Inriktning 1: Specialistpsykolog

Inriktning 2: Psykolog med lång klinisk erfarenhet och vidareutbildning på avancerad nivå

Så utvecklar vi din kompetens

Det livslånga lärandet ger dig en fortsatt fördjupning. Du har möjlighet till fortbildning inom ditt specialistområde och deltar i nationella och internationella nätverk, seminarier, kurser, kongresser eller motsvarande. För att utveckla såväl ditt som andras lärande handleder och utbildar du även andra.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar

På den här nivån finns många alternativa inriktningar. Du driver och utvecklar verksamheten utifrån ditt uppdrag. Du har ett definierat ansvarsområde på en övergripande nivå inom till exempel:

Psykologisk utredning, behandling eller handledning – övergripande ansvar för till exempel utvärdering, kvalitetssäkring, metodutveckling och implementering av nya metoder

Forsknings- och utvecklingsfrågor, FoU-råd

Verksamhetsutveckling

Ledning av regionala utbildningsfrågor, till exempel studierektorsfunktion

Framtagning av regionala eller nationella riktlinjer eller kunskapsunderlag

Rådgivning kring juridiska, professionella och etiska frågeställningar

Formella krav

- Psykologer med för uppdraget relevant utbildning och erfarenhet. Till exempel specialistpsykolog, psykolog med handledar- och ledarutbildning, psykolog med pedagogisk kompetens, disputerad psykolog eller psykolog med chefserfarenhet

4.3.1.1 Lön och karriärnivåer

Modellerna ska tydliggöra sambandet mellan kompetens, arbetsuppgifter, ansvar och är kopplade till löneutveckling.

Lönen är fortsatt individuell och differentierad och följer gällande löneavtal. Karriärutvecklingsmodellen blir således ett bra stöd i dialogen mellan chef och medarbetare. Lönen beskrivs vidare som bestående av tre delar:

- Befattning - Lön utifrån befattningens värdering och innehåll som i huvudsak påverkar lönen för respektive nivå i karriärutvecklingsmodellen.
- Individens - Individens påverkan på lönen genom hur väl denne presterar, når resultat och uppfyller arbetets krav
- Marknaden – Utbud och efterfrågan på yrkesgruppens kompetens på arbetsmarknaden

Karriärutvecklingsmodellen används för att vägleda i hur lön kan kopplas till en möjlig karriärutveckling och som stöd i samband med utvecklings- och lönesamtal. Det beskrivs vidare hur medarbetaren genom att utveckla sin kompetens kan utföra mer avancerade arbetsuppgifter och därmed får möjlighet till högre lön. Det är således inte den högre kompetensen som i sig genererar en högre lön utan lön sätts utifrån individens prestation och resultat utifrån arbetets krav.

Inga centralt öronmärkta pengar för lönehöjningar finns avsatta centralt för karriärmodellen. Istället måste verksamheterna själva finansiera de löneökningar man vill göra med hänvisningar till nivåförändringar av grupp och enskilda.

4.3.1.2 Befattnings och utvärderingssystemet BAS

I Västra Götalandsregionen används ett befattnings- och utvärderingssystem som kallas BAS. Det är en systematisk metod för att analysera och fastställa hur kvalificerat ett arbete är. BAS-värderingarna ligger till grund för olika befattningslönenivåer.

4.3.2 Syftet med modellerna

År 2014 var det stor omsättning på sjuksköterskor inom regionen. Ambitionen att behålla sjuksköterskorna fanns varför det blev ett politiskt tryck i frågan. Därmed följde en process i att påbörja arbetet med karriärmodeller, samt att prioritera yrkesgrupper inom den patientnära vården där störst behov fanns.

Numera finns behov av att ha samma modeller även för andra yrkesgrupper.

Den övergripande målsättningen är att klara uppdraget gentemot invånarna i Västra Götaland. Modellerna ska bidra till tydlighet, trygghet och yrkesutveckling för medarbetare samt rätt kompetens på rätt plats utifrån vårdbehov och uppdrag.

Vidare ska de bidra till minskad personalomsättning inom regionen, men ökad rörlighet på den ”interna arbetsmarknaden”. Modellerna ska också stärka Västra Götalandsregionens arbetsgivarvarumärke genom att bidra till medarbetarnas planerade kompetensutveckling. De är också viktiga för att möta generationsväxlingen och en förutsättning för att bli oberoende av bemanningsföretag.

4.3.3 Framtagande av modellerna

I Västra Götalandsregionen infördes regionövergripande karriärutvecklingsmodeller 2015, efter ett koncernbeslut.

I ett första steg infördes karriärutvecklingsmodeller för sjuksköterskor, barnmorskor och undersköterskor och därefter för ytterligare fem yrkesgrupper. Modellerna togs fram av arbetsgrupper med representanter från förvaltningar inom hälso- och sjukvård under ledning av koncernstab HR.

I processen med att ta fram modellerna skapades och involverades även expertgrupper, förvaltningar, HR-ansvariga och representanter för professionerna.

I arbetet med framtagandet utgick man från formella krav och kompetenser, uppdragsbeskrivningar samt kompetensbehoven och kompetensutvecklingsbehoven i verksamheten.

Under cirka två år hade regionen en projektansvarig som på heltid arbetade med att samordna framtagandet av modellerna. Efter den initiala projektfasen gick arbetet över i en implementeringsfas respektive en förvaltningsfas.

4.3.4 Implementering

Vid en uppföljning och utvärdering av karriärutvecklingsmodellerna som gjordes 2017 visade det sig att implementeringen inte hade kommit igång på det sätt som var avsett i verksamheterna. Modeller hade tagits fram på central nivå, men implementeringen skedde inte enligt plan. Som ett resultat tillsattes en projektanställd som sedan två år tillbaka endast arbetar med implementeringen.

Stöd och verktyg för chefer och medarbetare togs också fram i samarbete med kommunikationsavdelningen. Vidare gjordes frågan om karriärmodeller till ett av de prioriterade områdena i budgeten och i verksamhetsplanerna.

Det infördes också ett krav på att alla förvaltningar skulle ha en införandansvarig. Förvaltningarna omvandlar och anpassar de övergripande modellerna till de egna förutsättningarna utifrån de centrala mallarna för respektive yrkes karriärmodell. Tanken är att den initiala projektfasen och implementeringen ska övergå i en mer stabil förvaltningsfas, där delar av ansvaret går över från den centrala projektledaren till förvaltningarna. Förvaltningarna ska då handha arbetet själva, med visst stöd från centralt håll.

Modellerna ska vidare vara chefens verktyg, varför det är viktigt att chefen är insatt. För att stödja användandet finns informationsmaterial i form av filmer, utbildning för chefer och HR-personer m.fl. som ligger på nätet.

4.3.5 Tillämpning

Utgångspunkten vid framtagandet har varit fokus på verksamhetens utveckling och behov inom den patientnära vården. Övergripande modeller har tagits fram tillsammans med verksamheterna. Modellerna har sedan anpassats utifrån respektive förvaltnings och verksamhetsområdes specifika förutsättningar och behov, samtidigt som man förhållit sig till det övergripande och regiongemensamma i modellerna.

Grunden i tillämpningen är att modellerna ska vara chefens verktyg. Då blir det också ett verktyg som chefen kan koppla till kompetensförsörjningen på sin enhet. Vidare blir det ett underlag för chefens dialog med medarbetaren om verksamhetens kompetensbehov.

Även medarbetaren får hjälp och stöd av modellen inför dialogen med chefen. Bland annat gör medarbetarna med fördel en självskattning utifrån modellen och funderar kring sin framtida utveckling.

4.3.6 Uppföljning, organisationens reflektioner om arbetet och vägar framåt

En uppföljning med fokus på karriärmodellens påverkan på personalomsättning, uppfattning kring arbetsgivarvarumärket eller beroendet av bemanningsföretag har inte gjorts. Ett skäl till att så inte skett är att flertalet modeller fortfarande är i uppstartsfasen. Ytterligare ett skäl är att uppföljning av nämnda variabler är

svåra att mäta vad gäller koppling mellan orsak och verkan. Det vill säga, har dessa karriärmodeller varit orsaken till en förändrad personalomsättning eller har andra faktorer varit mer tongivande? Dock mäter Västra Götalandsregionen regelbundet omsättning på olika nivåer såväl som för de som slutar helt i regionen.

I samband med implementering och tillämpning av karriärutvecklingsmodellerna har synpunkter inkommit. Dessa har bland annat varit att andra grupper önskar att modellerna införs även för deras yrkesområden. Ytterligare en synpunkt har varit att det inneburit en stor fördel i att chef och medarbetare nu ges möjlighet att tala samma språk och att alla tvingas ha en dialog om krav, förväntningar, prestation etc. Modellerna har därmed utgjort ett bra och välkommet stödverktyg till dialog chef-medarbetare.

Modellen har också inneburit ett bra stödverktyg för planering av kompetensbehov inom varje verksamhet. Detta genom att åskådliggöra behoven av antal personer för varje nivå i förhållande till faktiskt antal. Därmed ges underlag till det kompetensutvecklingsbehov som behöver planeras för.

Responser från fackligt håll är att man tycker att idén och ambitionen är mycket god. Det är ett väl genomfört arbete, men implementeringen har uppvisat vissa brister och ambitionen med att koppla modellerna till lön behöver utvecklas, menar man. En annan reflektion från fackliga företrädare är att det behövs en tydligare avgränsning mellan de olika lägre nivåerna i karriärmodellerna.

Enligt Västra Götalandsregionen har flera faktorer legat till grund för att arbetet med karriärmodeller varit framgångsrikt. Man har arbetat utifrån en så kallad utvecklingsplan, vars förekomst väsentligt bidragit till arbetets gång och modellernas framväxt samt implementering. Vidare har man haft en tydlig ägare i form av den heltidsanställda projektledaren. Man har haft en förståelse för att arbetet med karriärmodeller har genomgått olika faser och med olika behov i varje fas som följd. Det har rört sig om en tydlig utvecklingsfas där modellerna tagits fram och utvecklats, en implementeringsfas av nämnda modeller samt en övergång till förvaltningsfasen. Var och en av dessa faser har präglats av olika arbetssätt och arbetsinsatser från olika delar av organisationen, med olika behov av samverkan, förankring, information och utbildning. Sist men inte minst har hela organisationen genomsyrats av ett lärande, prövande och omvärderande förhållningssätt som genomgående bidragit till ett framgångsrikt genomförande av karriärmodellerna.

Några av de större hindren som uppdagades under arbetets gång var bland annat att man insåg att arbetet stannade upp direkt efter utvecklingsfasen utan att verksamheterna började implementera modellerna. För att få igång implementering i verksamheterna fattades det beslut om att varje förvaltning skulle utse en införandeansvarig.

Under arbetets gång har önskemål framkommit om att ha olika IT-stödsystem för inventering/kartläggning av vilka medarbetare som är på vilken nivå. Detta för att kunna aggregera informationen upp till central nivå såväl som att tillgängliggöra informationen mellan förvaltningar.

I dagsläget är fokus på implementering av befintliga karriärmodeller och att se till att dessa införs. Planen är att därefter införa karriärmodeller även för andra yrkesgrupper. Vid tillfället för denna intervju var fokus på de man tagit fram och att hålla i nuvarande mål.

4.3.7 Resultat av karriärmodellerna

Ett mål med den partsgemensamma kartläggningen var att se hur lokala modeller för karriärutveckling och specialisering kan bidra till och stimulera verksamhetens utveckling. De tre regionerna har inte utvärderat införandet av karriärmodeller på ett sätt som ger ett heltäckande svar på den frågan. Det har varit för tidigt att göra en sådan utvärdering.

I detta avsnitt beskrivs de verksamhetsresultat eller indirekta verksamhetsresultat som de centrala parterna vill lyfta fram efter kartläggningen.

Effekterna av en välplanerad, implementerad och genomförd karriärmodell i regionerna, beskrivs av arbetsgivarna som något mycket positivt. Karriärmodeller för akademiker är efterlängtade och uppskattade av både arbetsgivare, medarbetare och fackliga företrädare. Man har sett behovet tidigare och ser det som ett sätt att göra de olika professionerna mer attraktiva, samtidigt som en ökad tydlighet kring kompetens gynnar verksamheten såväl som den enskilde medarbetaren och chefen och kommer medborgarna till gagn.

Karriärmodellerna, ibland tillsammans med IT-stöd, gör det lättare för chefer att kartlägga nuvarande kompetensnivå och bemanning, via gapanalyser ta fram kompetensutvecklingsbehov och därmed planera kompetensförsörjningen med högre kvalitet.

Vidare bidrar de till att mer korrekta bedömningar görs av chef och medarbetare vad gäller medarbetarens kompetens. Modellerna innebär att en karriär- och kompetensplanering kan göras som bättre matchar både medarbetarens önskemål och verksamhetens behov.

I samtal mellan chef och medarbetare bidrar förekomsten av karriärmodellerna till en ökad förståelse för och tydlighet om verksamhetsuppdraget och individens mål kopplat till verksamheten. Modellerna har inneburit en stor fördel i att chef och medarbetare nu ges möjlighet att tala samma språk och att alla tvingas ha en dialog om krav, förväntningar, prestation etc. På så sätt har modellerna utgjort ett bra och välkommet stödverktyg till dialog chef-medarbetare.

Karriärmodellerna används även i rekryteringssammanhang. Bland annat skriver man rekryteringsannonser med hjälp av beskrivningar i karriärmodellerna. Det blir lättare att knyta ihop rekryteringar med kompetensbehoven. I en av regionerna har man märkt att rekryteringssituationen förbättrats något efter att man börjat använda sig av karriärmodellerna i sin marknadsföring och annonsering.

En region har utifrån sin regelbundna mätning av personalomsättning för olika nivåer fått ett kvitto på att arbetet med modellen givit önskvärda resultat när man tittat på antalet som slutat av de medarbetare som ingår i karriärmodeller.

5 Framgångsfaktorer för framtagande och implementering

I detta avsnitt fokuseras på de framgångsfaktorer som kunnat identifieras i detta arbete. Även om någon regelrätt utvärdering av implementeringen av karriärutveckling och specialisttjänster inte varit möjlig så framkom situationer eller omständigheter som rapportförfattarna från SKR/Sobona och Akademiker-Alliansen ser som viktiga framgångsfaktorer för att lyckas med arbetet med karriärmodeller. Alla punkter har inte samma vikt hos alla arbetsgivare då förutsättningarna varierar, till exempel avseende antal anställda och chefer. Detta avsnitt är med andra ord rapportförfattarnas egna tankar och ord.

5.1 Mål och resurser

5.1.1 Verksamhetsbehov och politiskt förankrade mål

En viktig faktor för att nå framgång med att inrätta karriär- och specialisttjänster är att det finns ett verksamhetsbehov. Behovet kan lyftas genom arbetsgivarens egna iakttagelser, från medarbetare eller lokala fackliga representanter. Men av intervjuerna framgår att den politiska ledningen och deras beslut är en avgörande faktor här. Framgång nås med andra ord om hela organisationen genomsyras av att nå det uppsatta målet och där politisk ledning är en viktig del i detta. I de tre undersökta regionerna fanns en insikt om det nödvändiga i att inrätta specialisttjänster även för akademiker inom vård- och omsorgsyrken.

5.1.2 Resurser

Att inrätta specialisttjänster, karriärvägar eller annan form av karriärutveckling kräver både personella och ekonomiska resurser.

Det kan röra sig om projektledare eller HR-specialister som kan förväntas projektleda arbetet, chefer som kan avsätta delar av sin arbetstid för att vara med vid kartläggning och implementering av karriärtjänster. Det kan också handla om att det finns tillräckligt med resurser för inrättandet av nya tjänster, konsultstöd, löneutrymme etc.

5.1.3 Tydliga och om möjligt uppföljningsbara mål

Tydliga mål visar på prioritering, ökar sannolikheten för att syftet uppnås. Om möjligt bör målen även utformas som uppföljningsbara mål, kvantitativt och/eller kvalitativt. Att avsätta tid för att formulera och upprätta tydliga och utvärderingsbara mål är därför att rekommendera.

5.1.4 Samordnad processledning- och styrning

Av intervjuerna framkom betydelsen av att beslutet om karriärmodeller är taget på högsta nivå i organisationen och att ledningen är engagerad i arbetet. Vid framtagandet och vid implementeringen bör det också finnas en projektgrupp som ansvarar för och samordnar arbetet med att ta fram modeller och att se till att modellen för varje yrke därefter implementeras. Detta görs med fördel genom en tydlig modell för processtyrning. En annan framgångsfaktor är att nödvändiga personella resurser tillsätts och att projektet måste få ta tid. Detta gäller inte bara framtagandet av modellerna utan är minst lika avgörande för implementeringsfasen.

Det är viktigt att de olika stegen inom varje karriärmodell är genomarbetade och tydligt avgränsade. En tydlig dokumentation av de olika stegen och momenten är också att rekommendera, så att nya krafter enkelt kan ta vid i samband med personalbyten.

Vidare är det av vikt att det finns utförliga beskrivningar av modellernas olika beståndsdelar och gränser, till exempel kring skillnaderna i kunskapsnivåer, färdigheter och kompetenser inom och mellan varje nivå i en modell. På så sätt hålls tolkningen av de olika stegen samman mellan de olika verksamheterna.

5.2 Framtagande av modeller

5.2.1 Delaktighet vid framtagandet från professioner och verksamhetsföreträdare

Som nämnts ovan är det viktigt att modellerna utgår från verksamheternas behov för att bli framgångsrika. Förvaltnings/verksamhetsföreträdare och professionsrepresentanter är därmed nyckelfunktioner att göra delaktiga vid utformande och anpassning av modellerna till varje verksamhets förutsättningar och behov.

5.2.2 Samverkan med lokala fackliga företrädare

Förutom delaktighet och engagemang från förvaltnings-, verksamhets-, professionsföreträdare och chefer går det inte att nog betona vikten av att samverka med fackliga representanter, som ofta även är företrädarna för professionen. Genom att initiera arbetet med lokala fackliga företrädare ökar sannolikheten för högt engagemang, ökad förståelse och acceptans och en för verksamheten lämplig uppbyggnad av modellen. Samverkan finns här i många olika former utifrån lokala parterers samverkansavtal. Vid framtagande av själva grundmodellen (som alla yrkesspecifika karriärmodeller eventuellt sedan utgår ifrån) faller det sig naturligt att samverka frågan i det som ibland kallas för central samverkan, det vill säga den högsta samverkansnivån inom arbetsgivarens organisation. Det kan vara värdefullt att i detta forum, parallellt med framtagande av karriärmodeller eller inför implementering, föra en dialog om hur kommande samverkan och information till chefer och medarbetare ska läggas upp. För de yrkesspecifika modellerna är det lämpligt att ta kontakt med och samverka med berört fackligt förbunds lokala företrädare, till exempel genom att denne bjuds in till aktuellt tillfälle i berörd samverkansgrupp eller till den arbetsgrupp som arbetar med frågan. Kort och gott, en genomarbetad samverkan av arbetet med modellerna leder till en väl förankrad och smidig process.

5.3 Implementering och tillämpning av modeller

5.3.1 Processägare vid förvaltningarna för implementering och tillämpning

För att karriärmodellerna ska implementeras med framgång bör det finnas tydliga processägare inom varje förvaltning, som är mottagare av modellen och ansvarar för att implementera modellen. Processägarna återkopplar även till central nivå kring tillämpning, justeringar och revideringar. Det vill säga, de förvaltningsvisa processägarna ser till att modellen inte enkom bärs av chefer på olika nivåer. Processägarna ser även till att hantera problem vid implementeringen och besvara frågor från verksamheterna. Processägarna blir då nyckelpersoner i att stötta chefer och medarbetare genom hela processen från implementering, förvaltning och till uppföljning av att modellerna.

Därmed säkerställs att modellerna används på ett korrekt sätt samtidigt som de fångar upp nödvändiga utvecklings- och förändringsbehov av modellerna.

5.3.2 Chefers roll

Chefer har en viktig roll i alla faser för en karriärmodell. Utvalda chefsföreträdare för verksamhet och/eller profession är viktiga i framtagandet av karriärmodellerna så att de fungerar i och stödjer verksamhet och verksamhetsutveckling. Chefernas betydelse för implementeringen av karriärstegar är högst central. Stöttande chefer som prioriterar frågan och på olika sätt visar sitt engagemang ger arbetet en rejält skjuts framåt. För att cheferna ska kunna arbeta likartat och målinriktat är det viktigt med stödmaterial som kan användas av chefer och medarbetare. På så sätt tydliggörs chefernas roll och betydelse, så att dessa förstår sin betydelse i processen, är pådrivande och följer de centralt fattade besluten. Inte minst gäller det för att också säkra kontinuiteten i processen ”så att man inte behöver ta allting från början varje gång”, som en facklig respondent uttryckte det. Att ha med chefer som är hämtade från själva professionen beskrevs därför som en tydlig framgångsfaktor.

5.3.3 Medarbetares engagemang

För att lyckas uppnå målen med karriärmodellen är det viktigt att frågorna om karriärmodeller och nivå tas upp i enskilda samtal mellan chef och medarbetare, till exempel i medarbetar/utvecklingssamtal och lönesamtal. Det blir då centralt att frågan om karriärmodeller och de olika stegen integreras i de mallar som finns för dessa samtal. Därmed ökar sannolikheten för att dessa frågor tas upp och diskuteras ingående.

5.3.4 Tydlighet kring karriär och lön

För att underlätta implementeringen av karriärmodeller och säkerställa trovärdigheten i processen är det viktigt att det råder tydlighet kring karriärmodellerna och frågor om lön och hur den övergripande lönepolitiken förhåller sig till modellerna. Om inte detta tydliggörs och karriärmodeller tas fram i ett separat spår utan koppling till den lokala lönebildningen finns risk att legitimiteten för karriärmodellerna blir låg på grund av att förväntningarna från chefer och medarbetarna varit andra. En tydlig fördel är att till informationsmaterialet om karriärmodellerna riktat till chefer och medarbetare även bifoga information om när och hur eventuella löneförändringar sker i relation till medarbetares förflyttningar från en nivå till en annan i en karriärmodell. Som en del i arbetet behöver det etableras en förståelse för och samsyn hos lokala fackliga representanter, chefer och medarbetare kring att regelrätta lönetrappor, det vill säga på förhand fastslagna löneökningar kopplade till de

olika stegen i trapporna, inte är önskvärda. Fokus behöver istället ligga på den individuella prestationen kopplat till de krav som arbetet ställer. Det behöver vara tydligt att det faktum att en medarbetare befinner sig på en viss nivå i en karriärmodell inte innebär att man har rätt till en viss lönenivå. Istället är medarbetarens karriärnivå en av flera faktorer att väga in i samband med bedömning av individens lönenivå. En variationsnivå mellan individer inom en och samma karriärnivå är då naturligt och en följd av varje enskild medarbetares prestation i förhållande till mål och resultat. Att överlappningar av lönenivåer mellan karriärnivåer förekommer blir då också självklart. Det vill säga, det är fullt möjligt att en individ på en lägre nivå i en karriärmodell har högre lön än någon på en högre nivå beroende på enskilda individers prestationer och bidrag till verksamheten. Vidare är det viktigt att det finns en sammanhållen lönepolitisk hantering, så att förändringar i enskilda medarbetares karriärnivå hanteras på likartat sätt mellan olika yrkesgrupper, olika förvaltningar och olika karriärmodeller.

5.3.5 IT-stöd vid kompetenskartläggning och verksamhetens långsiktiga lärandemål

Genom att införa karriärmodeller skapas ett gemensamt system för kompetens och kunnskap för hela organisationen, som underlättar för att kartlägga, inventera, planera och långsiktigt utveckla kompetens i nivå med verksamhetens behov, såväl idag som i morgon. För att genomföra detta är det väsentligt att det finns stödjande IT-system som klarar av att dokumentera och följa upp den kompetens som finns och som verksamheten framgent önskar ha. Ett sådant verktyg behöver klara finnas på varje chefsnivå och även kunna aggregera data för varje relevant organisationsnivå. Ytterligare en viktig framgångsfaktor i ett sådant system är att det har hög funktionalitet och användbarhet, så att alla chefer faktiskt använder verktyget för att registrera, följa upp och planera för framtida behov. Till exempel kan en enskild chef överblicka vilka kompetenser som finns inom enheten och sätta detta i relation till de kompetensbehov som finns i dag respektive i morgon. Det blir då enkelt att planera för att fylla de kompetensluckor som finns i den egna organisationen, genom att i samtal med medarbetare sätta nya individuella kompetensutvecklings- och lärandemål i relation till verksamhetens behov, planera för utbildningssatsningar i budget och att utforma annonser vid rekrytering. Vidare blir det tydligt på valfri övergripande nivå vilka kompetenser som finns och var dessa finns. På så sätt underlättas frågan om hur medarbetare kan användas vid temporära behov eller som en del i att lära ut och lära upp kollegor i ett aktivt arbetsplatsförlagt lärande.

För det tredje underlättas den övergripande planeringen av kompetensutveckling när det tydligt går att få överskådliga rapporter kring antal medarbetare med respektive kompetens, och ringa in var kompetensutvecklingsbehoven finns eller kommer att uppstå framåt i tiden till exempel utifrån demografiska förändringar bland medarbetarna.

5.3.6 Användning vid annonsering och rekrytering av nya medarbetare

Ett ofta förekommande syfte med karriärmodellerna är att de ska främja arbetet vid rekrytering av nya medarbetare. En framgångsfaktor för rekryteringen är att använda lättillgängliga texter om varje yrkes karriärmodell på arbetsgivarens sidor om att arbeta i organisationen, för att på så sätt visa på de karriär- och utvecklingsmöjligheter som finns i organisationen. Ytterligare en framgångsfaktor är att texter till annonser för tjänster mer eller mindre blir standardiserade och finns relativt färdigskrivna i och med beskrivning av karriärmodellernas olika nivåer och yrkesrollen däri. Det går därmed som en röd tråd från det att en individ är intresserad av arbete i organisationen, till informationen i samband med annonsering och rekrytering och vidare till det kontinuerliga utvecklingsarbetet inom organisationen.

5.3.7 Löpande utvärderingar och justeringar

Ytterligare en framgångsfaktor är regelbundna utvärderingar samt vid behov revideringar av arbetssätt. Resultatet av utvärderingarna av modellerna leder sedan till justeringar och anpassningar av hela modellen, de olika stegens utformning eller av själva arbetssättet och stödmaterialet kring modellerna. Ett arbete som med fördel görs med både arbetsgivare, expertgrupper, chefer, professionsrepresentanter och lokala fackliga förtroendevalda för aktuell profession.

Bilaga 1 – Region Jämtland-Härjedalens psykologmodell

Detaljbeskrivningen av Region Jämtland-Härjedalens modellen för psykologer.

För psykologer har Region Jämtland-Härjedalen formulerat tre möjliga karriärvägar.

- Klinisk psykolog
- Forskning och utbildning
- Chef- och ledarskap

Denna modell tillämpas i verksamhet som anställer psykologer.

Karriärväg inom klinisk psykologi

Kompetens/roll:

- Psykologassistent
- PTP-psykolog
- Legitimerad psykolog
- Psykolog under specialistutbildning/ST-psykolog
- Specialistpsykolog
- Specialistpsykolog med ledningsuppdrag

Syfte

Dokumentet syftar ytterst till att beskriva och tydliggöra karriärvägar för kliniska psykologer.

- Säkerställa kvalitet i sjukvården genom:
 - att tydliggöra kliniska psykologers roller utifrån olika kompetensnivåer, från PTP-psykolog till specialistpsykolog
 - att på bästa sätt nyttja psykologer inom de olika kompetensnivåerna i respektive verksamhet
 - att underlätta kompetensförsörjningen
 - att säkerställa strukturer för kompetensutveckling

- Möjliggöra likvärdig vård i hela regionen
- Förbättra tillgängligheten på psykologer med rätt kompetens för patienterna
- Vara en attraktivare arbetsgivare genom
 - en tydlig koppling mellan vidareutbildning och ansvar
 - ett välfungerande PTP-program
 - att erbjuda specialistutbildning utifrån verksamhetens inriktning, i form av ST-psykologtjänster
 - att införa ST-program för psykologer med ST-studierektor för samordning av regionens ST-psykologer, för att säkerställa en väl genomförd specialistutbildning samt samordning av kurser, erfarenhetsutbyte, etc.
 - att erbjuda specialisttjänster samt speciallisttjänster med ledningsuppdrag för att på bästa sätt tillvarata specialistpsykologens kompetens

Psykologassistent

Målnivå: Xx % av enhetens.

Akademiska krav: Under pågående psykologutbildning, minst sex terminer på psykologprogrammet eller avlagd psykologexamen men ännu inte erhållen legitimation.

En psykologassistent har inte formell kompetens att utföra självständigt psykologarbete. Arbetsuppgifterna ska vara begränsade och tydligt beskrivna. En psykologassistents arbetsuppgifter sker under överinseende av en ansvarig legitimerad psykolog. Den ansvarige legitimerade psykologen ska vara anställd på samma arbetsplats och ha ett utvidgat ansvar för att säkra utförandet av assistentens uppgifter. För ansvarsfrågan är det viktigt att det tydliggörs att den legitimerade psykologen är ytterst ansvarig för patientens vård och behandling som ges av psykologassistenten. Det ska tydligt framgå av till exempel journal och andra handlingar vem som är ansvarig psykolog. Psykologassistenten har ett eget ansvar för att arbetsuppgifterna utförs enligt lagar och förordningar, psykologförbundets etiska riktlinjer och på ett patientsäkert och korrekt sätt.

Befattningen psykologassistent ska inte förväxlas med vikariat som psykolog eller PTP-psykolog. Anställning av assistent ska inte påverka den ordinarie bemanningen av psykologer. Ett krav för anställning är att psykologassistenten har avlagt sex terminer på psykologprogrammet. Utöver denna grundläggande

förståelse för psykologyrket krävs att vederbörande genomgått de utbildningsmoment som krävs för de aktuella assisterande arbetsuppgifterna.

Exempel på arbetsuppgifter

Omsätta psykologisk teori och metodik i praktiskt arbete (utrednings- och behandlingsarbete) med patienter med väl avgränsad problematik och relativt säkra förhållanden (exempelvis ej bedömd suicidrisk) eller uppknutna mot andra vårdkontakter.

Psykologiska utrednings- och bedömningsmoment

- Assistera i bedömningsprocess, utföra intervjuer med diagnostiska instrument samt sammanställa resultat
- Assistera legitimerad psykolog vid utredningar; såsom vid anamneshistoria, användandet av skattningsskalor, kodning, rättning och sammanställning av testresultat

Psykologiska behandlingsmoment

- Extra resursperson i gruppbehandling, exempelvis som co-terapeut eller erbjuda hemuppgiftsstöd för patienter
- Psykoedukation till patienter om vanliga tillstånd

Administrativa moment

- Sammanställa patientmaterial till gruppbehandling
- Sammanställa skriftligt informationsmaterial till patienter, anhöriga och övrig personal

PTP-psykolog

Målnivå: XX % av enhetens

Akademiska krav: Psykologexamen (300 hp), 5-årig grundläggande universitetsutbildning.

PTP, praktisk tjänstgöring för psykologer, är en ettårig utbildningstjänst som leder till behörighet att ansöka om psykologlegitimation. PTP kan påbörjas först efter att psykologexamen avlagts. Syftet med PTP är att psykologen ska påbörja

sin utveckling mot en professionell identitet och öva tillämpning av teoretiska kunskaper i praktiskt psykologarbete. PTP-tjänstgöringens utformning och innehåll styrs av Socialstyrelsens föreskrifter om praktisk tjänstgöring för psykologer, SOSFS 2008:34. Region Jämtland-Härjedalen har antagit egna Kvalitetskriterier för PTP-tjänstgöring (32486-1 Centuri).

PTP-program

PTP-psykologer med anställning inom RJH ska ta del av regionens PTP-program. PTP-programmets utbildningsmoment, såsom föreläsningar, PTP-träffar och studiebesök, sker löpande under året och beräknas omfatta ca 10% av en heltidstjänst. PTP-studierektor är ansvarig för utformning och utvärdering av programmet och kan vara rådgivande i frågor rörande rekrytering, upprättande av tjänstgöringsplan m.m.

Praktisk tjänstgöring

PTP-psykologen arbetar med handledning av legitimerad psykolog under eget yrkesansvar, på en befattning som har inrättats för psykologarbete. PTP-psykologens huvudsakliga arbetsuppgifter ska utgöras av psykologisk utredning, bedömning, diagnostik och behandling. I tjänstgöringen ingår även icke-kliniska arbetsuppgifter (se övrigt arbete nedan). PTP-psykologen ska utföra varierade arbetsuppgifter, för att nå en bred praktisk erfarenhet. Generellt ska självständighet och svårighetsgrad i arbetsuppgifter och arbetsbelastning gradvis öka under året. Detsamma gäller för PTP-psykologens produktion i patientarbete. Under den senare delen av PTP-tjänstgöringen ska produktionen, bortsett tid för utbildningsmoment och övrigt psykologarbete, motsvara legitimerade psykologens.

Ytterligare vägvisning och förtydliganden finns att hämta på PTP-handboken på Psykologförbundets webbsida.³

³ PTP-handboken: <https://psykologforbundet.se>

Exempel på arbetsuppgifter (utifrån gradvis stigande svårighetsgrad)

Psykologiska utrednings- och bedömningsmoment

- Auskultera vid utredning/bedömning med handledare eller annan legitimerad psykolog på arbetsplatsen
- Genomföra vissa moment i utredning och bedömning/diagnostik
- Genomföra fullständig psykologisk utredning och bedömning/diagnostik

Psykologiska behandlingsmoment

- Auskultera vid psykologisk behandling med handledare eller annan legitimerad psykolog på arbetsplatsen
- Co-terapeut till handledare eller annan legitimerad psykolog vid individuell behandling
- Psykoedukation till patienter/anhöriga om vanliga tillstånd
- Som en av två behandlare utföra evidensbaserad gruppbehandling; bedömning, genomförande och uppföljning
- Utföra internetbaserad behandling
- Utföra evidensbaserad psykologisk behandling i individuella patientärenden

Övrigt psykologarbete

- Insamling av information inom visst kunskapsområde samt genomföra utbildningsinsats riktad till kollegor, vårdgrannar
- Utvärdering av behandlingsinsatser, t. ex. ny gruppbehandling
- Utvecklingsarbete inom den egna verksamheten

Socialstyrelsens föreskrifter om praktisk tjänstgöring för psykologer (SOSFS 2008:34) kan hämtas på Socialstyrelsens webbsida.⁴

⁴ <https://www.socialstyrelsen.se>

Legitimerad psykolog

Målnivå: X % av enhetens psykologer.

Akademiska krav: Psykologexamen (300 hp), genomförd PTP-tjänstgöring med erhållande av psykologlegitimation.

Legitimerad psykolog arbetar självständigt inom vården under eget yrkesansvar, och står under Socialstyrelsens överinseende. En legitimerad psykolog förväntas omsätta psykologisk teori och metodik i praktiskt arbete. Inom hälso- och sjukvård förväntas legitimerad psykolog att, inom ramen för sin yrkeskompetens, självständigt utföra psykologisk utredning, diagnostik och behandling.

Exempel på arbetsuppgifter

Psykologisk utredning och bedömning

- Psykologbedömningar avseende diagnos, funktionsnivå och behov av psykologiska interventioner, upprättande av vårdplan
- Neuropsykologiska utredningar på grundläggande nivå (begåvning, kognitiva funktionsnedsättningar som följd av sjukdom, okomplicerade ADHD-utredningar osv.), inklusive efterarbete såsom återkoppling, psykoedukation till patient och anhöriga, nätverksträffar, planering utifrån utredningsresultat med berörda
- Mer komplexa utredningsärenden under handledning av specialist

Psykologisk behandling

- Planera, genomföra och utvärdera evidensbaserad individuell behandling
- Gruppbehandling (ansvara för uppstart, övervakning, genomförande, utvärdering)
- Komplexa behandlingsärenden under handledning av specialist

Övrigt psykologarbete

- Handledning av kandidater/assistenter. 3 år efter legitimation handleda PTP- psykologer
- Delta i metodutveckling samt implementering av såväl teoretisk kunskap som nya metoder i verksamheten

ST-psykolog/Psykolog under specialistutbildning

Målnivå: X % av enhetens psykologer.

Akademiska krav: Legitimerad Psykolog, antagen till psykologförbundets specialistutbildning, område Klinisk psykologi.

En ST-psykolog genomgår Sveriges Psykologförbunds 5-åriga specialistutbildning inom ramen för sin kliniska tjänstgöring. Utbildningen är en formaliserad kompetensutveckling för legitimerade psykologer och leder fram till en specialistbehörighet enligt gällande specialistreglemente.⁵

ST-psykologen arbetar självständigt med sedvanliga psykologuppgifter inom verksamhetens område och sitt specialistområde. Under utbildningens gång ingår successivt allt mer komplicerad utredning, diagnostik och behandling med nära koppling till specialistutbildningen och den fördjupade kompetensen. Under utbildningen genomför ST-psykologen en klinisknära utvärdering eller forskningsstudie. Den fördjupade kompetensen används också i handledning eller konsultation av andra yrkesgrupper utifrån ST-psykologens kunskapsområde.

ST-psykologen bedöms avsätta upp till 20 % av sin arbetstid till studier integrerade i det kliniska arbetet. Utbildningsplan och utbildningsavtal upprättas tillsammans med ST-psykologens chef där regional ST-studierektor är rådgivande. Regional mall för utbildningsavtal ska upprättas i Centuri.

Specialistutbildningen och dess obligatoriska moment

Specialistutbildningen syftar till att ge en verksamhetsanknuten utbildning av hög kvalitet. Utbildningen bygger på en längre tids yrkesutövning inom specialiteten vilket sammanvävs med teoretisk och praktisk kompetensutveckling. Utbildningen omfattar flera integrerade moment som tar minimum 5 år att genomföra. Två av dem, Introduktionskurs och Specialistkollegium, är specialitetsovergripande och gemensamma för samtliga blivande specialister. Övriga

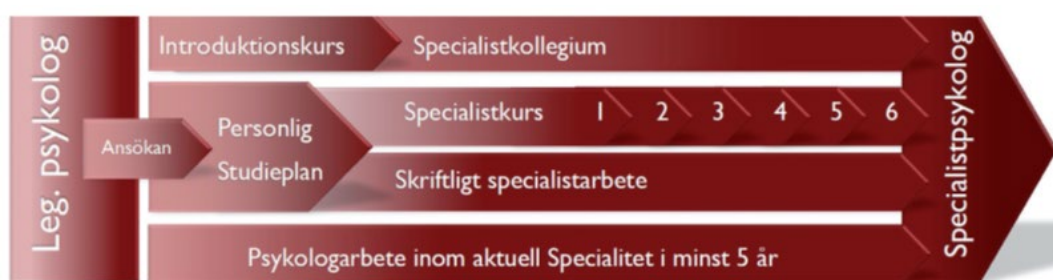
⁵ [Specialistreglemente Sveriges Psykologförbund](http://www.psykologforbundet.se).

<http://www.psykologforbundet.se>

delar utgörs av yrkesverksamhet inom vald specialitet, specialistkurser och skriftligt specialistarbete.

I figur 2 visualiseras de olika delmomenten på vägen från legitimerad psykolog till specialistpsykolog.

Figur 2. Delmomenten på vägen från legitimerad psykolog till specialistpsykolog



Figuren beskriver de olika delmomenten på vägen från legitimerad psykolog till specialistpsykolog som löper parallellt genom hela specialistutbildningen. Dessa moment är generell specialistutbildning, personlig anpassad studieplan och kurser samt kliniskt psykologarbete. Först görs dock en ansökan av medarbetaren. Därefter följer en generell introduktionskurs som följs av specialistkollegium inom ramen för den generella specialistutbildningen. Vidare tas en personlig studieplan fram där medarbetaren genomför ett antal olika specialistkurser samt genomför skriftligt specialistarbete. Under hela utbildningstiden utför medarbetaren även kliniskt psykologarbete inom aktuell specialitet i minst fem år.

Det obligatoriska momenten är:

- **Introduktionskursen.** Fem utbildningsdagar samt examinationsuppsats
- **Specialistkollegium.** 120 h under tre år, vanligen två till tre heldagar per termin
- **Specialistkurser.** Sex kurser som var för sig motsvarar fem veckors heltidsstudier
- **Skriftligt specialistarbete.** I tidsomfattning motsvarar specialistarbetet omkring tio veckor på heltid, men arbetstiden behöver ofta fördelas över längre tid på deltid. Specialistarbetet skall hålla en tydligt högre nivå än uppsatser på kandidat- och magisternivå. För specialistarbetet

behövs en handledare och det är önskvärt att ST-psykologen genomgår en metodkurs (kommer bli obligatoriskt).

- **Psykologarbete inom aktuell Specialitet i minst fem år.** För närvarande finns inget krav på randning (men kan då de praktiska förutsättningarna finns vara aktuellt för att bredda erfarenhetsbasen). ST-psykologen kan, men behöver inte, tjänstgöra på samma arbetsplats under hela ST-tjänstgöringen men måste arbeta med för specialiteten relevanta arbetsuppgifter.

Specialistutbildningen leder till behörighet som specialistpsykolog inom vald specialitet.

Specialistutbildningens inriktningar

Specialistutbildningen ges idag inom tre områden, klinisk psykologi, pedagogisk psykologi samt arbets- och organisationspsykologi. De kliniska specialistinriktningarna ska tillgodose behovet av specialister i sjukvården. Aktuella specialistinriktningar för regionens psykologer kan vara:

- Klinisk vuxenpsykologi
- Klinisk barn- och ungdomspsykologi
- Psykologisk behandling/Psykoterapi
- Neuropsykologi
- Missbruks- och beroendepsykologi
- Funktionshindrens psykologi
- Hälsopsykologi
- Forensisk psykologi

Exempel på ytterligare arbetsuppgifter för ST-psykologen (utöver legitimerad psykolog)

Psykologisk utredning, bedömning och diagnostik

- Under specialistutbildningens förväntas ST-psykologen genomföra allt komplexare psykologiska utredningar under handledning t.ex. neuropsykologiska utredningar på avancerad nivå eller bedömning av komplexa co-morbida tillstånd.

- Viss implementering/utvärdering av nya utrednings- och bedömningsmetoder i samråd med specialist, t.ex. inom ramen för det vetenskapliga specialistarbetet.

Psykologisk behandling

- Under specialistutbildningens gång förväntas ST-psykologen genomföra allt komplexare behandlingsarbete.
- Viss implementering/utvärdering av nya behandlingsmetoder i samråd med specialist, t.ex. inom ramen för det vetenskapliga specialistarbetet.

Övrigt psykologarbete

- Bidra till verksamheten med teoretisk och metodologisk spetskompetens inom sitt specialtområde.

Regionalt ST-program för psykologer

Inom Region Jämtland-Härjedalen är ett regionalt ST-program under uppbyggnad. För detta arbete har tillsatts en regional ST-studierektor för psykologer. Mål och syftet med detta är att förbättra specialistutbildningens verksamhetsanknytning och kvalitet samt att erbjuda en ökad andel ingående utbildningsmoment i regional regi. Idag behöver ST-psykologerna resa till annan ort för nära nog samtliga utbildningsmoment.

Efter avslutad specialistutbildning

När samtliga moment är genomförda och godkända ansöker ST-psykologen om specialistbehörighet som utfärdas av Psykologförbundets specialistkansli. När ST-psykologen erhållit sitt specialistbevis ska kopia på detta visas upp för närmaste chef. Anställningen övergår från och med närmaste månadsskifte till Specialistpsykolog (se nedan) varvid ny lön sätts utifrån denna lönekategori.

Specialistpsykolog

Målnivå: X % av enhetens psykologer.

Akademiska krav: Leg psykolog med specialistbehörighet/specialistbevis enligt specialistordningen för psykologer, område Klinisk psykologi.

Specialistpsykologen har uppnått kompetens för och förväntas utföra psykologarbete på avancerad nivå och omsätta erfarenhet och ny kunskap i organisationen. Genom teoretisk och metodologisk spetskompetens inom sitt specialistområde ansvarar Specialistpsykologen för utveckling, kvalitetssäkring och implementering av psykologins kunskapsfält i teamet/arbetsplatsen.

Aktuella specialiteter är:

- **Klinisk vuxenpsykologi.** Specialistinriktningen Klinisk vuxenpsykologi utgör en bred vidareutbildning innehållandes fördjupning inom

utredning, diagnostik och psykologisk behandling för vuxna. Inriktningen ger en fördjupad psykologisk kompetens inom det vuxenkliniska verksamhetsfältet.

- **Klinisk barn- och ungdomspsykologi.** Specialistinriktningen Klinisk barn- och ungdomspsykologi är en bred specialitet som innefattar såväl teoretisk ämneskunskap som praktiska färdigheter i att bedöma, utreda, diagnosticera, behandla, följa upp samt förebygga psykisk ohälsa och psykologiska/psykiatriska problem hos barn och ungdomar 0-18 år.
- **Psykologisk behandling/Psykoterapi.** Specialistinriktningen psykologisk behandling/psykoterapi är mer smalt inriktad på psykologisk behandling som metod. Inriktningen kan riktas mot barn- och unga, vuxna eller familjer. Inom ramen för denna inriktning kan man gå de anpassade specialistinriktningarna som finns på psykoterapeutprogrammen på vissa universitet. Man kan även tillgodoräkna sig kurser från andra psykoterapeutprogram.
- **Neuropsykologi.** Klinisk neuropsykologi avser utredning, diagnos, behandling och rehabilitering av personer med misstänkt eller påvisad organisk sjukdom, skada eller störningar i hjärnan. Fördjupad kartläggning av kognitiva förmågor vid förmodat avvikande utveckling eller för att ge ökad förståelse vid psykiatriska tillstånd och deras koppling till kognitiva funktioner.
- **Missbruks- och beroendepsykologi.** Specialistinriktningen missbruks- och beroendepsykologi syftar till att fördjupa kunskaper och färdigheter i förebyggande arbete, utredningsarbete och behandling av riskbruk och olika svårighetsgrader av beroende, samt psykiska sjukdomar.
- **Funktionshindrens psykologi.** Specialistinriktningen Funktionshindrens psykologi som ämnesområde inbegriper både teoretisk kunskap om psykologiska aspekter på hur det är att leva med betydande medfödda, tidigt förvärvade eller andra utvecklingsrelaterade funktionsnedsättningar och praktiska färdigheter baserade på nämnda kunskap.
- **Hälsopsykologi.** Specialistinriktningen Hälsopsykologi är ett brett specialistområde som definieras av det vetenskapliga sambandet mellan mänskligt beteende, psykiska och kulturella faktorer och mellan kroppslig och psykisk hälsa och ohälsa genom hela livsrytmen. Tillämpningsområden för en kliniskt verksam specialistpsykolog med inriktning mot Hälsopsykologi är exempelvis primärvård, somatisk och psykiatrisk vård, företagshälsovård och geriatrik.

- **Forensisk psykologi.** Specialistinriktningen Forensisk psykologi är den del av psykologin som integrerar psykologi och rättsväsende. Klinisk psykologi med inriktning forensisk psykologi innefattar klinisk psykologisk verksamhet inom utredande och vårdande rättspsykiatri, kriminalvård, sluten ungdomsvård samt polisväsende men också vissa delar av allmänpsykiatrisk verksamhet. De juridiska förutsättningarna för psykologens arbete inom forensisk verksamhet skiljer sig på flera avgörande sätt från annan psykologisk verksamhet.

Exempel på arbetsuppgifter (utöver ST-psykolog/legitimerad psykolog)

Psykologisk utredning och bedömning

- Kvalificerad psykologisk utredning, bedömning och diagnostik
- Second opinions och andra bedömningar som kräver specialistkompetens
- Neuropsykologiska utredningar av patienter med komplicerande och komorbida tillstånd
- Handledning av legitimerade psykologer och ST-psykologer i komplexa utredningsfall

Psykologisk behandling

- Individuell behandling av komplicerade patienter och komplexare patienter med co-morbida tillstånd
- Utveckling, implementering och utvärdering av behandlingsmanualer
- Handledning av legitimerade psykologer och ST-psykologer särskilt vid komplexa behandlingspatienter

Övrigt specialistpsykologarbete

Självständigt arbeta med metodutveckling, implementering och utvärdering av såväl teoretisk kunskap som nya metoder i verksamheten.

Specialistpsykolog med ledningsuppdrag

Målnivå: En per område på viss %.

Akademiska krav: Legitimerad psykolog med specialistbehörighet/specialistbevis enligt specialistordningen för psykologer, område Klinisk psykologi.

Specialistpsykolog med ledningsuppdrag är ett tidsbegränsat förordnande på 3-5 år med lönetillägg. Arbetsbeskrivningen för ledningsuppdraget utgår från verksamhetens behov och syftar till att säkerställa att verksamheten uppfyller god hälso- och sjukvård avseende psykologisk behandling, utredning och bedömning. Ledningsuppdragens innehåll kan således se olika ut i olika verksamheter.

Exempel på arbetsuppgifter

- Ha ett övergripande ansvar för implementering, utvärdering och uppföljning av evidensbaserad psykologisk praktik
- Stödja chefer med kompetens vid analys och utvärdering av verksamhetens uppdrag utifrån sin specialistkompetens
- Delta i ledningsarbete på enhets- eller områdesnivå
- Utgöra ledningsfunktion i specifika forum (t.ex. remisskonferenser, behandlingskonferenser eller motsvarande) som hanterar bedömningar, prioriteringar och vårdplanering av patienter
- I samråd med chef planera utbildningsinsatser i verksamheten

Karriärväg inom forskning, utveckling och utbildning (ska kompletteras)

Forskning

Under utveckling av regionen, var ej färdigt vid skrivandet av denna rapport.

Utveckling

Under utveckling av regionen, var ej färdigt vid skrivandet av denna rapport.

Utbildning

Under utveckling av regionen, var ej färdigt vid skrivandet av denna rapport.

Karriärväg inom chef- och ledarskap

Chef- och ledarskap

Utbildningskrav: Högskole-/ universitetsutbildning motsvarande kandidatnivå.

Riktvärde utifrån erfarenhet: Erfarenhet som psykolog cirka fem år samt erfarenhet av ledar- och samordnaruppgifter inom eller utanför regionen.

Regionens chefer har ett tydligt uppdrag, ansvar och befogenheter och chefsuppdraget ses som ett yrke i sig. Ledarskapets uppgift är att styra och stödja medarbetarna till ett eget ansvar och uppmuntra kreativitet för att nå verksamhetens mål.

Det personliga och hälsofrämjande ledarskapet är en stor del av chefsuppdraget och utövas genom mod, lyhördhet, helhetssyn och ärlig återkoppling och bekräftelse till medarbetarna.

Att vara chef inom Region Jämtland-Härjedalen innebär att ansvar för verksamheten inom en tydlig avgränsad del av organisationen samt att ta ett ansvar för en helhetssyn på organisationens totala verksamhet. Chefens ansvar kan sammanfattas i dessa huvudområden:

- Verksamhetsansvar
- Personal - och arbetsgivaransvar
- Ekonomi - och resursansvar
- Utvecklings - och förbättringsansvar

Exempel på ledarroller: enhetschef, koordinator, teamledare, samordnare, avdelningsledare etc.

Kompetensutveckling:

- Chefsaspirantutbildning
- Arbete som samordnare, koordinator, sektionsledare m.m.
- Poängkurser i ledarskap

Bilaga 2 - Region Stockholms psykologmodell

Detaljbeskrivningen av modellen för psykologer.

För ytterligare beskrivning av varje steg rekommenderas läsning av fördjupande material via Region Stockholms webbsida för jobb och karriär.⁶

Steg 1 - Psykolog

Stegbeskrivning

Inlärningsfas där utrymme finns för utveckling av profession och kompetens. Du utför kliniskt psykologiskt arbete under handledning. Du tillämpar psykologisk kunskap i klinisk miljö. Färdigheter som är specifika för psykolog på arbetsplatsen tränas och utvecklas med stöd av din PTP-handledare och kollegor. Du introduceras i verksamhetens uppdrag och värdegrund samt deltar i regionalt och lokalt PTP-program.

Formell kompetens

PTP-psykolog med godkänd psykologexamen

- PTP-psykolog med godkänd psykologexamen

⁶ [Psykologer i klinisk vård, kompetensstege steg 1-7](https://www.sll.se/globalassets/7.-jobb-och-personal/karriar-och-utveckling/broschyr_psykolog_webb.pdf)

https://www.sll.se/globalassets/7.-jobb-och-personal/karriar-och-utveckling/broschyr_psykolog_webb.pdf

Steg 2 - Psykolog

Stegbeskrivning

Du utför kliniskt psykologiskt arbete självständigt och utvecklar och fördjupar dina kunskaper och erfarenheter. Komplexa ärenden hanterar du med stöd av kollegor. Du är aktiv i förbättringsarbete på din arbetsplats. Du börjar utveckla en konsultativ och stödjande funktion till kollegor. Du kan handleda psykologstudenter enligt krav från gällande lärosäten.

Formell kompetens

- Legitimerad psykolog

Steg 3 - Psykolog

Stegbeskrivning

Du fortsätter att utföra kliniskt psykologiskt arbete, fortsätter att utveckla och fördjupa din kompetens. Komplexa ärenden hanterar du mer självständigt. Du är aktiv i och kan initiera och delta i förbättringsarbete på din arbetsplats. Du fortsätter att utveckla en konsultativ och stödjande funktion till kollegor. Du kan ha uppdrag på den egna arbetsplatsen eller verksamheten. Du kan ha eller utveckla spetskompetens inom ett särskilt område. Du kan handleda PTP-psykolog utifrån Socialstyrelsens föreskrifter.

Formell kompetens

- Legitimerad psykolog samt Klinisk erfarenhet efter PTP (minst 3 år)

Steg 4 - Psykolog

Stegbeskrivning

Du utför kliniskt psykologiskt arbete på en mer avancerad nivå. Inom ditt specifika expertområde kan du ha ett fördjupat kliniskt ansvar, såsom kvalitetssäkring, utvärdering, metodutveckling eller implementering. Du kan ha en konsultativ roll inom ditt specifika expertområde. Du kan handleda och utbilda i specifika metoder.

Formell kompetens

- Specialistpsykolog eller legitimerad psykoterapeut

Steg 5 – Psykolog

För steg 5 krävs att du:

- söker en tjänst och uppfyller de reella och formella kraven
- tjänsten inrättas efter verksamhetens behov. Det innebär att de inte finns i alla verksamheter.

Stegbeskrivning

Tjänst - Du har ett självständigt och fördjupat kliniskt ansvar inom ditt specifika expertområde. Du ansvarar för exempelvis kvalitetssäkring, utvärdering, handledning, metodutveckling eller implementering inom ditt uppdrag. Du har ett utbildnings- och handledningsansvar inom ditt specifika område internt och/eller externt.

Formell kompetens

- Specialistpsykolog eller legitimerad psykoterapeut

Steg 6 – Psykolog

För steg 6 krävs att du:

- söker en tjänst och uppfyller de reella och formella kraven
- tjänsten inrättas efter verksamhetens behov. Det innebär att de inte finns i alla verksamheter.

Stegbeskrivning

Specialisttjänst - Du har fördjupat och övergripande ansvar att självständigt leda och utveckla det kliniska arbetet. Du har övergripande ansvar för kvalitetssäkring, utvärdering, handledning, metodutveckling och implementering inom ditt område/uppdrag.

Formell kompetens

- Specialistpsykolog

Steg 7 – Psykolog

För steg 7 krävs att du:

- söker en tjänst och uppfyller de reella och formella kraven
- tjänsten inrättas efter verksamhetens behov. Det innebär att de inte finns i alla verksamheter.

Stegbeskrivning

Doktorstjänst - Du har övergripande ansvar att leda och utveckla det kliniska arbetet utifrån ett forskningsperspektiv. Du ansvarar för utvecklings- och forskningsarbete. Du stärker interaktionen mellan vård, forskning och utbildning inom ditt område. Du har en konsultativ roll och bidrar med ett vetenskapligt förhållningssätt i verksamheten. Du handleder och stödjer kollegor i forskningsprojekt.

Formell kompetens

- Legitimerad psykolog med doktorexamen

Bilaga 3 - Västra Götalandsregionen modell för arbetsterapeuter

Detaljbeskrivningen av modellen för arbetsterapeuter.

För arbetsterapeuter och fysioterapeuter består modellen av sex nivåer:

- Nyutbildad
- Erfaren
- Med specialistkunskap
- Med magister- eller masterexamen
- Med specialistexamen
- Med doktorsexamen

Nedan följer en detaljerad beskrivning av modellen och de olika nivåerna.

Nivå 1 – Legitimerad arbetsterapeut/Fysioterapeut

Så utvecklar vi din kompetens:

I Västra Götalandsregionen börjar din karriär som nyutbildad arbetsterapeut eller fysioterapeut med en introduktion som låter dig växa in i din nya yrkesroll. Tillsammans med din chef tar ni fram en introduktionsplan och din individuella kompetensutvecklingsplan. Du har regelbundna uppföljningar och avstämningar med din chef för att din kompetens ska utvecklas enligt plan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar:

När du har introducerats i verksamheten börjar du utföra självständigt patientarbete med stöd och handledning från kollegor. Du deltar under verksamhetens arbetsplatsträffar, internutbildningar och utvecklingsdagar och tillsammans med en erfaren kollega kan du även ta emot studenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 1.

Formella krav:

Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut.

Nivå 2 – Legitimerad arbetsterapeut/Fysioterapeut**Så utvecklar vi din kompetens:**

För att du ska känna dig trygg som handledare kan du genomgå en studenthandledarutbildning (7,5 högskolepoäng). Dessutom har du möjlighet att, utifrån verksamhetens behov, fördjupa dina kunskaper genom kurser och utbildningar. Du kan också få möjlighet att fördjupa din ämneskunskap genom universitetsstudier på avancerad nivå.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar:

Som erfaren arbetsterapeut eller fysioterapeut bidrar du till att utveckla andra genom att handleda studenter på grundnivå och introducera nya kollegor. Du arbetar självständigt och medverkar aktivt i verksamhetens förbättrings- och utvecklingsarbete utifrån verksamhetens mål. På din enhet är du delaktig i ett eller flera ansvarsområden och inom det kliniska ansvarsområdet kan du medverka i datainsamlingar för utvecklings- och forskningsprojekt. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 2.

Formella krav:

Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut.

Nivå 3 – Legitimerad arbetsterapeut/Fysioterapeut med specialkunskap**Så utvecklar vi din kompetens:**

Du får fördjupning genom kurser och utbildningar utifrån de specifika ansvarsområden som finns inom ditt verksamhetsområde och verksamhetens behov. För att utvecklas som handledare genomgår du studenthandledarutbildning på avancerad nivå. Det finns också möjlighet att påbörja en specialistutbildning.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar:

Du får fördjupning genom kurser och utbildningar utifrån de specifika ansvarsområden som finns inom ditt verksamhetsområde och verksamhetens behov. För att utvecklas som handledare genomgår du studenthandledarutbildning på avancerad nivå. Det finns också möjlighet att påbörja en specialistutbildning.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Formella krav:

Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut.

Klinisk expertis med teoretisk förankring alternativt magister- eller masterexamen.

Nivå 4 - Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut med magister- eller masterexamen

Så utvecklar vi din kompetens:

Som ytterligare fördjupning och kompetensutveckling har du möjlighet till fortbildning inom ditt specialismråde och du deltar i nationella och internationella nätverk. För att fördjupa dina kunskaper kan du ha möjlighet att påbörja en specialistutbildning.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar:

Som erfaren arbetsterapeut eller fysioterapeut bidrar du till att utveckla andra genom att handleda studenter på grundnivå och introducera nya kollegor. Du arbetar självständigt och medverkar aktivt i verksamhetens förbättrings- och utvecklingsarbete utifrån verksamhetens mål. På din enhet är du delaktig i ett eller flera ansvarsområden och inom det kliniska ansvarsområdet kan du medverka i datainsamlingar för utvecklings- och forskningsprojekt. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 2.

Formella krav:

Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut.

Klinisk expertis med teoretisk förankring alternativt magister- eller masterexamen.

Nivå 5 - Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut med specialistexamen

Så utvecklar vi din kompetens:

Det finns möjlighet för dig att, utifrån verksamhetens behov, fördjupa dina kunskaper genom kurser och utbildningar och eventuellt påbörja en forskarutbildning. Du kan också ha ansvar för evidenssökning inom ditt specialområde. En viktig del i din utbildning och kompetensutveckling är att du deltar i nationella och internationella kurser, kongresser och liknande.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar:

Du är klinisk specialist och kunskapsförmedlare inom ditt specialområde och kan till exempel hålla interna och externa utbildningar. För att utveckla verksamheten deltar du i och driver patientnära forsknings- och utvecklingsfrågor. Även fortsättningsvis handleder du studenter på grundnivå och avancerad nivå och kan vara huvudhandledare och adjungerad lärare. Individuell bedömning avgör hur länge du befinner dig på nivå 5.

Formella krav:

Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut.

Specialist enligt specialistordningen för professionen inom ett fält som verksamheten har nytta av.

Nivå 6 - Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut med doktorsexamen**Så utvecklar vi din kompetens:**

Du får fortlöpande utbildning och kompetensutveckling som motsvarar din erfarenhetsnivå. En viktig del i din utveckling är att delta i nationella och internationella nätverk, kurser och kongresser. Du påbörjar också en pedagogisk kompetensutveckling mot en docentur.

Du och din chef har regelbundna uppföljningar och avstämningar. Under dina mål- och utvecklingssamtal diskuterar ni de resultat som du har uppnått och de behov som finns inom verksamheten. Dialogen utgår från din individuella kompetensutvecklingsplan.

Så utvecklas dina uppgifter och ditt ansvar:

Du är special- eller specialistutbildad arbetsterapeut eller fysioterapeut och arbetar med patientnära forsknings-, utbildnings- och utvecklingsfrågor. De studenter du handleder och utbildar studerar på avancerad nivå.

Du har ett definierat ansvarsområde och är fortsatt kliniskt verksam minst 50 procent och bidrar aktivt i verksamhetsutvecklingen. Du utvecklar och förmedlar kunskap samt deltar aktivt i metodutveckling utifrån ett vetenskapligt synsätt. Du påbörjar också handledarskap inom forskarutbildning, i första hand inom verksamheten.

Formella krav:

Legitimerad arbetsterapeut/fysioterapeut.

Doktor inom ett kunskapsfält som är kopplat till den kliniska verksamheten

Till AkademikerAlliansen anslutna riksorganisationer är:

Akavia, DIK, Fysioterapeuterna, Kyrkans Akademikerförbund, Naturvetarna, Sjöbefälsföreningen, SRAT, Sveriges Arbetsterapeuter, Sveriges Arkitekter, Sveriges Farmaceuter, Sveriges Ingenjörer, Sveriges Psykologförbund, Sveriges Skolledarförbund, Sveriges Universitetslärare och forskare, Sveriges Veterinärförbund, Tjänstetandläkarna.