

TIPS INFÖR DIN CASEINTERVJU

- Bidra till ett bättre liv för fler ·
 - Vad är ett case? ·
 - Olika typer av case ·
 - Tips inför caseintervjun ·
- Vad söker vi i caseintervjun? ·
- Tre exempel på case att öva på ·



BIDRA TILL ETT BÄTTRE LIV FÖR FLER

Lumell är ledande inom strategisk rådgivning till beslutsfattare inom välfärdssektorn – vi levererar oberoende perspektiv och nyskapande lösningar som bidrar till att möta viktiga samhällsutmaningar. Vi erbjuder våra klienter en djup kunskap om välfärdssektorn i kombination med analytisk och strategisk kompetens i toppklass. Vi ser en styrka i att sätta samman tvärprofessionella team och hos oss arbetar alltifrån legitimerade läkare och apotekare till civilingenjörer, nationalekonomer och statsvetare.

Att arbeta hos oss innebär att dagligen få vara med och lösa några av samhällets mest komplexa utmaningar. Vi erbjuder individuell utveckling och praktisk utbildning i problemlösning, ledarskap och projektledning baserat på metoder från världsledande managementkonsultbolag kombinerat med en unik kombination av medicinsk, ekonomisk och samhällsvetenskaplig expertis.

Vi tror på tvärprofessionella team och kombinerar olika kompetenser och erfarenheter i våra projekt. Detta skapar en prestigelös och inspirerande arbetsplats där vi har roligt tillsammans och gemensamt utvecklar de bästa lösningarna.

lumell.se/karriar

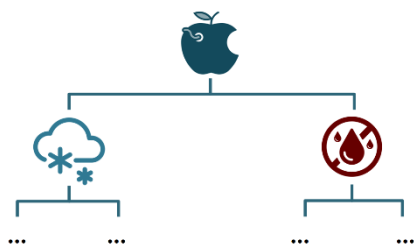
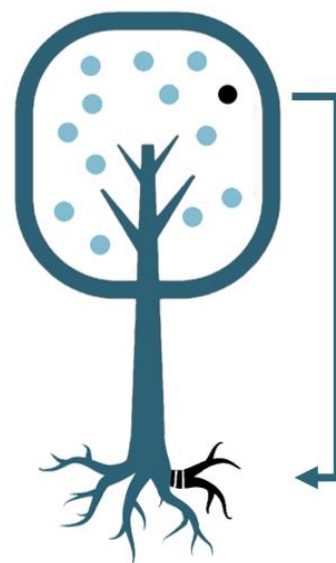
VAD ÄR ETT CASE?

Nedan följer en översiktlig beskrivning av hur ett typiskt intervju-case är uppbyggt och kan lösas. Notera att det finns olika typer av case och att tillvägagångssättet nedan inte passar för alla situationer.



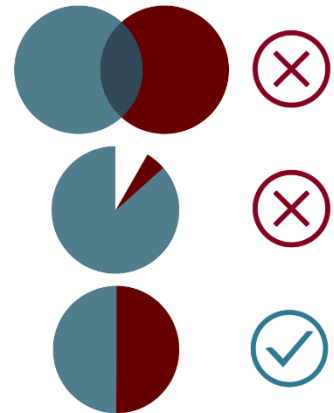
De flesta case är uppbyggda runt ett beskrivet **problem**. För att problemet ska gå att lösa måste det definieras väl. Det kan vara nödvändigt att ställa frågor och prioritera vilken av den information som du fått som är mest relevant att gå vidare med i nästa steg.

För en tillfredsställande lösning krävs att **roten** (grundorsaken) till problemet identifieras. En anledning till varför just detta är grundorsaken bör ges.



Ofta finns tusentals möjliga **rötter** till problemet. För att hitta dem kan olika möjliga orsaker delas upp i grupper i ett så kallat **problemträd**. Problemträdet tar sitt ursprung i problemet och förgrenas ner i mindre underproblem.

Du bör sträva efter att problemträdetets grupperingar är **MECE** (*mutually exclusive and collectively exhaustive*). Det betyder att de inte får överlappa varandra och att de tillsammans måste vara fullständiga.



För att testa vilken grupp som är den faktiska roten till problemet, kan du ställa upp en **hypotes**. Hypotesen kan bland annat testas med hjälp av kvantitativa eller kvalitativa analyser.

Om hypotesen håller, så har du hittat en **lösning** på problemet. Är så inte fallet, går du vidare till nästa hypotes tills rätt hypotes och en lösning för denna hittats.



Ett välgjort case kan du med fördel avsluta med en kort **sammanfattning** och genomgång av de slutsatser som du dragit och som lett fram till lösningen. Så länge dina antaganden är rimliga och din problemlösning och argumentation är logisk behöver det slutgiltiga svaret inte bli exakt rätt.

OLIKA TYPER AV CASE

Olika företag använder sig av olika typer av case. Lumells case rör i princip uteslutande frågor som rör välfärdssektorn och då främst hälso- och sjukvården. En annan skillnad mot andra konsultföretags intervju-case är att våra case ofta kan röra annat än affärsrelaterade frågeställningar.

De flesta case är en kombination av olika typer. Notera att lösningsansatsen i det ovan beskrivna exemplet inte lämpar sig för alla typer av case.

Nedan ses fyra exempel på olika typer av case, beskrivning av vad som i huvudsak testas och exempel på frågeställningar.

Typ av case	Detta testar vi	Exempel på frågeställning
 Öppen fråga	<ul style="list-style-type: none">• Struktur i problemlösningen• Kreativitet och argumentation• Huvudräkning och logik i längre case	<ul style="list-style-type: none">• Vilka synergier uppnår du genom att slå ihop två akutsjukhus?• Vilka åtgärder kan en kommun vidta för att förbättra sin äldreomsorg?
 Guesstimate	<ul style="list-style-type: none">• Nedbrytning av huvudfrågan i mindre logiska delar• Huvudräkning• Prioritering av väsentliga fakta	<ul style="list-style-type: none">• Hur många undersköterskor finns i Sverige?• Om lärarlönerna höjs med 5 % i Sverige, hur påverkar det statsbudgeten?
 Tolkning av grafer	<ul style="list-style-type: none">• Förmåga att snabbt hitta information i grafer• Förståelse för hur information kan kombineras för att hitta svar och trender	<ul style="list-style-type: none">• Vilka trender och mönster kan ses för användning av digitala vårdcentraler i Sverige?• Hur mycket kommer läkemedelsrelaterade skador kosta samhället år 2025?
 Marknad och analys	<ul style="list-style-type: none">• Förmågan att identifiera utbud, efterfrågan och behov• Huvudräkning och struktur i längre business case	<ul style="list-style-type: none">• Hur stor är marknaden för röntgenapparater i Norden?• En europeisk läkemedels-tillverkare har dålig lönsamhet. Vad kan göras för att förändra situationen?

TIPS INFÖR CASEINTERVJUN

Vi brukar generellt använda drygt halva intervjutiden till caselösning. Bra att veta är att du hela tiden sitter tillsammans med du träffar, så att vi kan följa dina tankegångar och problemlösning fram till en lösning. Det finns några saker som kan vara hjälpsamma att tänka på i caseintervjuns olika steg.

Inför intervjun:

- Läs på och förbered dig väl på caselösning. På Internet finns en lång rad hemsidor med caseövningar. Det finns också ett flertal böcker att köpa eller låna.
- Öva med en vän.
- Öva med hjälp av en white board-tavla.
- Se till att öva på huvudräkning. Träna på att göra rimliga överslag och avrundningar för att förenkla processen utan allt för stora räknemässiga kompromisser.

I början av caselösningen:

- Ställ frågor för att försäkra dig att du har förstått caset och vad du skall besvara.
- Ta några minuter och tänk igenom caset. Planera upplägget av caset i förväg.

Under caselösningen:

- Tänk högt så att den du träffar kan följa med i din tankegång och i caset.
- Tappa inte fokus på vad du faktiskt ska besvara.
- Börja med att bryta ner frågan/problemet i mindre delar och försök skapa en struktur i din lösning. Struktur är kanske den viktigaste aspekten av caset.
- Prioritera vilka frågor du tycker är viktiga att besvara.
- Gör eventuella beräkningar snabbt och korrekt. Förenkla och runda av när det är lämpligt och kontrollera att allt är logiskt och rimligt.

I slutet av caselösningen:

- Summera dina resultat inklusive de antaganden du gjort längs vägen, och kom med en rekommendation.

VAD SÖKER VI I CASEINTERVJUN?

Det viktigaste med caseintervjun är inte att få fram rätt lösning. Vi är intresserade av dig som kandidat och hur du angriper ett beskrivet problem. Vi söker kandidater som har följande:

- Förmågan att strukturera ett problem och bryta ner det i mindre beståndsdelar och prioritera vad som är viktigt.
- Förmågan att be om relevant information, ställa motfrågor och göra egna antaganden.
- Ett konstant driv genom problemlösningen och förmåga att hålla sig fokuserad.
- Förmågan att komma fram till en logisk och tydlig rekommendation eller lösning. Så länge dina antaganden är rimliga och din problemlösning och argumentation är logisk behöver det slutgiltiga svaret inte bli exakt rätt.

TRE EXEMPEL PÅ CASE ATT ÖVA PÅ

På de efterföljande sidorna har vi samlat tre exempel på olika typer av case. Varje case innehåller en fråga och bakgrundsinformation. Efter varje case följer också en sida med tips till lösning på caset. Dessa ska ses som exempel på möjliga lösningsansatser, eftersom det finns många olika tänkbara lösningar för varje case.

EXEMPEL PÅ CASE 1: ÖPPEN FRÅGA



Ett case med en öppen fråga kan ha olika karaktär och bestå av både "guesstimate", huvudräkning, tolkning av grafer, eller helt och hållet utgå ifrån problemstrukturering av en öppen frågeställning. Se tips till lösning på nästa sida.

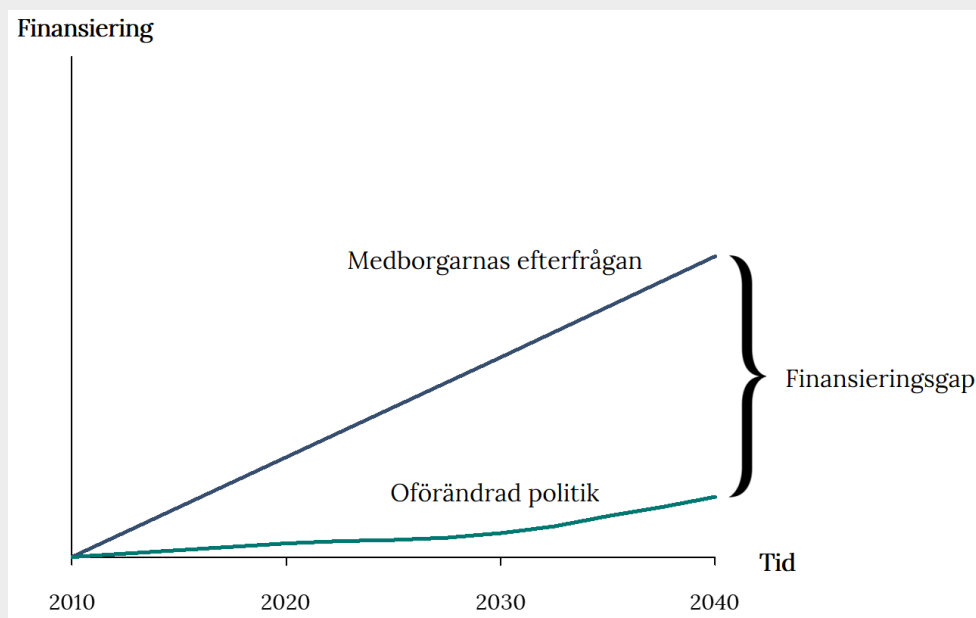
Ett exempel på en fråga för denna typ av case är:

Vilka åtgärder kan Regeringen vidta för att säkerställa tillräcklig finansiering till hälso- och sjukvården och minska ett eventuellt finansieringsgap fram till 2035?

Ge gärna rekommendationer på åtgärder på kort sikt och längre sikt.

Bakgrundsinformation:

- För ett par år sedan beskrevs en oroande situation i Sverige där en nationell rapport visade att man kan tvingas höja skatten med 13 % till 2035 för att möta den förväntade totala kostnadsökningen för svensk hälso- och sjukvård.
- Den bilden är högst aktuell i många länder runt om i världen. Skattefinansierade välfärdssystem som Sverige och England är pressade, men även mer privat finansierade och försäkringsbetonade system som USA har stora utmaningar med att få pengarna att räcka till för att finansiera den tillgänglighet och kvalitet i sjukvården man vill leverera till alla sina invånare.
- Vi behöver på nationell nivå kontinuerligt arbeta med åtgärder som gör det möjligt att fortsätta erbjuda sjukvård till hela Sveriges befolkning. Ditt uppdrag är att rekommendera åtgärder som är möjliga för staten att genomföra på kort sikt (inom 3 år) och på längre sikt (3-10 år) för att säkerställa att det finns tillräcklig finansiering.



TIPS TILL LÖSNING PÅ EXEMPEL PÅ CASE 1: ÖPPEN FRÅGA



Notera att nedanstående tips bara är *ett förslag* på strukturering av problemet. Det går att komma fram till rekommendationer på många olika sätt och med helt annan uppdelning av frågan än nedan.

- 1) Börja strukturera problemet och bryt ner det i mindre beståndsdelar, kanske med hjälp av ett problemträd som beskrivits tidigare i caseguiden. Första nivån i uppdelningen skulle kunna utgå ifrån den övergripande orsaken till utmaningen; är det kostnaderna eller intäkterna som är drivande?
- 2) Dela upp nästa nivå i något som gör det enkelt för dig att få en överblick av grundorsakerna till ett möjligt finansieringsgap. Försök hålla strukturen så "MECE" som möjligt, dvs heltäckande men ej överlappande. Exempel:
 - a. Intäkter – Vad driver intäkter idag? 1) skatter, 2) övriga intäkter från privatpersoner/patientavgifter, 3) andra intäktskällor från andra organisationer/företag/försäkringsbolag 4) annat.
 - b. Kostnader – Vad driver ökade kostnader idag? 1) att vi lever längre 2) har en ökande befolkning 3) nya behandlingsmetoder och läkemedel 4) annat.
- 3) När du är nöjd med din första och andra nivåuppdelning av frågan, försök då gärna bryta ner varje del ytterligare. Dvs vad är rotorsakerna för respektive intäkt- och kostnadsdrivare du listat?
- 4) I nästa skede kan du göra hypoteser för respektive kostnads-/intäktsgren i ditt problemträd och resonera kring vad som förväntas öka eller minska naturligt, och vilka grenar det krävs insatta åtgärder för att de ska minska/öka. Motivera!
- 5) När du har dina hypoteser om respektive gren prioriterar du vilka delar du tycker man bör sätta in åtgärder för. Din lösning kan bestå av *några enstaka* eller en *kombination av många delar*!
- 6) Argumentera för varför dessa delar är nödvändiga att agera på. Beroende på hur du ställde upp din problemstruktur kanske du vill prioritera att förändra organisering av vården, påverka finansiering/intäkter/skatter, införa ny teknik, inte betala för läkemedel, lägga större ansvar på befolkningen själva, minska statliga resurser till forskning etc. *Möjliga lösningar kan vara många!*
- 7) Föreslå åtgärder för de delar du vill påverka och rangordna utifrån någon struktur. T.ex. "Enkelhet att genomföra vs. Förväntad effekt". Rekommendera åtgärder på kort sikt (t.ex. skattehöjning med start nästa år) samt åtgärder på längre sikt (t.ex. införa digitala vårdcentraler som standard för första kontakt med vården). Reflektera över sannolikheten i att dina rekommendationer går att genomföra, dvs. hur svårt blir det exempelvis att genomföra åtgärderna politiskt, ekonomiskt, etiskt, etc.
- 8) Avsluta med att summera upp ditt svar, din problemstruktur och prioriterade åtgärder. Reflektera gärna också var dina argument är som svagast respektive starkast.

EXEMPEL PÅ CASE 2: GUESSTIMATE



Ett "guesstimate" handlar om att kunna uppskatta ett rimligt svar på en fråga som man på förhand troligtvis inte har en uppfattning om. För att kunna lösa ett guesstimate och ändå ge ett bra svar bör du bryta ner den i mindre avgränsade frågeställningar som är lättare att uppskatta. En riktigt genomtänkt lösning på ett guesstimate är om man lyckas ställa upp en formel/lösningsstruktur först, som man sedan fyller på med siffror/uppskattningar i respektive steg. Se tips till lösning på nästa sida.

Ett exempel på en fråga för denna typ av case är:

Hur många personer besöker akutmottagningarna på något av Stockholms akutsjukhus under en vanlig torsdag i november (under 24 timmar)?

TIPS TILL LÖSNING PÅ EXEMPEL PÅ CASE 2: GUESSTIMATE



Notera att nedanstående tips bara är *ett förslag* på strukturering av problemet. Det går att komma fram till rekommendationer på många olika sätt och med helt annan uppdelning av frågan än nedan.

- 1) Resonera kring grundförutsättningar, avgränsningar och tolka vad frågan betyder. (T.ex. avgränsning Stockholms stad vs. Stockholms län, vad innebär en akutmottagning på ett sjukhus, hur många akutsjukhus kan det finnas etc.).
- 2) Hitta första utgångspunkt du känner till (eller kan uppskatta), t.ex. antal invånare i Stockholm.
- 3) Gör en hypotes om hur många av dessa invånare som besöker akutmottagningen på ett år.
- 4) Uppskatta hur många akutmottagningsbesök dessa invånare gör i genomsnitt på ett år.
- 5) Du kan nu räkna ut en uppskattning om totalt antal akutmottagningsbesök som sker under ett år.
- 6) Uppskatta hur stor del av alla akutbesök under ett år som sker i just november? (Tips: reflektera över om det är jämnt fördelat över året eller inte).
- 7) Uppskatta hur stor andel av novembers akutbesök som sker just på en torsdag? (Tips: reflektera över om en torsdag är mer eller mindre vanlig än en "genomsnittsdag").
- 8) Du har nu kommit så långt att du brutit ner frågan i tillräckligt små beståndsdelar och gjort uppskattningar längs vägen så att du kan räkna ut ett svar på frågan.
- 9) Avsluta med att summera upp ditt svar, din struktur och fundera gärna var i dina antaganden du har din största osäkerhet. Dvs. reflektera om ditt svar känns rimligt och i logisk storleksordning i relation till ditt första antagande. (T.ex. om du uppskattade att det bor 2 miljoner invånare i Stockholms län, är ett svar på 20 personer som besöker akutmottagningarna under en vanlig torsdag nog för lite, samtidigt som ett svar på 20 000 personer nog är för mycket).

EXEMPEL PÅ CASE 3: TOLKNING AV GRAFER

Att analysera stora mängder data, grafer och statistik är en naturlig del av vårt arbete. Därför kan våra case handla om frågeställningar där du testas på förmågan att tolka och hitta information i grafer och tabeller – samt utifrån de mönster du ser kunna besvara specifika frågeställningar. Se tips till lösning på nästa sida.



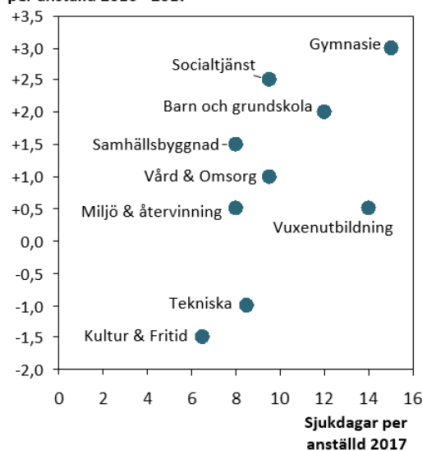
Ett exempel på en fråga för denna typ av case är:

En analys visar på stora kostsamma utmaningar med sjukfrånvaro i Fjällsjöns kommun. Vilken förvaltning bör prioriteras i ett arbete med arbetsmiljöförbättrande åtgärder för att få mest effekt på kommunnivå?

Bakgrundsinformation:

- Fjällsjöns kommun är en fiktiv kommun med stora utmaningar med ökande sjukskrivningar och skenande kostnader för sjuklön. Kommunen har 7 000 anställda inom bl.a. skola, vård & omsorg och socialtjänst.
- Det är givetvis ett problem att medarbetarnas hälsa inte är så bra som den skulle kunna vara, men sjukfrånvaron leder också till brister i kontinuitet och kompetensförsörjning, vikarieproblematik samt höga kostnader.
- Du har nu i uppgift att prioritera en förvaltning där insatser ska sättas in, samt beräkna hur mycket besparingen skulle kunna bli om en 20 % minskning i sjukfrånvarodagar uppnås på den förvaltning du väljer.

Förändring av snitt sjukdagar per anställd 2016 - 2017



Förvaltning	Anställda	Män (%)	Kvinnor (%)	Anställda per chef	Personalomsättning (% som slutat)	Snittlön per månad	Sjukdagar per anställd 2017
Barn och grundskola	1 500	40%	60%	23	8%	30 000	12,0
Gymnasie	500	45%	55%	19	12%	32 000	15,0
Kultur & Fritid	250	52%	48%	36	18%	25 000	6,5
Miljö & återvinning	50	85%	15%	25	6%	30 000	8,0
Samhällsbyggnad	300	74%	26%	30	9%	35 000	8,0
Socialtjänst	1 400	31%	69%	28	12%	30 000	9,5
Tekniska	200	79%	21%	25	14%	45 000	8,5
Vuxenutbildning	300	50%	50%	15	6%	30 000	14,0
Vård & Omsorg	2 500	28%	72%	45	14%	20 000	9,5

TIPS TILL LÖSNING PÅ EXEMPEL PÅ CASE 3: TOLKNING AV GRAFER



Notera att nedanstående tips bara är *ett förslag* på strukturering av problemet. Det går att komma fram till rekommendationer på många olika sätt och med helt annan uppdelning av frågan än nedan.

- 1) Gör en första snabb genomgång av vilka data, grafer och tabeller du har tillgängliga.
- 2) Tänk igenom frågan och besluta dig inledningsvis för vad "mest effekt" innebär och vad ditt mål är. Ett sätt att välja vad "effekt" är för dig kan vara att ställa upp ett problemträd. Beroende på om du prioriterar t.ex. hälsa och trivsel hos personalen, kontinuitet eller ekonomi som effekt så kanske fokus är; a) att så många medarbetare som möjligt kan hjälpas till bättre hälsa b) att uppnå så stora minskningar i sjukfrånvarodagar som möjligt c) att uppnå så stora kostnadsbesparingar som möjligt d) annat.
- 3) Strukturera problemet utifrån ditt formulerade mål, önskad effekt och hypotes.
- 4) Gå återigen igenom graferna och tabellerna och hitta informationen du behöver för att komma vidare.
- 5) Argumentera kring faktisk potential. Är det t.ex. mer rimligt att sänka sjukfrånvaron hos de förvaltningar som har högst nivå just nu? Eller hos de som haft största ökningen senaste året? Reflektera också över hur övriga tillgängliga parametrar påverkar frågan och din målsättning (påverkar informationen om personalomsättning, medarbetare per chef, könsfördelning eller snittlön ditt önskade utfall).
- 6) Beräkna vad en 20 % minskning i sjukfrånvaro skulle betyda i minskad sjuklön per förvaltning. (Bortser man från karensdag och uppskattar att sjuklön är 80 % av vanlig lön för varje sjukdag så skulle ett enkelt överslag vara; Kostnadsbesparing för hela förvaltningen = $0,2 \times \text{antal sjukdagar per anställd} \times \text{antal anställda} \times 0,8 \times \text{snittlön per arbetsdag}$).
- 7) Välj förvaltning utifrån din problemlösning och dina beräkningar. Lista argument för varför din valda förvaltning ska prioriteras. Knyt ihop det med ursprungsfrågan och ditt formulerade mål och önskad effekt.
- 8) Avsluta med att summera upp ditt svar, din problemstruktur och dina argument för vald förvaltning. Reflektera gärna också vilka andra alternativ som fanns och för- och nackdelar med dessa.