



TIPS INFÖR DIN CASEINTERVJU

Vi rekryterar kontinuerligt nya kollegor!

Lämna in din ansökan på lumell.se/karriar/lediga-tjanster

Hör gärna av dig till rekrytering@lumell.se eller slå oss en signal på 070 312 49 19 vid frågor.

Välkommen att skicka in din ansökan!



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

- Bidra till ett bättre liv för fler
- Lumells intervjuprocess
- Vad är en caseintervju?
- Tips för caseintervjun
- Olika typer av case
- Fyra 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.

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 management-konsultbolag. När du börjar hos oss blir du genast en viktig del av ett team som arbetar med spännande och utmanande frågeställningar. Du arbetar nära seniora kollegor och får erfarenheter som du kommer ha nytta av under hela din karriär.

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.

LUMELLS INTERVJUPROCESS

Att intervjuas hos Lumell

Vår process består av fyra intervjuer i två omgångar, där syftet är att lära känna dig bättre och att du ska få en bättre förståelse för hur det är att arbeta på Lumell. Varje intervju består av två delar: en intervjudel och en del där du får lösa ett case kopplat till de frågeställningar som vi arbetar med på Lumell. I den första intervjuomgången träffar du i regel två av våra projektledare, och om en andra intervjuomgång blir aktuell träffar du medlemmar från vår ledningsgrupp.

Denna guide är framtagen för att hjälpa dig i förberedelserna inför casedelen av intervjuerna.

Varför caseintervju?

Det finns framför allt två anledningar till att vi på Lumell använder oss av caseintervjuer. Dels ger det oss en möjlighet att få se din förmåga att strukturera upp och lösa problem. Dels ger det dig en möjlighet att få känna på hur det kan vara att arbeta hos oss och testa den typ av problemlösning som vi använder i vårt arbete. På så vis är caseintervjun till för både dig och oss, för att se om Lumell är rätt arbetsplats för dig!



VAD ÄR EN CASEINTERVJU?

Nedan följer en beskrivning hur en caseintervju går till. Notera att det finns olika typer av case och att tillvägagångssättet nedan inte passar för alla situationer – det är upp till dig att förstå frågeställningen du ställs inför och använda den metod som du tycker är bäst lämpad för att lösa den.

Den som håller i intervjun kommer att ge dig en frågeställning eller ett problem som ni tillsammans ska besvara eller lösa. Det är du som blir intervjuad som ska leda problemlösningen för att kunna besvara frågan.

Förstå frågeställningen

När frågeställningen presenterats är det viktigt att du som blir intervjuad förstår frågan, och det kan därför vara nödvändigt att ställa följdfrågor och prioritera vilken information som är mest relevant.

Strukturera frågeställningen

Innan du börjar besvara frågeställningen bör du strukturera problemet som du ställts inför. Detta görs bäst genom att skapa ett problemträd. Det används för att dela upp frågeställningen i mindre beståndsdelar som alla kan vara en del i att besvara huvudfrågan. Du bör sträva efter att problemträdets beståndsdelar är MECE (mutually exclusive and collectively exhaustive). Det betyder att de inte får överlappa varandra och att de tillsammans måste vara fullständiga.

Identifiera lösningen

När du har strukturerat ditt problem är det dags att identifiera lösningen. Ditt problemträd används som en karta där du i tur och ordning testar vad som kan vara lösningen till problemet. Generellt sett brukar man säga att det är bäst att börja med den gren där det finns störst chans att

hitta lösningen. När grenen är undersökt går du vidare till nästa gren och fortsätter tills en lösning är identifierad. När du utreder de olika grenarna kan det krävas kvantitativa eller kvalitativa analyser.

Under din problemlösning kan det finnas tillfällen då du behöver mer information. Antingen kan du efterfråga mer information från personen som intervjuar dig eller så kan du göra egna antaganden. När du gör egna antaganden är det viktigt att du beskriver och motiverar dessa.

Sammanfatta dina insikter till en slutsats eller rekommendation

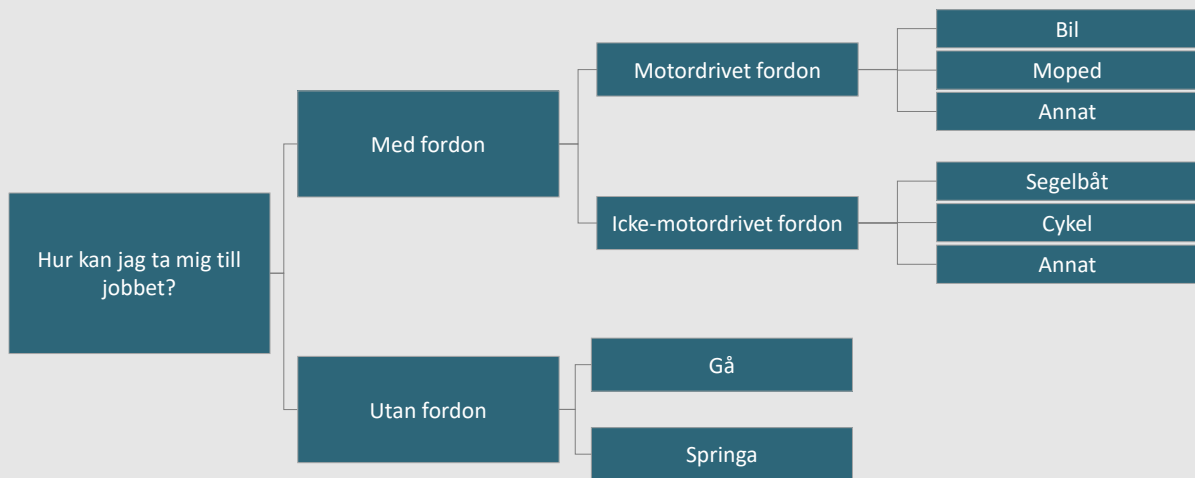
När du kommit fram till en lösning ska du avsluta caset med en kort sammanfattning och genomgång av de slutsatser som du dragit och som lett fram till lösningen. Det finns sällan endast en lösning på ett case. Det viktiga är att dina antaganden är något så när rimliga och framför allt att din problemlösning och argumentation är logisk!

Under avsnittet *Tips för caseintervjun* kan du läsa mer om våra tips för varje steg i caselösningen!

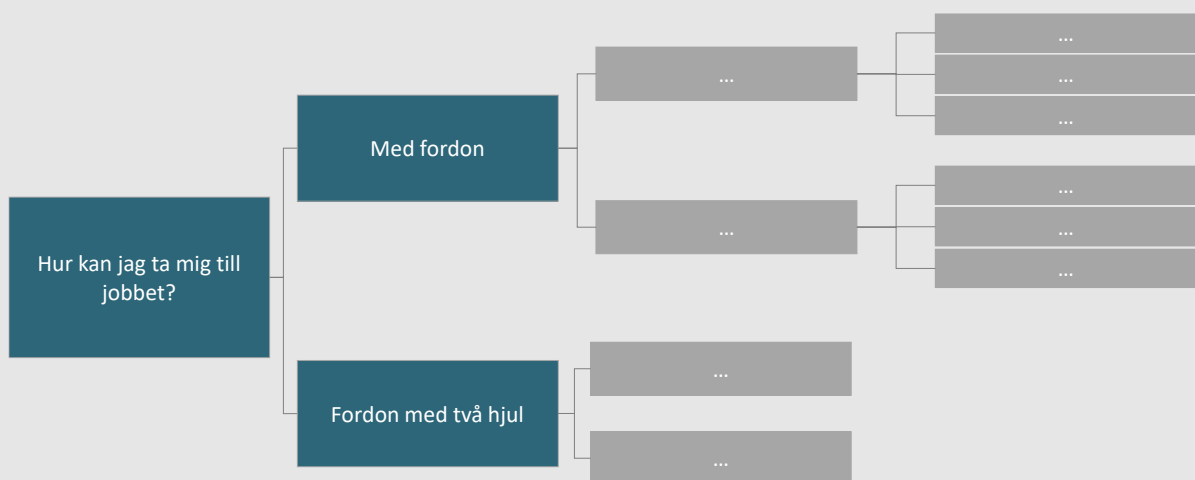
Exempel på problemträd

Följande fråga ställs: ”Hur kan jag ta mig till jobbet?”

Frågeställningen delas upp i mindre beståndsdelar genom att säga att det antingen är möjligt att ta sig till jobbet med ett fordon eller utan ett fordon. Vidare kan fordonet antingen vara motordrivet eller icke-motordrivet. Väljer man däremot att ta sig till jobbet utan ett fordon kan man gå eller springa. Eftersom det inte finns något överlapp mellan trädets beståndsdelar och att de gemensamt täcker alla lösningar så anses trädet vara MECE.



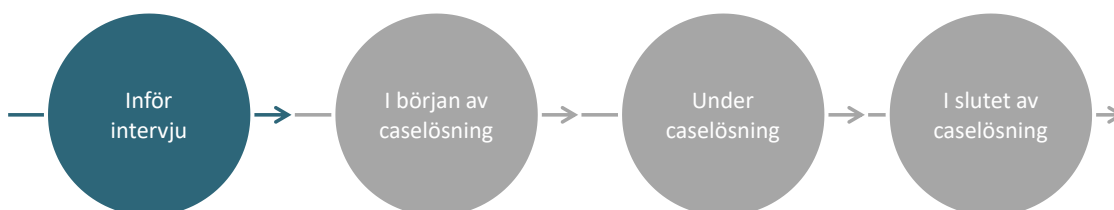
Om trädet i stället skulle struktureras enligt bilden nedan skulle det inte vara MECE. För det första finns det överlapp mellan motordrivet fordon och fordon med 2 hjul eftersom exempelvis en moped passar in i båda kategorierna. För det andra täcks inte alla lösningar eftersom ingen av trädets grenar inkluderar att gå eller springa till jobbet.





TIPS FÖR CASEINTERVJUN

Vi brukar vanligtvis använda drygt halva intervjutiden till caselösning. Under caseintervjun sitter du tillsammans med den person som intervjuar dig, så att vi kan följa dina tankegångar och vägen fram till en lösning. Det finns några saker som kan vara hjälpsamma att tänka på i caseintervjuns olika steg:



Läs på om caselösning

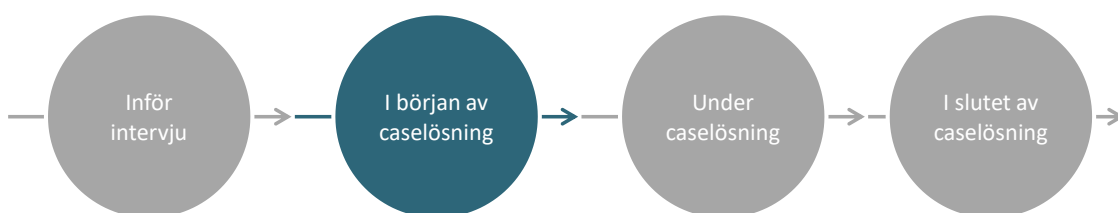
- Läs på om caselösning och förbered dig väl med olika metoder för caselösning. De exempelcase som är med i denna guide är en start men på Internet finns en lång rad hemsidor med caseövningar som är användbara. Det finns också ett flertal böcker att köpa eller låna.

Öva tillsammans med en vän!

- Öva tillsammans med en vän! På så vis får du öva på att kommunicera dina tankar högt och interagera under problemlösningen.
- Öva gärna med hjälp av en whiteboard-tavla. Du ombeds ofta använda en sådan under intervjun för att illustrera din lösning.

Öva på huvudräkning

- Öva på huvudräkning. Träna på att göra rimliga överslag och avrundningar för att förenkla processen utan allt för stora fel.

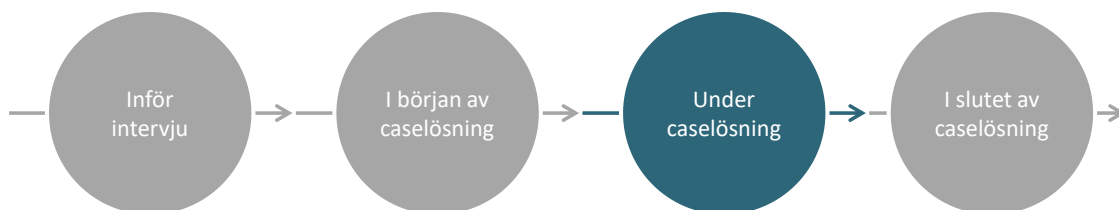


Ställ frågor

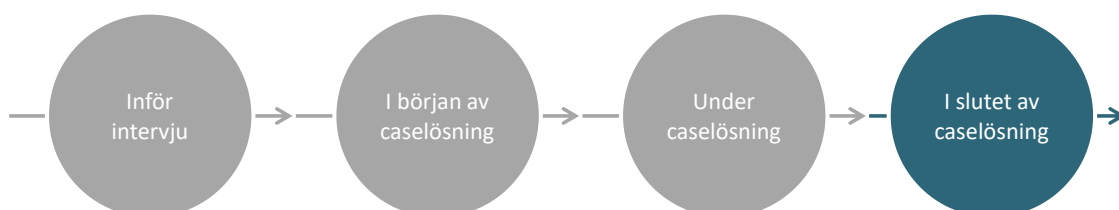
- Ställ frågor för att försäkra dig att du har förstått caset och vad du ska besvara.

Tänk först och planera

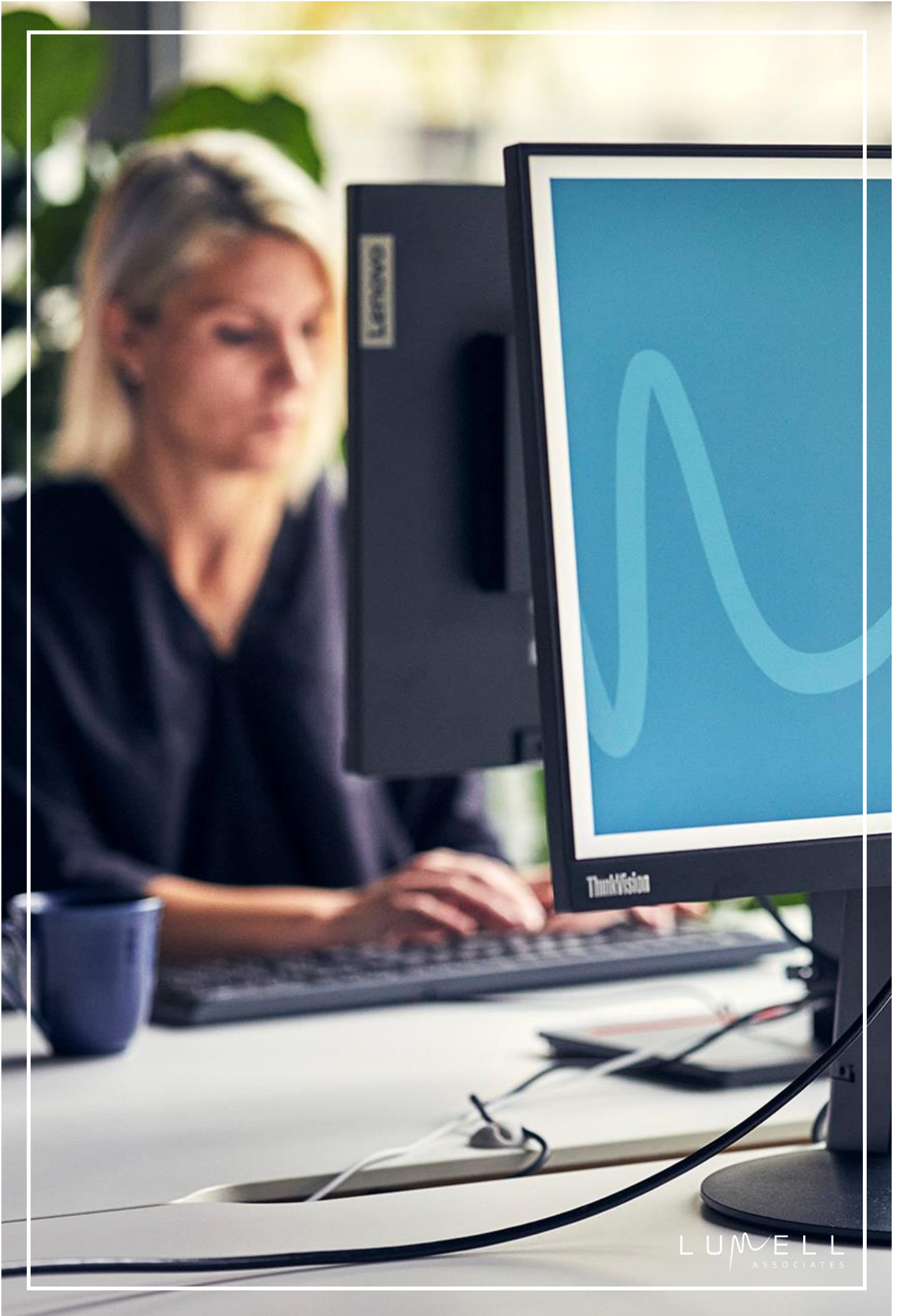
- Ta några minuter och tänk igenom caset. Planera upplägget av caset i förväg och rita upp den struktur som du tänker utgå ifrån (exempelvis i form av ett problemträd).



- Tänk högt**
 - Tänk högt så att den som intervjuar dig kan följa med i din tankegång och i caset.
- Prioritera**
 - Prioritera vilka frågor du tycker är viktiga att besvara och disponera tiden utifrån det.
- Ställ frågor eller gör antaganden**
 - Ställ frågor om information som du behöver eller gör antaganden. Alla antaganden bör motiveras och underbyggas med ett logiskt resonemang.
- Var strukturerad**
 - Utgå ifrån din struktur och angrip frågeställning(arna) metodiskt – tappa inte fokus på vad du faktiskt ska besvara.
- Var logisk och förenkla vid behov**
 - Gör eventuella beräkningar snabbt och korrekt. Förenkla och runda av när det är lämpligt och kontrollera att allt är logiskt och rimligt.



- Sammanfatta**
 - Sammanfatta dina resultat inklusive de antaganden du gjort längs vägen och besvara frågeställningen.
- Resonera**
 - Resonera kring rimligheten i ditt svar.



OLIKA TYPER AV CASE

Olika företag använder sig av olika typer av case. Lumells case rör i princip uteslutande frågor om välfärdssektorn och främst hälso- och sjukvården. Nedan ses fyra exempel på olika typer av case. De flesta case som du ställs inför är en kombination av de nedan beskrivna typerna.

Tabell 1. Fyra typer av case

Typ av case	Detta testar vi	Exempel på frågeställning
 <p>Öppen fråga</p>	<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 fördelar och nackdelar finns med att slå ihop två akutsjukhus? • Vilka åtgärder kan en kommun vidta för att förbättra sin äldreomsorg? • Hur kan kvaliteten i förlossningsvården stärkas?
 <p>Guesstimate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nedbrytning av huvudfrågan i mindre logiska delar • Huvudräkning • Prioritering av relevanta fakta 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur många undersköterskor finns i Sverige? • Om lärarlönerna höjs med 5 % i Sverige, hur påverkar det statsbudgeten? • Hur många besöker Sahlgrenskas akutmottagning per år?
 <p>Tolkning av grafer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Förmåga att snabbt hitta information i grafer och figurer • 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? • I vilken region finns flest utbildande sjuksköterskor/100 000 invånare?
 <p>Marknadsanalys</p>	<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 läkemedelstillverkare har dålig lönsamhet. Vad kan göras för att förbättra den? • Vilka kundsegment finns för digitala trygghetslarm?



LUMVELL
ASSOCIATES

FYRA EXEMPEL PÅ CASE ATT ÖVA PÅ

På de efterföljande sidorna har vi samlat fyra 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. Det finns många olika tänkbara lösningsansatser för ett case. De lösningar som ges ska därför endast ses som exempel.

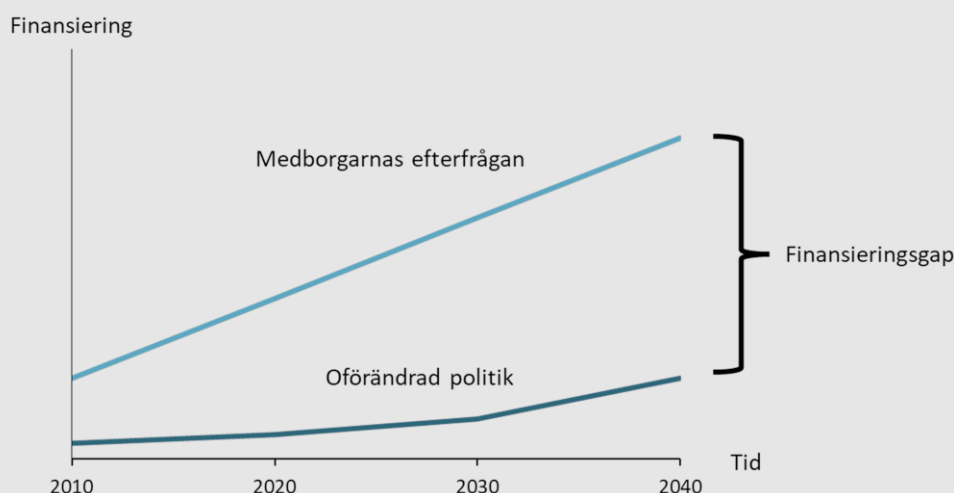


EXEMPEL PÅ CASE 1: ÖPPEN FRÅGA

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

Du får följande bakgrundsinformation av den som intervjuar dig:

- För ett par år sedan kom en oroande rapport om den förväntade kostnadsutvecklingen i svensk hälso- och sjukvård. Rapporten visade att skatten kan behöva höjas med 13 % fram till 2035 för att möta behoven.
- Många andra länder runt om i världen befinner sig i samma situation, och har liksom Sverige svårigheter att finansiera vård med den tillgänglighet och kvalitet som man vill leverera till sina invånare. 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. Vi behöver på nationell nivå kontinuerligt arbeta med åtgärder som gör det möjligt att fortsätta erbjuda sjukvård med hög kvalitet 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 (4–10 år) för att säkerställa att det finns en tillräcklig finansiering av hälso- och sjukvården.



Utifrån ovanstående bakgrundsinformation:

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

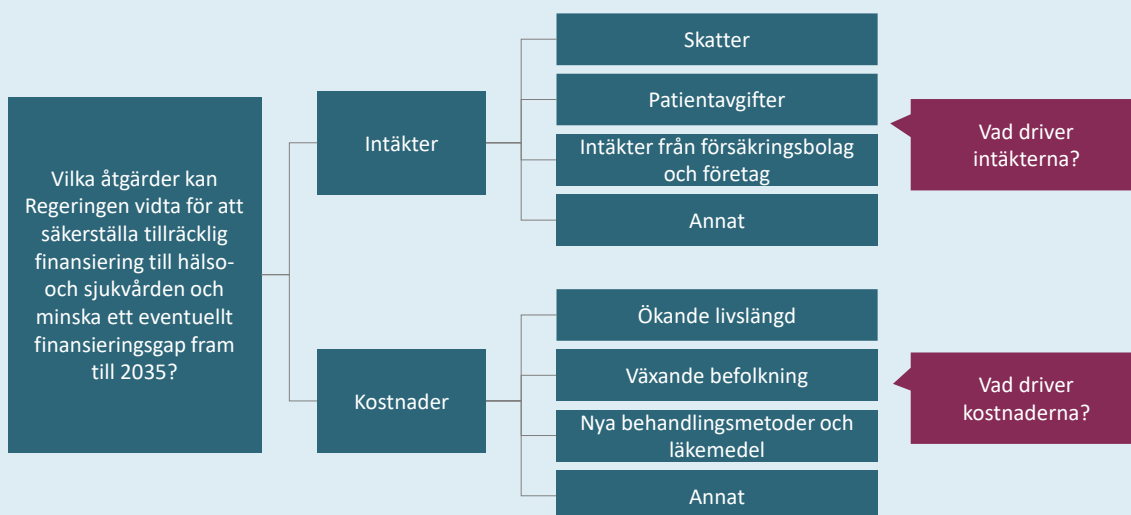
Ge gärna rekommendationer på åtgärder på kort sikt och längre sikt.



TIPS TILL LÖSNING 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 en helt annan uppdelning av frågan än den nedan.

1. Börja strukturera problemet och bryt ner det i mindre beståndsdelar med hjälp av ett problemträd. Du kan utgå från den övergripande orsaken till utmaningen; är det kostnaderna eller intäkterna som är drivande?



2. Gå igenom varje gren i trädet och gör hypoteser för respektive kostnads-/intäktsgren i ditt problemträd – vad förväntas öka eller minska naturligt och för vilka grenar det krävs insatta åtgärder för att de ska minska/öka? Motivera!
3. Utifrån dina hypoteser 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!
4. Argumentera för varför dessa delar är nödvändiga att agera på. Beroende på hur du ställde upp din problemstruktur kanske du vill prioritera att förändra sjukvårdens organisation, påverka finansiering/intäkter/skatter, införa ny teknik, inte subventionera läkemedel, lägga större ansvar på befolkningen själva eller minska statliga resurser till forskning. Det finns många möjliga lösningar!
5. Föreslå åtgärder för de delar du vill påverka och rangordna utifrån någon struktur, till exempel "Enkelhet att genomföra vs. Förväntad effekt". Rekommendera åtgärder på kort sikt (till exempel skattehöjning med start nästa år) samt åtgärder på längre sikt (till exempel införa digitala vårdcentraler som standard för första kontakt med vården). Reflektera över sannolikheten i att dina rekommendationer går att genomföra. Hur svårt blir det exempelvis att genomföra åtgärderna politiskt, ekonomiskt eller etiskt?
6. Summera upp ditt svar, din problemstruktur och prioriterade åtgärder. Reflektera gärna kring vilka av dina argument som är svagast och 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. För att få en riktigt genomtänkt lösning på ett guesstimate kan en formel/lösningsstruktur först ställas upp, som sedan fylls på med siffror och uppskattningar i respektive steg. Se tips till lösning på nästa sida.

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

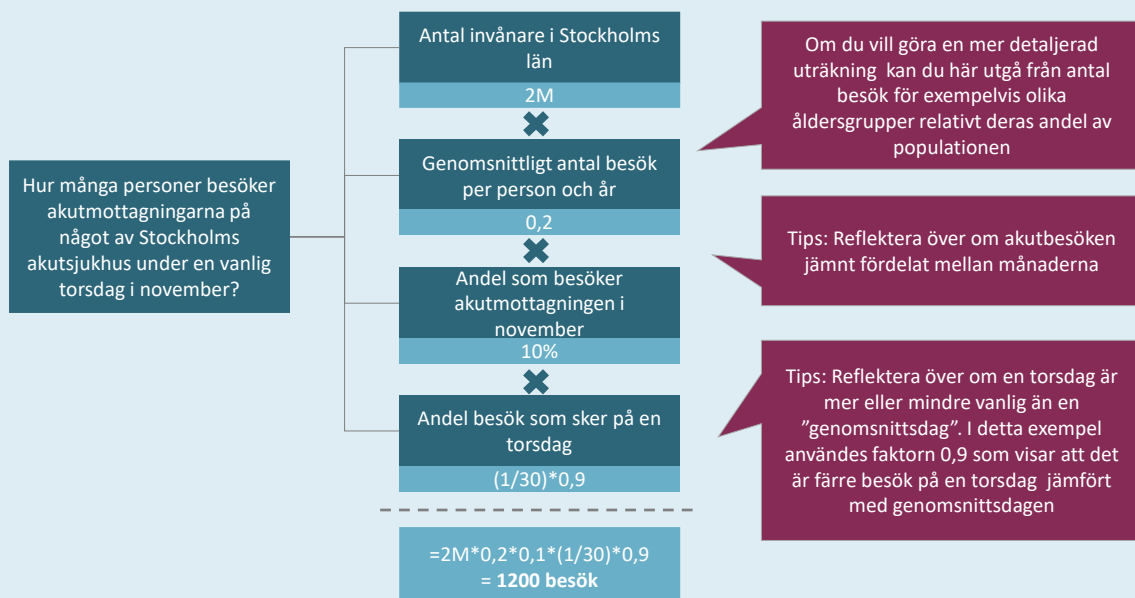
Hur många personer besöker akutmottagningarna på något av Stockholms akutsjukhus under en vanlig torsdag i november (under 24 timmar)?



TIPS TILL LÖSNING CASE 2: GUESSTIMATE

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

1. Resonera kring grundförutsättningar, avgränsningar och tolka vad frågan betyder. (Exempelvis avgränsning Stockholms stad vs. Stockholms län, vad innebär en akutmottagning på ett sjukhus, hur många akutsjukhus kan det finnas).
2. Använd ett problemträd för att strukturera upp hur du ska göra din uträkning. Nedan följer ett exempel på hur detta kan se ut (notera att trädet endast är ett exempel och att siffrorna inte behöver vara korrekta):



3. Avsluta med att sammanfatta frågeställningen, hur du angrep problemet och ditt svar. Fundera gärna kring var i dina antaganden du har din största osäkerhet. Det vill säga reflektera om ditt svar känns rimligt och i logisk storleksordning i relation till ditt första antagande. Om du exempelvis 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.



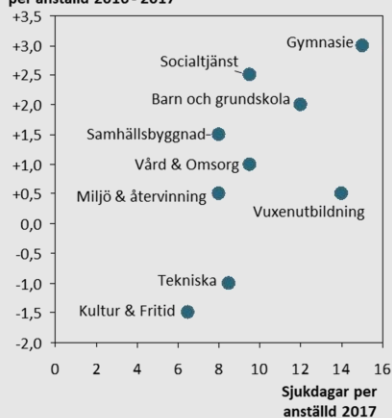
EXEMPEL PÅ CASE 3: TOLKNING AV GRAFER

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. Nedan ser du ett exempel på ett sådant case. Se tips till lösning på nästa sida.

Du får följande bakgrundsinformation av den som intervjuar dig:

- Fjällsjöns kommun är en fiktiv kommun med stora utmaningar med ökande sjukskrivningar och skenande kostnader för sjuklön. Kommunen har 7 000 anställda inom bland annat vård och omsorg, skola och socialtjänst.
- Utöver att situationen orsakar ett lidande för medarbetarna leder sjukfrånvaron 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

Utifrån ovanstående bakgrundsinformation:

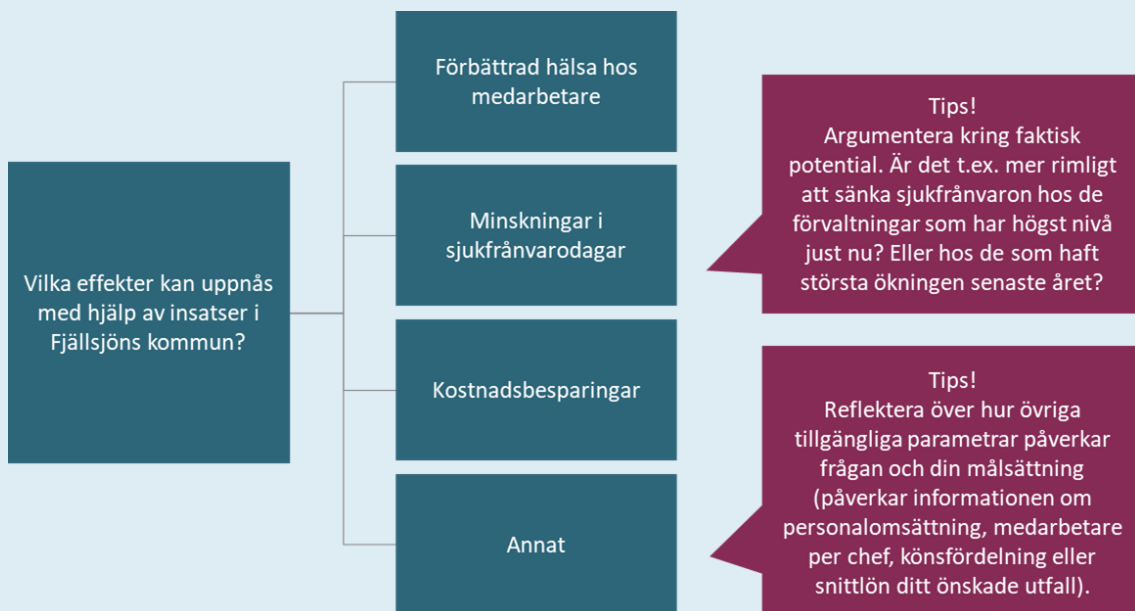
Fjällsjöns kommun vill nu genomföra åtgärder för att förbättra arbetsmiljön. Vilken förvaltning bör prioriteras för att få mest effekt på kommunnivå?



TIPS TILL LÖSNING CASE 3: TOLKNING AV GRAFER

Notera att nedanstående lösning 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 den nedan.

1. Gör en första snabb genomgång av vilka data, grafer och tabeller du har tillgängliga.
2. Tänk igenom frågan och gör ett problemträd över hur du ska angripa problemet. En bra utgångspunkt kan vara att sätta upp parametrar som du tror påverkar effekten av att sätta in insatser i en förvaltning. Nedan ges ett exempel på hur detta kan se ut:



3. Angrip frågan med hjälp av ditt problemträd och den information du fått i form av graferna och tabellerna.
4. 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 = $0,2 \times \text{antal sjukdagar per anställd} \times \text{antal anställda} \times 0,8 \times \text{snittlön per arbetsdag}$).
5. 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.
6. 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.



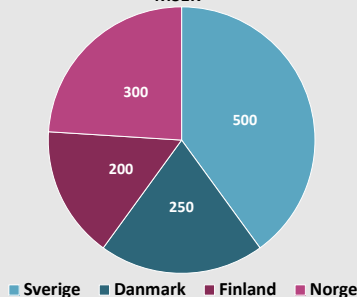
EXEMPEL PÅ CASE 4: MARKNADSANALYS

Vi gör ofta marknadsanalyser i vårt arbete. Därför kan våra case handla om frågeställningar där du testas på förmågan att göra sådana analyser – samt utifrån de mönster du ser kunna besvara specifika frågeställningar. Nedan ser du ett exempel på ett sådant case. Se tips till lösning på nästa sida.

Du får följande bakgrundsinformation av den som intervjuar dig:

- Medtechföretaget Hjälpsam AB är relativt nystartat och har ingen tidigare väl etablerad produkt på marknaden. De har nu tagit fram förbandet Omsorgsfull som genomgått rigorösa tester och är redo för att lanseras på marknaden.
- Marknaden för såromläggningsförband är relativt homogen på den nordiska marknaden. Med andra ord är slutanvändarna inom vårdsektorn (exempelvis sjukhus) och omsorgssektorn (exempelvis särskilda boenden) relativt lika över de fyra länderna. Produkterna är inte ämnade för privat bruk.
- Nedan information har du fått av företagets marknadsteam:

Marknaden för såromläggning i Norden,
MSEK



Konkurrenter	Marknadsandel Sverige	Marknadsandel Norge	Marknadsandel Danmark	Marknadsandel Finland
Sanlow Care Inc.	20%	20%	20%	20%
Hygge A/S	10%	20%	30%	10%
Laxå AB	50%	20%	10%	10%
Sygepleje A/S	10%	20%	30%	10%
Hoitotyö Oyj	10%	20%	10%	50%

Företag	Teknisk bedömning av produkt (1-10)	Pris per användning	Inträde i Norden
Hjälpsam AB	8	30 SEK	-
Sanlow Care Inc.	9	50 SEK	2020
Hygge A/S	7	30 SEK	2019
Laxå AB	7	20 SEK	2019
Sygepleje A/S	5	20 SEK	2017
Hoitotyö Oyj	6	20 SEK	2018

Utifrån ovanstående bakgrundsinformation:

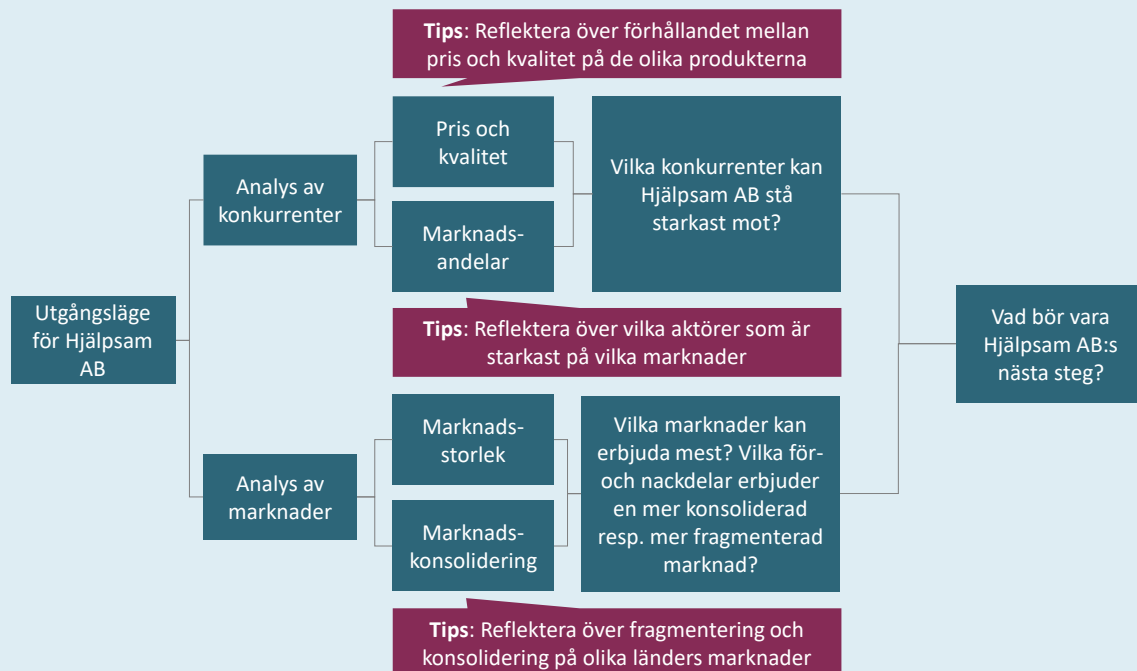
Hjälpsam AB har nu kontaktat Lumell för att få hjälp med lanseringen av sin nya produkt. Specifikt önskar de att du tar fram rekommendationer kring vilka nästa steg de bör ta på den nordiska marknaden.



TIPS TILL LÖSNING CASE 4: MARKNADSANALYS

Notera att nedanstående enbart är förslag på strukturering av problemet. Det går att komma fram till rekommendationer på många olika sätt och med annan uppdelning.

1. Gör en första snabb genomgång av de data, grafer och tabeller du har.
2. Tänk igenom frågan och gör ett problemträd över hur du ska angripa problemet. Exempel:



3. Fyll i ditt problemträd med information från graferna och tabellerna.
4. Undersök vilken eller vilka konkurrenter som bäst kan övervinnas. Hur ser konkurrenternas tekniska bedömning i förhållande till priset på produkten ut jämfört med samma siffror för Hjälpsam AB? Är det lättare att konkurrera med ett företag som funnits länge på marknaden jämfört med ett företag som precis gjort inträde? Hur ser konkurrenternas marknadsandelar inom de olika geografiska marknaderna ut? Lista argument för de konkurrenter du väljer.
5. Ta reda på vilket land eller vilka länder som ger störst potential för Hjälpsam AB. Undersök exempelvis marknadsstorleken. Du kan även undersöka hur konsoliderad eller fragmenterad marknaderna är. En konsoliderad marknad kan exempelvis innebära att ett fåtal större aktörer har stora marknadsandelar medan det på en fragmenterad marknad i stället kan finnas fler men mindre aktörer. Fundera på vilka för- och nackdelar marknadssammansättningen för med sig för ett potentiellt inträde för Hjälpsam AB. Lista argument för dina val.
6. Sammanfatta dina insikter utifrån ursprungsfrågan, problemstruktur och argument för nästa steg för Hjälpsam AB. Reflektera gärna kring vilka andra alternativ som fanns och för- och nackdelar med dessa.



LUMELL
ASSOCIATES

