EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Slutrapport EU-projekt PEPP

Burlövs kommun

LOMMA KOMMUN

KÄVLINGE!

Innehåll

Sammanfattning 3
Projektidé och förväntade resultat 4
Projektets resultat, mål och indikatorer 6
Resultat för ledarskapsprogrammet 7
Deltagandet i aktiviteterna 8
Resultat kopplat till delmålen för hälsofrämjande ledarskap 9
Resultat för medarbetarskapsprogrammet 10
Deltagandet i aktiviteterna 11
Resultat kopplat till delmålen för engagerat medarbetarskap 11
Individnivå 11
Gruppnivå 12
Sammanfattande slutsats 13
Arbetssätt 14
Organisatoriska förutsättningar 15
Hälsofrämjande ledarskap 16
Ledarskapsprogrammet för ett hälsofrämjande arbetsliv 17
Engagerat medarbetarskap 19
Referensgrupper 19
Program för engagerat medarbetarskap 20
Arbetet med horisontella principer 21
Kommunikation, spridning och påverkansarbete 22
Spridning och strategier för påverkan 23
Inkluderande insatser 24
Utmaningar i spridningen 24
Uppföljning och utvärdering 25
Klusterutvärdering 25
Projektets egen utvärdering 25
Användande av resultat 26
Kommentarer och tips 28
Framgångsfaktorer 28
Utmaningar 29
Tips till andra projekt 31

Sammanfattning

PEPP – Personligt Engagemang På Plats för ett hållbart arbetsliv var ett tvåårigt projekt som genomfördes under perioden november 2017 till oktober 2019 med medel från Europeiska Socialfonden. Projektet genomfördes i samverkan mellan Kävlinge, Lomma och Burlövs kommuner i syfte att ge ökade förutsättningar för ett hållbart arbetsliv där medarbetare och ledare är välmående och utvecklas. På lång sikt förväntades projektet även bidra till lägre sjukfrånvaro samt att kommunerna uppfattas som attraktiva arbetsgivare och därmed får ett gott rekryteringsläge. Satsningen har omfattat samtliga medarbetare och chefer i de tre kommunerna.

Projektet inleddes med en sex månader lång analys- och planeringsfas i syfte att kartlägga nuläget, analysera vilka behov som fanns i verksamheterna och ta fram aktiviteter som behövde genomföras för att nå projektmålen. För att ta ett helhetsgrepp utgick planering och kartläggning från projektets tre spår: engagerat medarbetarskap, hälsofrämjande ledarskap och organisatoriska förutsättningar.

Utifrån aktuell forskning och den samlade nulägesbild som kartläggningarna gav tog projektet fram två kompetensutvecklingsprogram, medarbetarskapsprogrammet och ledarskapsprogrammet. Målsättningen med programmen var att öka kunskapen i kommunerna och på så vis skapa förutsättningar för kommunernas fortsatta utvecklingsarbete efter avslutat projekt. För genomförandet av programmets utvecklingsaktiviteter upphandlade projektet ett antal leverantörer med specialistkompetens inom respektive utbildningsmodul.

Under projekttiden har 4196 medarbetare och chefer (3545 kvinnor och 854 män) i de tre kommunerna deltagit i kompetensutvecklingsinsatser motsvarande 26 850 timmar genom PEPP. Projektet har lagt stor kraft på att maximera deltagandet i aktiviteterna. Alla arbetsplatser har i nära dialog med cheferna erbjudits aktiviteter utifrån sina aktivitetsplaner och både projekt och leverantörer har haft en hög flexibilitet kring planering och bokning. Verksamheter med högt bortfall har följts upp och lösningar sökts. Styrgruppen har i olika forum för chefer och medarbetare givit stöd åt projektet och tydligt markerat att aktiviteterna varit obligatoriska. Utvärderingar har under hela genomförandefasen gått ut till deltagarna via deras chefer och resultaten har kontinuerligt följts upp för att anpassa och förbättra aktiviteterna i dialog med leverantörerna.

Projektets resultat visar att den kompetensutveckling som erbjudits genom PEPP har bidragit till att skapa större medvetenhet kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsliv. Framför allt har aktiviteterna skapat utrymme för chefer och medarbetare att samlas kring gemensamma frågor kopplade till hälsa och arbetsmiljö. Volymen och bredden i medarbetarskapsprogrammet har ur ett organisatoriskt perspektiv gett kommunerna goda förutsättningar att arbeta vidare med frågorna när så många medarbetare har fått ta del av samma information. Genom ledarskapsprogrammet har en ökad kunskap och förståelse för de organisatoriska förutsättningarnas betydelse och chefers roll som bärare av såväl kultur som kommunikationsmönster och beteenden, lagt en god grund till en fortsatt utveckling av ett hälsofrämjande och hållbart ledarskap i kommunerna.

Projektidé och förväntade resultat

Den psykiska och fysiska ohälsan har ökat markant i Sverige de senaste åren. Ökad stress, högre tempo och höjda krav främst i arbetslivet men även i privatlivet är några orsaker till en ökande ohälsa. De grupper som enligt statistiken drabbas hårdast är kvinnor och äldre. Den svenska regeringen pekar på att för att uppnå ett hållbart arbetsliv finns det ett stort behov av insatser för att förebygga och minska risken för att medarbetare drabbas av ohälsa. Offentlig sektor och inte minst Sveriges kommuner, med många kvinnodominerade verksamheter, måste arbeta med den arbetsrelaterade ohälsan.

För att skapa förändring är behovet i kommunerna stort av att arbeta både med strukturella faktorer och förutsättningar i organisationen, men även av att arbeta med kompetens och kulturella faktorer bland medarbetare och ledare med syftet att förebygga ohälsa.

Mot denna bakgrund formulerade Burlöv, Kävlinge och Lomma kommun gemensamt sin projektansökan för *"PEPP", Personligt Engagemang På Plats för ett hållbart arbetsliv*, under våren 2017 och blev beviljade medel av Europeiska socialfonden under sommaren 2017. Projektet startade den 1 november 2017.

Det övergripande syftet med projektet var att genom kompetensutvecklingsinsatser långsiktigt stärka kommunernas hälsoarbete för att därigenom ge ökade förutsättningar för ett hållbart arbetsliv där medarbetare och ledare är välmående och utvecklas.

På lång sikt förväntades projektet bidra till:
- Hållbart arbetsliv med välmående ledare och medarbetare
- Lägre sjukfrånvaro
- Att kommunerna uppfattas som attraktiva arbetsgivare
- Gott rekryteringsläge

Projektmålen konkretiserades och justerades under analys- och planeringsfasen och bestod av tre huvudmål med nedbrutna delmål.

Huvudmål 1

Projektet ska kompetensutveckla 4399 individer varav 3545 kvinnor och 854 män.

Tabell 1: Mål, antal medarbetare

Burlöv*	Lomma*	Kävlinge*
• 1288 medarbetare • 1036 kvinnor • 252 män • 66 chefer	• 1423 medarbetare • 1110 kvinnor • 313 män • 74 chefer	• 1688 medarbetare • 1399 kvinnor • 289 män • 63 chefer

*Antal anställda och fördelning på kvinnor/män 2018-05-01. I Lomma och Burlöv såväl tillsvidare- som visstidsanställda, i Kävlinge endast tillsvidareanställda.

Huvudmål 2

Ökade förutsättningar för ledare att utöva ett hälsofrämjande ledarskap.

Delmål
2.1 Ökad kompetens hos ledare om att förebygga ohälsa
2.2 Utvecklade verktyg för ledare för att kunna utöva ett hälsofrämjande ledarskap
2.3 Ökade kunskaper gällande organisatoriska förutsättningar för ett hälsofrämjande ledarskap

Med ledare avses personalansvariga chefer.

Huvudmål 3

Ökade förutsättningar för ett engagerat medarbetarskap.

Delmål
3.1 Ökad kompetens hos medarbetare om engagerat medarbetarskap
3.2 Ökad kompetens hos medarbetare kring förebyggande av ohälsa och hållbart arbetsliv

Under analys- och planeringsfasen konkretiserades och justerades projektmålen och planen för utvärdering av projektet. Det långsiktiga effektmålet för jämställdhet gjordes om till ett övergripande och tvärgående mål som skulle integreras i hela projektet och genomsyra all dess aktivitet. *Målet om att projektet skulle bidra till en ökad jämställdhet i kommunerna togs därför bort*. Projektutvärderingen har dock tagit hänsyn till jämställdhetsaspekten i sin analys av måluppfyllelse genom att resultaten analyserats per kön. Övriga horisontella principer har integrerats i projektaktiviteterna enligt *Plan för integrering av horisontella principer i projekt PEPP*. Projektets jämställdhetsmål har varit att projektets aktiviteter i sin helhet ska anamma ett jämställdhetsperspektiv och att deltagandet ska spegla könsfördelningen i kommunerna.

Målsättningen att medarbetare via sitt projektdeltagande skulle ges verktyg för ett hälsofrämjande medarbetarskap som bidrar till ökat engagemang och utveckling togs bort då projektets strategi varit att följa kommunernas organisatoriska strukturer och förutsättningar genom cheferna. För medarbetarna har projektets insatser riktats mot arbetsplatserna där projektaktiviteterna givits med ett grupperspektiv. Med andra ord, cheferna har fått verktyg, medarbetarna har fått ökad kompetens med målsättningen att skapa effekt för samtliga deltagare i projektet liksom att öka verksamheternas måluppfyllelse.

Projektets resultat, mål och indikatorer

Projektet har uppnått goda resultat i de leveransmål som varit satta i projektplanen både avseende antal unika deltagare, antal kompetensutvecklingstimmar och fördelningen på kön.

Tabell 2: Antal unika individer

Antal individer	Kvinnor		Män		Varav chefer		Totalt	
	Planerat	Uppnått	Planerat	Uppnått	Planerat	Uppnått	Planerat	Uppnått
Kävlinge	1399	1436	289	331	63	89	1688	1767
Lomma	1110	1069	313	270	74	79	1423	1339
Burlöv	1036	867	252	223	66	64	1288	1090
Totalt	3545	3372	854	824	203	232	4399	4196*

*) Totalt antal avslutade deltagare enligt sista återrapport från SCB, september 2019.

Projektet har totalt nått 4196 unika individer (3545 kvinnor och 854 män), vilket är något färre än projektmålet på 4399 individer. En bidragande orsak till detta har varit att målen är olika satta i de tre kommunerna. För Lomma och Burlöv omfattar målet såväl tillsvidare- som visstidsanställda (månadsanställda) medan Kävlinges mål endast avser tillsvidareanställda. Detta har påverkat förutsättningarna att nå målen och avspeglas också i resultatet på kommunnivå. Kävlinge har nått 1767 individer (79 personer över mål), medan Lomma nått 1339 individer (84 personer under mål) och Burlöv 1090 individer (198 personer under mål). Projektet gjorde i september en ändringsansökan där budgeten drogs ned, med hänsyn till att projektkostnaderna blivit lägre än beräknat men också med hänsyn taget till det något lägre antalet unika deltagare.

Fördelningen mellan kvinnor och män i kommunerna var vid kartläggningsfasens början ca 80 procent kvinnor och 20 procent män. Fördelningen avseende deltagandet har följt denna fördelning under hela genomförandefasen. För att säkra deltagande på lika villkor för kvinnor och män har deltagandet kontinuerligt följts upp och analyserats per kön. Projektet har också arbetat för att ett jämställt och normkritiskt förhållningssätt ska genomsyra aktiviteterna. Utbildningstillfällena har upphandlats med krav på inkludering av de horisontella principerna. Detta har sedan följts upp genom att deltagarna i en digital enkät fått värdera om de upplevt att de behandlats lika, fått lika mycket utrymme och stöd vid aktuell utbildningsinsats.

Då det gäller antalet kompetensutvecklingstimmar ligger projektet långt över målsättningarna. Medfinansieringsmålet var att genomföra 6 000 kompetensutvecklingstimmar per kommun, alltså totalt 18 000 timmar. Totalt har projektet genomfört 26 850 kompetensutvecklingstimmar, 21 894 för kvinnor och 5 370 för män.

Tabell 3: Antal kompetensutvecklingstimmar

Antal timmar	Kvinnor		Män		Totalt		Timmar per person
	Planerat	Faktiskt	Planerat	Faktiskt	Planerat	Faktiskt	
Kävlinge	-	-	-	-	6 000	10 150	5,7 tim
Lomma	-	-	-	-	6 000	9 901	7,4 tim
Burlöv	-	-	-	-	6 000	6 799	6,2 tim
Totalt	14 400	21 894	3 600	5 370	18 000*	26 850**	6,4 tim

*) Målvärdet satt utifrån ESFs medfinansieringskrav.
**) Resultat 2019-08-31

Målet på 18 000 kompetensutvecklingstimmar är kopplat till kommunernas medfinansiering i budgeten vilken fick uppgå till max 25 procent. I snitt skulle varje medarbetare utifrån målsättningarna då ha fått 4,1 utbildningstimmar per person. I planeringen av kompetensutvecklingsinsatserna har projektet emellertid utgått ifrån de utvecklingsbehov som lyftes under analysfasen och utifrån detta erbjudit anpassade paket av aktiviteter till arbetsplatser och chefer. En kostnadseffektiv upphandling gjorde det också möjligt att erbjuda mer än planerat. Snittet för projektet som helhet ligger på 6,4 kompetensutvecklingstimmar per person.

Projektet har lagt stor kraft på att maximera deltagandet i aktiviteterna. Alla arbetsplatser har i nära dialog med cheferna erbjudits aktiviteter utifrån sina aktivitetsplaner och både projekt och leverantörer har haft en hög flexibilitet kring planering och bokning. Verksamheter med högre bortfall än 25 procent har följts upp och lösningar sökts. Styrgruppen har i olika forum för chefer och medarbetare givit stöd åt projektet och tydligt markerat att aktiviteterna varit obligatoriska. Utvärderingar har under hela genomförandefasen gått ut till deltagarna via deras chefer och resultaten har kontinuerligt följts upp för att anpassa och förbättra aktiviteterna i dialog med leverantörerna. Målet att nå samtliga anställda i de tre kommunerna var högt satt och ett bortfall på totalt 4,8 procent bedöms sammantaget vara ett gott resultat.

Resultat för ledarskapsprogrammet

Totalt har 232 chefer deltagit i PEPPs ledarskapsprogram. Uppdelat per kommun innebär detta 89 chefer i Kävlinge, 79 chefer i Lomma och 64 chefer i Burlöv. (Se tabell 2)

Målsättningen var att varje chef under projektets genomförandefas skulle ha deltagit i minst tre aktiviteter från de sju programmodulerna. Att det totala antalet deltagare ligger högre beror på att projektet också erbjudit anställda som inte har ett chefsuppdrag möjlighet att delta i vissa ledarskapsaktiviteter.

Tabell 4: Antal aktiviteter i ledarskapsprogrammet

	Antal aktiviteter i Lomma	Antal aktiviteter i Burlöv	Antal aktiviteter i Kävlinge
Ledningsgruppsutveckling Högsta ledningsgruppen	1	1	1
Ledningsgruppsutveckling Utvald ledningsgrupp	3	2	2
Chefshandledning	6	6	6
Coachande förhållningsätt	2	1*	1
Feedback	1	1	1
Hälsa	1	1	1
Hälsofrämjande ledarskap	1	1	1
Svåra samtal	1	1	1
Värdegrund	1	1	1
Effektiva team	1	1	1
Målstyrning	1	1	**
Individuella coachsamtal	5	4	**
Återkoppling 360 profil	4	2	**

* Utöver utbildningstillfället i Burlöv erbjöds Burlövs deltagare i ledarskapsprogrammet att delta i Lomma och Kävlinges utbildningstillfällen.
** I Kävlinge genomfördes inte aktiviteterna Målstyrning, 360 graders Spegelprofil och Individuell coaching då kommunen parallellt med projekt genomförde ett internt ledarutvecklingsprogram där dessa delar ingick.

Tabell 5: Antal deltagare totalt per kommun och aktivitet

Aktivitet Ledarforum	Totalt antal deltagare /kommun			
	Lomma	Burlöv	Kävlinge	Totalt
Hälsofrämjande ledarskap	53	38	61	152
Hälsa	52	40	63	155
Värdegrund	59	40	69	168

Aktivitet i mindre grupper	Kommun			
	Lomma	Burlöv	Kävlinge	Totalt
Coachande förhållningssätt	40	18	23	81
Svåra samtal och konflikthantering	14	8	15	37
Feedback	14	8	9	31
Effektiva team	28	20	16	64
Målstyrning	14	7	-	21
Chefshandledning i grupp	13	11	14	38

Aktivitet individuell	Kommun			
	Lomma	Burlöv	Kävlinge	Totalt
360 graders spegelprofil	2	4	-	6
Individuell coaching	5	2	-	7

Deltagandet i aktiviteterna

De chefer som kommunerna nyrekryterat under projektets genomförandefas, och som därmed inte varit delaktiga under kartläggningsfasen, har kontaktats av delprojektledaren och erbjudits valfritt deltagande i kvarvarande ledarskapsaktiviteter. En majoritet har uppfattat detta som mycket positivt och anmält sig till allt som varit möjligt. Nytillkomna chefer har även fått en genomgång av projektets mål och syfte samt en genomgång av sin/sina arbetsgruppers aktivitetsplan och bakgrunden till valet av aktiviteter i dessa.

Aktiviteterna som genomfördes inom respektive kommun och i mindre grupper riktades till mellan 15 och 20 chefer per aktivitet och tillfälle. Då det visade sig svårt att nå fullt deltagarantal per aktivitet valde projektgruppen att erbjuda ytterligare ett antal chefer en frivillig möjlighet att delta. Till exempel erbjöds de chefer som tillkommit efter kartläggningsfasens slut möjlighet att delta vid samtliga aktiviteter som ännu ej genomförts vid respektive chefs tillträde. Målsättningen för projektet var att nå fulla kurstillfällen. Det visade sig, trots dessa överbokningar av varje kurstillfälle, ändå vara svårt att nå detta mål. Chefer uteblev eller avbokade på grund av akuta händelser i verksamheten, av personliga skäl eller för att prioritera ordinarie verksamhet.

360 graders spegelprofil har genomförts av 8 chefer. 10 chefer avböjde av olika orsaker alternativt slutförde inte aktiviteten. Aktiviteten skulle genomförts av interna projektresurser med certifiering och kompetens i verktyget men dessa lämnade eller fick andra arbetsuppgifter i projektet vilket medförde att återkopplingssamtalen övertogs av leverantören av verktyget. Detta innebar också att omfattningen av aktiviteten minskades från tre återkopplingssamtal till endast

ett samtal. Detta kan ha påverkat deltagarnas möjlighet till lärande, självreflektion och möjlig beteendeförändring.

Aktiviteten *Individuell coaching* erbjöds initialt till 16 chefer. 7 chefer tackade ja och 9 chefer tackade nej till erbjudandet. Då projektgruppens genomförandeförmåga påverkades av den interna rörligheten i gruppen valde projektet att inte gå ut med ytterligare förfrågningar om att genomföra aktiviteten.

Aktiviteten *Chefshandledning i grupp* följde en metodik och manual som utvecklats vid Karolinska Institutet och har sin utgångspunkt i aktuell handlednings- och gruppforskning. Aktiviteten genomfördes med utbildade handledare från projektgruppen och kommunernas stabsfunktioner.

Resultat kopplat till delmålen för hälsofrämjande ledarskap

Utvärderingen av projektets resultat visar bland annat att den kompetensutveckling som erbjudits kommunernas chefer genom projektet sammantaget har bidragit till att skapa en större medvetenhet både individuellt och kollektivt kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsliv. Framför allt har utbildningarna skapat utrymme för chefer att samlas kring gemensamma frågor som berör deras förutsättningar att utöva ett hälsofrämjande ledarskap liksom om hälsa och arbetsmiljö.

Cheferna beskriver ledarskapsprogrammets aktiviteter som evidensbaserade och forskningsförankrade och att utbildningsledarna/leverantörerna hållit en genomgående hög kvalité genom hela genomförandet. Kompetensutvecklingsaktiviteterna som genomförts i grupp har även inneburit ett ökat erfarenhetsutbyte mellan kommunernas chefer och över förvaltningsgränserna inom kommunerna vilket upplevts som positivt.

I utvärderingen av aktiviteten *Chefshandledning i grupp* framgår det att deltagarna över lag varit positiva till såväl aktiviteten som metodiken. Det har upplevts som positivt att grupperna varit blandade över både verksamhets- och kommungränser. Deltagarna lyfter att metodiken har möjliggjort problemlösning utanför de vanliga spåren och har återaktualiserat lösningar på tidigare problem liksom att den möjliggjort lärande. Man nämner också insikten om att chefers problem och utmaningar inte är unika utan skär över både kommun- och verksamhetsgränser. Deltagarna uppger att de å ena sidan getts bra verktyg att använda på hemmaplan men å andra sidan har det varit en utmaning att prioritera gruppens handledningsträffar. Upplevelsen av aktiviteten påverkas också av om deltagaren uppfattade att aktiviteten var tvingande eller frivillig.

Aktiviteten *Individuell coaching* och dess erbjudande om fem enskilda samtal per deltagare har inneburit en möjlighet att, tillsammans med en oberoende resurs, individuellt reflektera kring sin chefsroll och de vardagliga utmaningar som rollen möter. En form av socialt stöd som gett möjlighet till problemlösning och ett visst mått av återhämtning i vardagen. Detta harmonierar väl med vad forskningen menar är en av grundpelarna för att nå en hälsofrämjande arbetsmiljö för chefer.

I den utvärdering som projektets externa utvärderare, Joakim Tranquist, genomfört beskriver chefer att projektet har bidragit till att utveckla ett gemensamt språk kring hälsofrämjande arbetssätt i kommunerna: En chef uttrycker: *”Det stora värdet är, enligt mig, kraften i mångas deltagande”*. En ökad kunskap och förståelse för de organisatoriska förutsättningarnas betydelse och chefers egen roll som bärare av såväl kultur som kommunikationsmönster och beteende har lagt grund till en fortsatt utveckling av ett hälsofrämjande och hållbart ledarskap.

En chef lyfter vikten av att projektet har arbetat parallellt i flera spår: *”Lättare för mig som ledare då också kunskapen hos medarbetarna stärks utifrån utbildningsinsatserna”*. Det ger förutsättningar för givande dialoger att i det fortsatta arbetet ha en delad/likvärdig kompetens. Likaså lyfts behovet av uppföljning längs vägen. Att som chef få stöd i att leda, utveckla och tillämpa kunskapen på resans gång har varit önskvärt.

Resultat för medarbetarskapsprogrammet

Totalt har 4196 medarbetare, 3545 kvinnor och 824 män, deltagit i PEPPs medarbetarskapsprogram. Uppdelat kommunvis innebär detta 1767 individer i Kävlinge, 1339 individer i Lomma och 1090 individer i Burlöv. (Se Tabell 2)

Tabell 6: Antal aktiviteter i medarbetarskapsprogrammet

	Kävlinge	Lomma	Burlöv	Totalt
Jag som medarbetare	34	12	24	70
Hälsa	29	18	22	69
Grupputveckling	27	31	13	71
Kommunikation	15	15	14	44
Balans	15	13	24	52
Praktisk aktivitet	10	11	7	28

Resultatet i antal bokade tillfällen skiljer sig utifrån att projektet har haft ett begränsat antal upphandlade tillfällen per aktivitet och kommun. Verksamheternas aktivitetsplaner, behov och önskemål har också sett olika ut mellan kommunerna. Aktiviteterna har genomförts på olika sätt och antalet deltagare per tillfälle har varierat.

Tabell 7: Antal personer medarbetarskapsprogrammet*

	Antal planerade	Rapporterade	Rapporterade procent
Kävlinge	5 196	4 044	78%
Lomma	4 537	3 615	79%
Burlöv	3 922	2 704	69%
Totalt	13 655	10 363	75%

*) Deltagande baserat på hur många individer som deltagit i aktiviteterna, ej unika deltagare.

I tabellen redovisas hur många som har varit planerade att delta i olika aktiviteter och hur många som faktiskt har tagit del av dessa. Siffrorna baseras på antal anställda, uppgifter hämtade under kartläggningsfasen. Antal anställda skiljer sig också åt mellan kartläggningsfasen och avslutningsfasen på grund av organisationernas rörlighet. Projektet har succesivt följt upp och uppdaterat antalet medarbetare men rörligheten är ständigt pågående och därför bör resultatet tolkas med det i åtanke.

Programmens kompetensutvecklingsaktiviteter har ägt rum i kommunhusens lokaler, i verksamheternas egna lokaler samt i externa konferenslokaler. Projektet har i möjligaste mån strävat efter att anpassa genomförandet av aktiviteterna till varje verksamhets behov och majoriteten av aktiviteterna har genomförts på plats i de enskilda arbetsplatserna. I vissa fall har arbetsplatser dock valt att slå sig samman kring aktiviteter för att förenkla genomförandet. Vid ett fåtal tillfällen har projektet därför genomfört större sammanslagna aktiviteter för flera arbetsplatser. Det har dock visat sig att mest optimalt har varit att enskilda arbetsplatser med mindre grupper haft egna tillfällen. Att slå samman olika arbetsplatser och verksamheter har begränsat och försvårat bokningarna och deltagandet. Det har också försvårat samtal och dialog i rummet om antalet deltagare varit stort, vilket resultaten från projektets utvärderingsenkät återspeglar. Burlövs kommun har i högre utsträckning än de andra kommunerna använt sig av större sammanslagna aktiviteter, vilket kan vara en anledning till att närvaron där är lägre än i Lomma och Kävlinge.

Deltagandet i aktiviteterna

Projektet har erbjudit alla arbetsplatser att boka in aktiviteter enligt sin arbetsplats aktivitetsplan. Ett fåtal verksamheter avböjde enstaka aktiviteter på grund av att behovet såg annorlunda ut i personalgruppen vid genomförandet mot när kartläggningen genomfördes. En orsak har varit bland annat omorganisationer och personalförändringar. De verksamheter som inte hade alla aktiviteter i sin plan gavs möjlighet att boka in aktiviteter de saknade. I övrigt har alla arbetsplatser bokats in enligt plan.

I alla kommunerna har deltagandet på aktiviteterna varit ojämnt och vi ser skillnader mellan verksamheterna. *Sektor Omsorg* och *Arbetsliv och Fritid* (Kävlinge) och *Omsorgsförvaltningen/ Socialförvaltningen* (Lomma, Burlöv) har ett lägre deltagande i jämförelse med övriga sektorer/ förvaltningar. Detta hänger till viss del samman med omorganisationer men även att de verksamheter som är platsstyrda och de med 24-timmarsverksamhet har haft svårigheter att avsätta tid och personal. För att säkerställa ett högt deltagande har projektet under våren 2019 följt upp arbetsplatser med ett bortfall högre än 25%. Dessa arbetsplatser gavs möjlighet att boka in ett nytt datum eller att delta vid andra tillfällen. Insatsen har gett effekt genom ett högre deltagande.

Störst bortfall totalt har aktiviteterna *Jag som medarbetare* och *Hälsa och Friskfaktorer* haft. Det kan bero på att dessa aktiviteter har omfattat alla medarbetare och chefer. Att nå alla är en utmaning, dels på grund av rörligheten i organisationerna, dels på grund av andra orsaker till frånvaro.

Grupputveckling är den aktivitet som har haft högst deltagande. Det är också den aktivitet inom medarbetarskapsprogrammet tillsammans med *Kommunikation och Praktisk aktivitet* som har varit mest uppskattad bland deltagarna. En reflektion kring detta kan vara att dessa aktiviteter, och främst grupputveckling i högre grad än de andra, har innehållit ”ny” kunskap som kanske inte varit känd av deltagarna sedan tidigare. Grupputveckling är också en aktivitet som har hållits specifikt för en arbetsgrupp att diskutera utifrån sina förutsättningar. I denna aktivitet har också chefen för de flesta arbetsgrupper varit med och varit engagerad i diskussionerna.

I modulen *Hälsa* erbjöds arbetsplatserna möjligheten att prova kontorsutrustning som främjar rörelse vid stillasittande arbete. Vid återkoppling från arbetsplatserna visade det sig att skrivbordscykeln var det mest uppskattade redskapet. Den minskade det monotona arbetet och ansågs vara både rolig och ge bra fysisk rörelse.

Resultat kopplat till delmålen för engagerat medarbetarskap

Projektets resultat visar bland annat att den kompetensutveckling som erbjudits genom PEPP har bidragit till att skapa större medvetenhet kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsliv. Framför allt har aktiviteterna skapat utrymme för chefer och medarbetare att samlas kring gemensamma frågor om arbetsmiljö.

Alla aktiviteter som genomförts för medarbetarna har kopplat an till delmålen om ökad kompetens om engagerat medarbetarskap, förebyggande hälsa och hållbart arbetsliv på olika sätt. Ur ett kvantitativt perspektiv visar siffrorna att kommunerna har ökat förutsättningarna för ett engagerat medarbetarskap genom bredden av kompetensutvecklade individer. Projektet har också lagt en grund för fortsatt utveckling av det hälsofrämjande arbetet. Den redovisade volymen av deltagare har ur ett organisatoriskt perspektiv gett kommunerna goda förutsättningar att arbeta vidare med frågorna när så många medarbetare har fått ta del av samma information.

Individnivå

Att mäta kunskap är svårt och det är därför svårt att säga i vilken utsträckning som kunskapen har ökat på individnivå. Varje aktivitet inom projektet har följts upp med en utvärdering som skickats ut till deltagarna. Svarsfrekvensen på dessa har varit låg genom hela genomförandet men kan ändå fungera som en indikation på deltagarnas uppfattning och reaktioner.

Utvärderingarna ger vid hand att mycket av den information som har förmedlats vid aktiviteterna har varit känt av deltagarna sedan innan. De faktorer som vi kan se påverkat individens uppfattning om nyttan av aktiviteten är:

- Hur chefen har förankrat projektidén och aktivitetens betydelse för arbetsgruppen och dess individer
- Individens förväntningar på aktiviteten
- Tidigare kompetens om det aktuella ämnet
- Föreläsarens förmåga att skapa engagemang och intresse

Det är viktigt att förstå syftet med aktiviteterna för att få ett helhetsperspektiv och ett tydligt sammanhang. Resultatet från en utvärdering visade att de medarbetare som hade positiva upplevelser av PEPP hade tydligt fått förklarat för sig vad syftet med aktiviteten var och hur den var kopplad till arbetsplatsens kartläggningsresultat under analys- och planeringsfasen.

Utmaningen i PEPP har varit att lägga utbildningsaktiviteterna på en nivå så att den tilltalar alla. Riskerna med denna typ av generell kompetensutveckling är att deltagarna inte känner att det har varit anpassat efter dem, vilket kan minska möjligheten att det sker ett lärande som leder till beteendeförändringar. Dock har många deltagare lyft vikten av att påminnas och få en gemensam plattform som positivt. Att gemensamt diskutera och reflektera kring ämnena har skapat ett gemensamt språk, sammanhang och engagemang. En deltagare säger att aktiviteterna har *”öppnat upp ögonen på vad som vi gör bra men också vad vi kan göra bättre”*.

En indikator för att mäta ökad kompetens är huruvida föreläsaren lyckas engagera och inspirera deltagarna. För att säkerställa att aktiviteterna levererades med hög kvalitet och högt värde har därför varje tillfälle utvärderats. I början av genomförandefasen deltog även projektgruppen vid aktiviteterna för att kunna kvalitetssäkra föreläsningarna. Detta har bidragit till att projektet har kunnat förbättra innehållet genom löpande dialog med leverantörerna och viktiga nyckelpersoner.

Gruppnivå

Att redovisa ett resultat på gruppnivå är också svårt men vi kan se ett antal faktorer som tydligt påverkat resultatet:

- Engagemang från chef samt deras närvaro och aktiva deltagande under aktiviteten
- Att hela arbetsgruppen har kompetensutvecklats, helst vid samma tillfälle för att få möjlighet att diskutera och reflektera tillsammans
- Att kontinuerligt arbeta vidare utifrån aktivitetens ämne

Genomgående reflektioner visar att chefers inställning och agerande spelar stor roll när det gäller deras medarbetares inställning till PEPP. En positivt inställd chef ger positivt inställda medarbetare. Chefernas medverkan på aktiviteterna tillsammans med sin arbetsgrupp har varit en viktig faktor för att skapa delaktighet och förutsättningar för att arbeta vidare med ämnet inom verksamheten. En chef utrycker: *”Att jag tycker det är roligt, att jag engagerar mig påverkar mina medarbetare. Jag kan, jag vill, jag har förutsättningar. Jag lägger grunden för mina medarbetares förutsättningar”*.

Dock har det lyfts att det finns utmaningar med att hela tiden hålla PEPP aktuellt. Den för många arbetsplatser långa tiden mellan kartläggningsfasen och genomförandefasen och mellan de olika aktiviteterna gör att det av en del upplevts som att det inte funnits någon kontinuitet vilket förklaras som en bidragande orsak som försvårat möjligheten att hålla PEPP vid liv. För att motverka detta har projektet i direkt anslutning till aktiviteterna försett chefer med material som de kunnat arbeta vidare med vilket i sin tur är en viktig faktor för att beteendeförändringar ska ske och bestå.

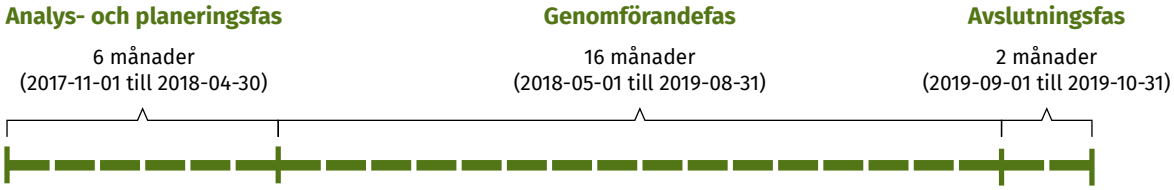
Sammanfattande slutsats

Uppföljningen av projektets resultat visar att den individuella inställningen till kompetens-utvecklingen hos chefer och medarbetare, har varit styrande för synen på värdet av insatserna i projektet. I detta avseende har förankring och förståelse för karaktären på insatserna varit avgörande för hur dessa tagits emot i organisationen. Ett alternativ hade kunnat vara att börja genomförandet med ledaraktiviteterna som ett sätt att skapa förankring. Konsekvensen av att parallellt starta upp och genomföra ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammen har blivit att förståelsen hos cheferna utvecklats under tiden. Uppföljningen visar också att de arbetsplatser som haft engagerade chefer, är de som fått bäst resultat.

Tranquist Utvärdering sammanfattar i projektets slutrapport att projektets främsta mervärde varit starten av en process på organisationsnivå i de tre kommunerna, snarare än att ha lett till ökad kunskap hos enskilda individer. Projektet har framför allt bidragit till att skapa en gemensam dialog kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i kommunerna. Att samtliga personalgrupper har tagit del av insatser som medför en gemensam bild av förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsliv anses ha varit särskilt avgörande för denna utveckling. (Se bilaga, Utvärdering av PEPP - Slutrapport)

Arbetssätt

Bild 1: Projektfaser



Projektet inleddes med en sex månader lång analys- och planeringsfas i syfte att kartlägga nuläget, analysera vilka behov som fanns i verksamheterna och ta fram aktiviteter som behövde genomföras för att nå projektmålen. Planering och kartläggning för genomförandet delades in i projektets tre spår: engagerat medarbetarskap, hälsofrämjande ledarskap och organisatoriska förutsättningar.

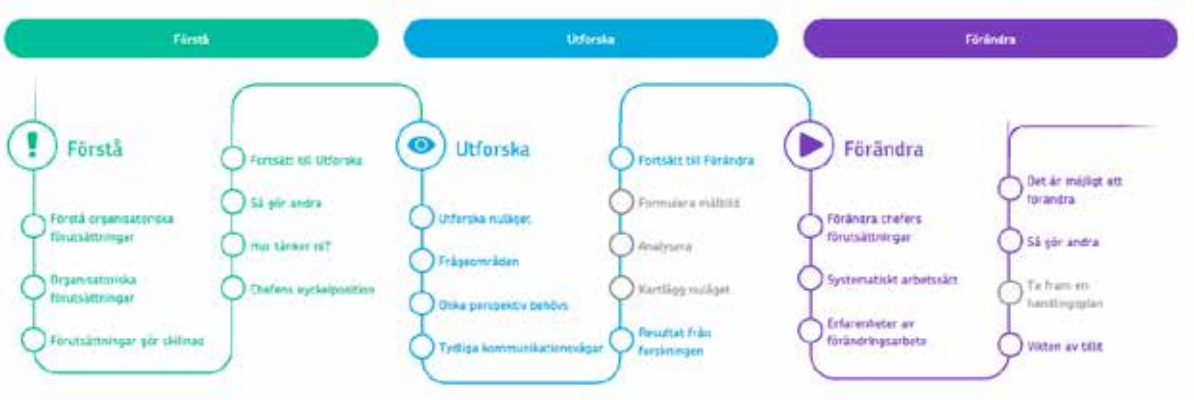
Bild 2: PEPP-huset

Organisatoriska förutsättningar

Projektets uppgift har varit att ge så goda förutsättningar som möjligt för kommunerna att arbeta med sina organisatoriska förutsättningar för chefer. PEPP har spridit kunskap kring organisatoriska förutsättningar och dess betydelse för ett hållbart arbetsliv och på så vis möjliggjort diskussioner, inspiration och medvetna val på högsta nivå i kommunerna. Kommunledningsgrupperna ägde dock besluten kopplat till vilka förändringar de avsåg att göra gällande sina organisatoriska förutsättningar.

För att kartlägga de organisatoriska förutsättningarna i kommunerna använde projektet sig av *Suntarbetslivs* verktyg *Chefoskopet*. Chefoskopet innehåller sammanfattande kunskaper och erfarenheter från det tvärvetenskapliga och mångåriga forskningsprojektet *Chefios*. Verktyget ger förståelse för chefers organisatoriska förutsättningar och kunskaper för att komma igång med ett förändringsarbete. Under processen arbetade kommunledningsgrupperna i respektive kommun igenom Chefoskopets tre delar; förstå, utforska och förändra, tillsammans med en externt upphandlad processledare under tre separata workshops, en per del i verktyget.

Bild 3: Chefoskopet



I samtliga kommuner resulterade workshopserierna med Chefoskopet i en handlingsplan för hur arbetet med de organisatoriska förutsättningarna ska fortlöpa inom respektive kommun.

I Lomma resulterade kartläggningen i en handlingsplan med de fyra områden som identifierats som mest prioriterade: tydliggörande av chefsuppdraget, utvecklandet av samarbetskulturen, organisationens strukturella förutsättningar samt upphandling av användarvänliga uppföljningsverktyg. Utvecklingsområden som alla på olika sätt är betydelsefulla för att stärka den tillitsbaserade styrningen.

Även i Burlöv blev resultatet en handlingsplan med fyra olika spår med avsikten att öka kommunens organisatoriska förutsättningar; antal medarbetare per chef, basuppdrag för chefer, processtöd för chefer och projektledningshandbok för chefer.

I Kävlinge resulterade kartläggningen i en handlingsplan med målen att arbeta vidare med fem fokusområden; stödfunktionernas uppdrag, mötesstruktur och kultur, att leda i förändring, tillitsstyrning samt lokalfrågor.

Kartläggningsfasens genomlysning av kommunernas organisatoriska förutsättningar och de handlingsplaner som växte fram under denna tid är sannolikt den enskilt viktigaste aktiviteten under projekttiden då strukturella förändringar är det som forskningen visat ger mest genomgripande resultat i en organisation.

Hälsofrämjande ledarskap

För att kartlägga det hälsofrämjande ledarskapet togs en kravprofil fram. Kravprofilen delades upp utifrån de kunskaper, färdigheter och förmågor som enligt aktuell forskning är centrala för ett hälsofrämjande ledarskap.

I Lomma och Burlöv genomfördes kartläggningen av det hälsofrämjande ledarskapet genom att kommunens chefer fyllde i en enkät och skattade sig själva utifrån projektets fastställda kravprofil. Varje chef erbjöds sedan ett uppföljningssamtal med delprojektledare Ledarskap där dialog fördes om vilka delar av definitionen som chefen önskade få kompetensutveckling inom. På så sätt identifierades vilka kompetensutvecklingsbehov som fanns för kommunernas chefer.

I Kävlinge genomfördes kartläggningen av det hälsofrämjande ledarskapet genom att kommunens verksamhetschefer gjorde skattningen för sina underställda chefer och fyllde i enkäten tillsammans med delprojektledare för ledarskapsprogrammet. Inga uppföljningssamtal genomfördes med varje enskild chef. Denna anpassning av upplägg för kartläggning av Kävlinges chefer gjordes då det i Kävlinge sedan tidigare hade genomförts kompetenskartläggningar av chefer och att man var i uppstartsfasen av ett eget lokalt ledarskapsprogram för sina chefer.

Olikheten i metod för genomförandet av kartläggningen kan innebära att kvaliteten i underlagen skiljer sig åt mellan kommunerna. Dock skiljer sig inte resultaten av kartläggningen nämnvärt mellan kommunerna när man tittar på styrkor, utvecklingsområden och önskade insatser.

I tabellen nedan framgår de främsta utvecklingsbehoven som identifierades under respektive delkompetens i definitionen av hälsofrämjande ledarskap:

Tabell 8: Resultat kartläggning av ledarskapet

	Burlöv och Lomma	Kävlinge
Kunskaper	Föreskriften organisatorisk och social arbetsmiljö och vad som krävs av mig som chef. Metoder för att arbeta med kompetensutveckling i min arbetsgrupp. Hur kan jag hantera svåra samtal och svåra situationer som jag utsätts för som chef.	Hur kan jag hantera svåra samtal och svåra situationer som jag utsätts för som chef. Feedback och hur jag förmedlar feedback på ett konstruktivt och framåtriktat sätt. Hur man bygger effektiva team.
Färdigheter	Avsätter tid för utveckling och nya metoder och arbetssätt. Arbetar aktivt med åtgärder på min arbetsplats som stärker hälsa och välbefinnande. Har med arbetsmiljöarbetet som en naturlig del i verksamhetsstyrningen.	Avsätter tid för utveckling och nya metoder och arbetssätt. Har ett coachande förhållningsätt. Delegera med förtroende och tydlighet och hjälpa sina medarbetare att prioritera.
Förmågor	Motiverande/inspirerande – få medarbetarna att känna tillhörighet och meningsfullhet i arbetet samt lyfter fram hur deras arbetssituationer bidrar till att uppnå målen.	Motiverande/inspirerande – få medarbetarna att känna tillhörighet och meningsfullhet i arbetet samt lyfter fram hur deras arbetssituationer bidrar till att uppnå målen.

Utifrån denna samlade nulägesbild över var kommunernas chefer befann sig i sitt ledarskap, tillsammans med aktuell forskning kring hälsofrämjande ledarskap, skapades projektets kompetensutvecklingsprogram för ledarskap. Målsättningen var att i programmet tydligt koppla resultaten från kartläggningsfasen till genomförandefasen. Programmet skapades också för att

kunna ligga till grund för kommunernas fortsatta chefs- och ledarutvecklingsarbete efter avslutat projekt då modulerna kan vidareutvecklas utifrån kommunernas olika behov och därefter integreras i ordinarie verksamhets utvecklingsarbete.

För genomförandet av programmets utvecklingsaktiviteter upphandlade projektet ett antal leverantörer med specialistkompetens inom respektive utbildningsmodul.

Projektets målsättning var att varje chef under projektets genomförandefas skulle delta i minst tre aktiviteter från de sju programmodulerna. Några av programmodulerna innehöll mer än en aktivitet.

Aktiviteterna genomfördes på olika sätt:
- vid respektives kommuns forum för alla chefer
- i mindre grupper per kommun
- i blandade grupper med chefer från alla tre kommuner
- individuellt

Ledarskapsprogrammet för ett hälsofrämjande arbetsliv

Bild 4: Ledarskapsprogrammet

Aktiviteten *Det hälsofrämjande ledarskapet* inom modulen Jag som chef, *Hälsa och friskfaktorer* samt *Värdegrund – från ord till handling* ingick i samtliga chefers individuella aktivitetsplan då dessa aktiviteter bedömdes vara centrala för projektets mål. Dessa aktiviteter genomfördes på respektive kommuns Ledarforum för att på så sätt öka möjligheten att nå samtliga chefer. Övriga utvecklingsaktiviteter fördelades utifrån chefernas individuella behov och önskemål.

Modul 1 – Jag som chef

Mål
Ökad självinsikt och utveckling av det egna ledarskapet

Aktiviteter
- Det hälsofrämjande ledarskapet – för alla chefer på respektive kommuns ledarforum
- 360 graders profil med Garudas verktyg Fokusprofilen – individuell återkoppling
- Coachsamtal

Modul 2 – Erfarenhetsutbyte

Mål
Ökade kunskaper och färdigheter kring dilemman i det hälsofrämjande ledarskapet

Aktiviteter
- Chefshandledning i grupp

Modul 3 – Grupputveckling

Mål
Ökad kunskap i hur effektiva team fungerar samt praktisk tillämpning av grupputveckling på ledningsnivå

Aktiviteter
- Effektiva team – föreläsning/workshop inklusive hemuppgift
- Ledningsgruppsutveckling

Modul 4 – Kommunikation och samtalsmetodik

Mål
Ökad kompetens i olika typer av samtal som ingår i ledarskapet samt en högre grad av coachande förhållningssätt

Aktiviteter
- Coachande förhållningssätt – utbildning och träning
- Feedback – utbildning och träning
- Konflikthantering och svåra samtal – utbildning och träning

Modul 5 – Målstyrning

Mål
Ökad kompetens kring målstyrning kopplat till krav och resurser

Aktiviteter
- Målstyrning och att bryta ner och följa upp målen i sin verksamhet kopplat till krav och resurser – föreläsning och case

Modul 6 – Hälsa

Mål
Ökad kompetens inom hälsa och hälsofrämjande arbetsmiljö

Aktiviteter
- Hälsa och friskfaktorer, ge förutsättningar för hållbar arbetsmiljö – för alla chefer på respektive kommuns ledarforum

Modul 7 – Värdegrund

Mål
Ökad andel medarbetare och ledare som är bärare av organisationens värdegrund

Aktivitet
- Workshop ”Från ord till handling” – för alla chefer på respektive kommuns ledarforum

Även innehållet i programmets övriga moduler bidrar till kommunernas värdegrundsarbete.

Engagerat medarbetarskap

För att kartlägga det engagerade medarbetarskapet genomfördes två kartläggningar. Den ena i form av en gruppövning som genomfördes på alla arbetsplatser och den andra i form av en individuell hälsokartläggning.

Ett koncept togs fram för att presentera projektets syfte, mål och betydelse för varje arbetsgrupp tillsammans med en gruppövning med syftet att skapa delaktighet och kartlägga arbetsplatsen nuläge utifrån en definition av engagerat medarbetarskap. Utifrån det samlade resultatet för respektive arbetsgrupp hämtade projektgruppens medarbetare, som handlett övningen, in förslag på vilka insatser, aktiviteter och verktyg som gruppen ansåg att de skulle behöva för att kunna bibehålla eller vidareutveckla det som man skattat som bra respektive det som de behövde förbättra eller utveckla.

Tabell 9: Resultat kartläggning medarbetarskap

	Resultat av gruppövningen som underlag för utvecklingsområden:
1	Vi har balans i arbetet dvs lagom nivå av utmanande krav och resurser i arbetet
2	Vi har en fungerande kommunikation på vår arbetsplats som bidrar till delaktighet
3	Vi har en balans mellan vårt arbetsengagemang och vår möjlighet till återhämtning

Den individuella hälsokartläggningen genomfördes tillsammans med respektive kommuns företagshälsovård. Hälsokartläggningen genomfördes i form av en webbenkät som skickades ut till samtliga månadsanställda. Webbenkäten resulterade i en skriftlig individuell återkoppling till respondenten samt i samlade rapporter för samtliga arbetsplatser med fler än 10 svarande medarbetare. Mindre arbetsgruppers resultat aggregerades uppåt till nästa organisationsnivå. Detta för att säkerställa den enskilda individens integritet.

Referensgrupper

I alla tre kommunerna bildades referensgrupper för att dels förankra projektet ute i organisationen men även för att vara ett bollplank till projektgruppen under projektets gång. Referensgrupperna bestod av chefer med representation från olika verksamhetsområden samt medarbetare varav några fackliga representanter. Som stöd och bollplank i projektets arbetsprocesser använde projektet sig även av exempelvis centrala samverkansgrupper och ledningsgrupper.

Program för engagerat medarbetarskap

Utifrån den samlade nulägesbild som kartläggningarna resulterade i togs ett kompetensutvecklingsprogram för engagerat medarbetarskap fram. Några av programmodulerna innehöll mer än en utvecklingsaktivitet.

Bild 5: Medarbetarskapsprogrammet

Resultaten från gruppövningarna, hälsokartläggningarna samt arbetsplatsens önskemål utgjorde underlag till aktivitetsplaner för alla arbetsplatser. Aktiviteterna *Jag som medarbetare* respektive *Hälsa* ingick i samtliga arbetsplatsers aktivitetsplaner då dessa bedömdes vara centrala för projektets mål medan resterande aktiviteter fördelades efter arbetsplatsernas behov.

Modul 1 – Jag som medarbetare

Mål
Utveckling av det egna medarbetarskapet och dess relation till det gemensamma uppdraget

Aktivitet
Föreläsning och workshop i Engagerat medarbetarskap – alla medarbetare

Modul 2 – Balans

Mål
Att medarbetaren har ökad kunskap och fler strategier om hur man skapar balans mellan arbete och återhämtning

Aktivitet:
Föreläsning och workshop om Livsbalans (inkl. kunskap om stress och återhämtning)
– ca 2000 medarbetare

Modul 3 – Grupputveckling

Mål
Ökad förståelse för hur arbetsgruppen fungerar samt dess betydelse för en välfungerande verksamhet

Aktivitet
Workshop om effektiva team/grupper utifrån Garuda fokusprofiler med uppföljning
– ca 100 arbetsgrupper

Modul 4 – Kommunikation

Mål
Ökad kompetens för en fungerande kommunikation som bidrar till delaktighet och måluppfyllelse på arbetsplatsen

Aktivitet
Föreläsning om kommunikation med uppföljning – ca 2000 medarbetare

Modul 5 – Min arbetsmiljö

Mål
Ökade kunskaper om arbetsmiljöns betydelse för en välfungerande och välmående arbetsplats

Aktiviteter
Digital verktygslåda med APT-material utifrån material och verktyg från bl a Suntarbetsliv, Prevent och Arbetsmiljöverket

Det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs inom ordinarie verksamhet

Modul 6 – Hälsa

Mål
Ökad kompetens inom hälsa och hälsofrämjande arbetssätt

Aktiviteter
- Inspirations föreläsning om Hälsa och friskfaktorer med uppföljning – alla medarbetare
- Praktisk ”prova på”-aktivitet kopplad till rörelse
- Kontorsutrustning som främjar rörelse vid stillasittande arbete – ett ”kit” per kommun
- Återkoppling hälsokartläggning – ledningsgrupper

Modul 7 – Värdegrund

Mål
Ökad andel medarbetare och ledare som är bärare av organisationens värdegrund

Aktiviteter
Inga specifika aktiviteter för medarbetare genomförs av projektet. Värdegrund ingår i kommunernas ordinarie obligatoriska grunduppdrag. Innehållet i programmets övriga moduler bidrar till kommunernas värdegrundsarbete.

Alla modulerna i programmet är kopplade till de påståenden om engagerat medarbetarskap som medarbetarna tog ställning till vid kartläggningsfasens gruppövning.

Arbetet med horisontella principer

För att säkerställa ett inkluderande förhållningssätt som såg till alla deltagares behov skapade projektgruppen under analysfasen en plan för arbetet med de av Europeiska Socialfonden definierade horisontella principerna jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet. Planen beskrev hur de horisontella principerna skulle integreras i projektets olika delar för att därmed bidra till en ökad kvalitet i såväl kartläggnings- som genomförandefasen. Under analysfasen genomfördes även kompetenshöjande insatser för såväl styrgrupp som projektgrupp. *Suntarbetslivs* arbete med *Chefoskopet* var också ett viktigt verktyg för kommunernas ledningsgrupper att se över sina styrdokument ur bland annat ett jämställdhetsperspektiv.

Det övergripande jämställdhetsmålet i projektet har varit att projektets aktiviteter i sin helhet skulle anamma ett jämställt och normkritiskt förhållningssätt och att deltagandet skulle spegla könsfördelningen i kommunerna. Inför uppstarten av genomförandefasen upphandlades projektets samtliga utvecklingsinsatser med tydliga krav på inkludering av de horisontella principerna,

vilket också varit ett prioriterat krav när beslut om anbud tagits. Även på de konsulter, experter och processledare som upphandlats har krav på kompetens i de horisontella principerna ställts. För att säkerställa deltagande på lika villkor för kvinnor och män har deltagandet kontinuerligt följts upp och analyserats per kön. Detta har sedan följts upp efter aktiviteterna genom att deltagarna i en digital enkät fått värdera om de upplevt att de behandlats lika, fått lika mycket utrymme och stöd vid aktuell utbildningsinsats.

Vidare har projektet arbetat för att göra projektsidor, informationsmaterial och övrig projektkommunikation lättillgänglig och lättförståelig. Såväl kommunikationsplan som stöddokument till chefer inför arbetsgruppernas aktiviteter, tar hänsyn till de horisontella kriterierna. (Se avsnitt kommunikation.)

Under den avslutande fasen har projektet tagit fram verktygslådor med övningar samt filmer av de olika aktiviteterna för att skapa möjligheter för verksamheterna att arbeta efter projektslut. För att säkra att projektets målsättningar fortlever och att det finns kvar förstärkt kompetens i kommunerna har dessutom några nyckelpersoner per kommun utsetts och genomgått en utbildning i workshopledning. Förhoppningen är att insatserna sammantaget ska stärka verksamheterna i det fortsatta arbetet för hälsa och hållbart arbetsliv och inte minst att motverka en ojämnställd ohälsa.

Arbetet med de horisontella principerna har sammantaget syftat till att utmana kommunernas verksamheter och på sikt vidga deras föreställningar om vilka rådande strukturer, normer och kulturer som råder inom deras arbetsplatser och vilka av dessa som också påverkar de möten som sker med kommunernas medborgare. Projektet har däremot inte genomfört några insatser som mer specifikt syftat till att öka jämställdheten. Det går därför inte dra några statistiskt säkerställda slutsatser om att projektet under projekttiden lett till ökad jämställdhet. I Lomma kan vi dock se att sjukfrånvaron minskat bland kvinnor under 2018. En slutsats från projektet är att jämställdhetsperspektivet hade kunnat ges mer utrymme i projektet som helhet.

Kommunikation, spridning och påverkansarbete

PEPP har främst riktat sig till medarbetare och chefer i projektets kommuner; Burlöv, Lomma och Kävlinge kommun. Cheferna har varit en särskilt viktig målgrupp eftersom de har en betydelsefull roll i att nå, inspirera och engagera medarbetare – de har agerat budbärare av projektet. Syftet med kommunikationen under projektet var att skapa och bibehålla kännedom, väcka nyfikenhet, sprida projektets syfte och motivera till deltagande vid aktiviteter. Projektets sekundära målgrupp har varit externa intressenter (andra organisationer och potentiella medarbetare) för att sprida att kommunerna satsar på sina medarbetare och chefer genom att arbeta för ett hållbart arbetsliv – att lyfta varumärket och framstå som attraktiva arbetsgivare.

Projektet har arbetat aktivt för att nå ut med sitt huvudsyfte: *att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv där våra medarbetare och chefer mår bra och utvecklas*. Kommunikationen har varit tydlig, kontinuerlig och genomsyrats av engagemang. Den skulle i första hand skapa en positiv känsla hos chefer och medarbetare, snarare än att enbart informera. Vi har förmedlat information tillsammans med uppmuntrade budskap genom intervjuer med projektgruppsrepresentanter, leverantörer, medarbetare och chefer.

Spridning och strategier för påverkan

Projektet har arbetat strategiskt genom aktiviteter enligt kommunikationsplanen, men även anpassat spridningen genom att skapa innehåll efter identifierade behov. Under projektets gång har olika former av kommunikationsinsatser gjorts:

- Projektsida på intranätet
- Projektsida på externa webbplatser
- Artiklar till intranät, personaltidning, extern webb och kommuntidningar
- Filmer
- Inlägg på Facebook och LinkedIn
- Enhetligt presentationsmaterial
- Affischer och flyers
- Utskick till chefer
- APT-material som stöd till chefer
- Mötesforum för chefer
- Programhäfte till spridningskonferens
- Pressmeddelande

Vid varje insats har kanal valts utifrån målgrupp. Information och artiklar på intranät samt utskick till chefer har förekommit mest. Det har varit mest fokus på de primära målgrupperna och därmed interna kanaler. Externt har främst inlägg på LinkedIn och information om projektet på kommunernas externa webbplatser publicerats. Förutom kommunikationsinsatser internt och externt har spridning av projektet även gjorts genom erfarenhetsutbyte med liknande projekt, deltagande i Almedalen, föreläsning på Lunds universitet, studiebesök från andra kommuner, i Kommunförbundet Skånes och SKLs nätverk för HR-frågor samt genom att projektets leverantörer har lyft samarbetet i sina forum.

I den avslutande fasen bjöd projektet in till en spridningskonferens där närmare 300 personer deltog för att ta del av resultat, erfarenheter och få inspiration. Under dagen medverkade representanter från verksamheter i kommunerna, projekt- och styrgrupp, samarbetspartners och inspirationsföreläsare. Inbjudan till konferensen spreds i nätverk inom offentlig sektor och till yrkesgrupper som arbetar med hälsa, arbetsmiljö och personalfrågor. I de tre kommunerna uppmanades alla chefer att delta under dagen. En dag där projektet och resultatet sammanfattas är en viktig sammanhangsmarkering och det är även viktigt att belysa för organisationen vad som gjorts.

I anslutning till spridningskonferensen gjordes vidare en film om PEPP, med röster från chefer och medarbetare i de tre kommunerna. Filmen visades på konferensen och kommer att ligga på kommunernas hemsidor för fortsatt spridning efter projektslut.

Projektet avslutas med extern och intern nyhet på kommunernas webbplatser och intranät, samt pressmeddelande om resultatet. Projektets resultat sammanställs även i en populärversion med syfte att tillgänglighetsgöra resultatet för chefer, medarbetare och för eventuella externa förfrågningar. Rapporten kommer att publiceras på kommunernas webbplatser och intranät.

Projektet har även arbetat strategiskt med påverkansarbete genom att försöka skapa förutsättningar för att kommunerna ska kunna ta tillvara resultat och erfarenheter, men också genom att ta fram material för det fortsatta arbetet inom hälsa och arbetsmiljö. Stödmaterial till chefer och filmade föreläsningar från projektet lämnas till respektive kommun som verktyg och utbildningsmaterial.

Inkluderande insatser

Kommunikationsinsatserna har följt projektets plan för de horisontella principerna. I urvalet av medverkande har projektet strävat efter en jämn fördelning mellan kvinnor och män, etnicitet samt mellan olika yrkesgrupper. Filmer som producerats inom projektet har textats för att säkerställa tillgängligheten. Flera yrkesgrupper sitter inte framför datorn och kan inte ta till sig den digitala kommunikationen. För att nå dessa producerades affischer som chefer ombads skriva ut och sätta upp på arbetsplatser. Detta var även ett sätt för att nå fram i informationsbruset. För en del medarbetare är en affisch i fikarummet lättare att ta till sig än en artikel på intranätet. För att säkerställa att rätt och tydlig information nådde medarbetarna togs stödmaterial fram till chefer.

Utmaningar i spridningen

PEPP har erfarit fler utmaningar i sitt spridningsarbete där mycket grundar sig i svårigheten med att nå fram i informationsbruset som medarbetare och chefer har:

- Organisationer i ständig förändring – större och mindre organisationsförändringar, från kommunövergripande till den egna arbetsgruppen. Hur påverkade det medarbetare och chefers möjlighet och mottaglighet till att ta del av PEPP?
- Tre kommuner – tre världar. PEPP har verkat i tre kommuner som alla har sina processer och kanaler med olika tidsplaner. Både Burlöv och Lomma lanserade nya intranät under projektet. Kulturen påverkar spridningen – många medarbetare är inte aktiva på intranätet, men samtidigt är intranätet den enda direktkanalen till medarbetare i både Burlöv och Lomma. I Kävlinge finns en personaltidning utöver intranätet, men har begränsat utrymme som kan tillägnas projektet.
- Forma förväntningar – Under kartläggningsfasen upptäcktes önskemål bland medarbetare om förändringar som projektet inte kunde möta, till exempel fruktkorgar på arbetsplatser, träning på arbetstid, förmåner eller ändring i arbetsgruppens strukturer och rutiner. Detta ledde till att det i genomförandefasen var viktigt att forma förväntningarna kring vad projektet skulle bidra till. Önskemål som kom in under kartläggningen men som inte kunde kopplas till projektets insatser sammanställdes till respektive HR-avdelning.
- 19 föreläsningar från samma projekt. 12 leverantörer har utfört kompetensutvecklingsinsatser, med egna föreläsningar och presentationer, inom projektet. För att säkerställa att medarbetare och chefer skulle känna till att det var ESF-projektet PEPP som stod bakom aktiviteten togs gemensamt och enhetligt material fram i form av presentationsmaterial som leverantörerna informerade om på plats. En flyer delades ut vid aktiviteter och på arbetsplatser.
- Kommunikationskanaler – Strategin har i första hand varit att kommunicera via linjen, vilket gjort projektet beroende av cheferna. Resultaten visar att det inte alltid varit det mest effektiva sättet och kanske borde projektet ha övervägt att i högre utsträckning använda andra kanaler.
- Kommunikationsresurser – behovet av kommunikationsresurser i projektet har varierat från månad till månad, vilket har varit svårt att möta i deltidstjänsten på 20 procent. Arbetstimmar går åt till administrativa uppgifter och för att hålla sig ajour i projektet, vilket är relevant för att effektivare kunna diskutera potentiella insatser. Det hade varit effektivt att ha kommunikationsresursen inkluderad i en heltidstjänst i projektet. Det hade gett en ständigt uppdaterad helhetsbild av var projektet står, hur det går och snabbare kunna möta behov som uppstår. Mer avsatt kommunikationsresurser hade bidragit till ännu bättre spridning och genomslagskraft.

Uppföljning och utvärdering

PEPP har utvärderats av en extern utvärderare, *Tranquist Utvärdering*, som följt projektet från uppstart till slut. Uppdraget har varit att utvärdera projektet enligt kriterierna relevans, måluppfyllelse, effekt, effektivitet och hållbarhet. Syftet med utvärderingen har också varit att ge stöd och vägledning till projektledaren och projektgruppen vid val av aktiviteter till genomförandefasen så att de aktiviteter som valts bidragit till projektets måluppfyllelse.

Utgångspunkten för projektutvärderingen har varit så kallad processutvärdering eller lärande utvärdering. Syftet har varit att underlätta dialog med intresserade aktörer om processen, metoder, arbetssätt och vilka förutsättningar som skapats i projektet. Utvärderingen har enligt denna modell en central roll i att analysera de mekanismer som förklarar arbetet med och utfallet av utvecklingen i projektet, inte minst i ett hållbarhetsperspektiv då samverkansmodellen ska kunna implementeras i organisationen efter projekttidens slut samt kunna spridas till andra intressenter utanför projektet.

Inom Socialfondsprogrammet 2014–2020 tillämpas vidare ett resultatbaserat arbetssätt. Det innebär att grunden för genomförande av insatser inom programmet ska utgå från en förändringsteori och att utvärdering ska ske i form av teoribaserad utvärdering. Förändringsteorin är en modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås.

Tranquist Utvärdering har varit närvarande genom hela projektet och utgjort dialogpartner till projektledning och styrgrupp i uppföljning, processer och beslut. Tranquist har närvarat vid i stort sett alla styrgruppsmöten samt vid ett flertal arbetsgruppsmöten och sammantaget varit ett stort stöd till projektet. Projektgruppen i PEPP har haft en hög personalomsättning och bitvis varit hårt pressad av projektets högt ställda mål. Tranquist Utvärdering har bidragit till kontinuitet och fokus på ett mycket konkret och värdefullt sätt.

Klusterutvärdering

PEPP har också ingått i en så kallad klusterutvärdering tillsammans med projekten *Heja Hälsan 2.0* i Olofström och *Stick Ut* i Malmö. Syftet med klusterutvärderingen har varit att fånga upp de samlade resultaten från de tre projekten för att möjliggöra jämförelser, kunskapsöverföring samt lärande mellan projekten. Utgångspunkten har tagits i de övergripande mål som formulerats för utlysningen från Socialfonden – dvs individuell och arbetsorganisatorisk utveckling kopplat till att förebygga ohälsa. Resultaten från utvärderingen ska sedan användas för fortsatt utveckling av regionala utvecklingsstrategier.

Inom ramen för klusterutvärderingen har utvärderaren bjudit in till ett antal möten under projekttiden, då arbetsgrupperna samtalat kring mål, resultat och andra centrala frågeställningar. Det har varit ett värdefullt forum för projektgruppen och skapat möjligheter till lärande och kunskapsöverföring mellan projekten.

Projektets egen utvärdering

I syfte att följa upp kvaliteten på projektets aktiviteter i medarbetarskapsprogrammet, deltog projektgruppen under de första månaderna av genomförandefasen i samtliga aktiviteter för att på plats kunna se hur de mottogs. Därefter togs en kursutvärdering i form av en digital enkät fram för att utvärdera aktiviteterna. Utvärderingarna, i kombination med samtal med chefer och medarbetare samt projektgruppens observationer på plats, har utgjort underlag för att kvalitets-

säkra aktiviteterna och i dialog med leverantörerna förbättra och anpassa aktiviteterna utifrån satta målformuleringar. Utvärderingarna har också varit till hjälp för uppföljningen av att de horisontella principerna följts.

De frågeställningar som ställdes i den digitala enkäten var uppdelade på två avsnitt, ett kring aktivitetens innehåll och ett om aktivitetens tillgänglighet. Respondenterna fick rangordna sitt svar mellan 1–7. Gällande innehåll kommenterade många respondenter att de kände till den kunskap som förmedlades sedan tidigare, men att det varit givande och inspirerande att bli påmind och ta del av information tillsammans med sina kollegor. Utvärderingarna visade också att kvalitén på projektets aktiviteter varierade beroende på aktivitet och föreläsare. Medelvärdet på samtliga aktiviteters innehåll var 4,4 och på tillgängligheten 5,8.

Svarsfrekvensen på utvärderingarna var mycket låg, vilket påverkar tillförlitligheten för resultatet avseende om det är tillräckligt representativt för gruppen. Utvärderingarna skickades ut till varje chef via e-post efter varje genomförd aktivitet. I många fall stannade utskicket redan där och kom det vidare till medarbetarna var det få som svarade. En digital enkät på plats i slutet av respektive aktivitet hade sannolikt varit ett bättre alternativ till utvärdering.

Utvärderingen av ledarskapet och uppfattningen hos de chefer som omfattats av projektets aktiviteter har hanterats av Tranquist utvärdering. Resultaten sammanställs i en separat rapport. Totalt har 166 chefer besvarat en avslutande enkät, vilket utgör mer än 90% av alla chefer i kommunerna. Resultaten från enkäten pekar på att värdet av projektet främst anses ligga i en gemensam dialog kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i de kommunala verksamheterna. Denna ansats, och det generella krav som funnits från ledningen i kommunen om att alla verksamheter och medarbetare ska ingå i satsningen, har inte tagits emot positivt av alla chefer. Dessa chefer har inte sett relevansen i den satsning som PEPP inneburit, utan de hade istället velat prioritera andra satsningar. Samtidigt framträder en tydlig uppfattning kring värdet av det gemensamma samtalet som uppstått på arbetsplatser i förhållande till en ökad medvetenhet om faktorer som utgår från ett hållbart arbetsliv. I detta perspektiv är det många chefer som poängterar att det nu är lättare att utöva ett hälsofrämjande ledarskap när alla medarbetare har fått en gemensam grund att stå på. Detta gäller inte minst då projektet har bidragit till ett ökat fokus på det gemensamma ansvaret hos såväl ledare som medarbetare för utvecklingen av arbetsmiljöfrågor. Avslutningsvis är det många som poängterar att det finns ett fortsatt behov av stöd i syfte att säkerställa en långsiktig utveckling i linje med projektets mål. I detta avseende ses den insats som PEPP inneburit som alltför avgränsad och generell för att långsiktiga effekter kring hållbart arbete i kommunen ska kunna förväntas (Se bilaga, Utvärdering av PEPP – Slutrapport).

Användande av resultat

För att säkra att projektets målsättningar fortlever och att det finns kvar förstärkt kompetens i kommunerna efter att projektet är avslutat har projektets plan varit att på olika sätt involvera kommunernas tre HR-avdelningar i arbetet. Syftet har dels varit att skapa delaktighet så att HR under projekttiden kunde vara budbärare av projektidén i sitt arbete med verksamheterna, men också att skapa förutsättningar för ett ägarskap av projektresultaten för att påbörja integreringen i ordinarie verksamhet.

Under projektets gång har tre gemensamma utbildningsdagar för HR-avdelningarna genomförts. Under dessa dagar har HR-avdelningarnas chefer och medarbetare tillsammans tagit del av alla moduler i medarbetarskapsprogrammet. Innehållet har också handlat om att lära känna varandra och utbyta erfarenheter, men framförallt att förbereda sig inför att ta över implementeringen av projektet.

Medarbetare från HR-avdelningarna samt andra nyckelpersoner i kommunerna har också genomgått en utbildning i workshopledning (totalt 20 personer). Syftet med utbildningen har varit att implementera och stödja kommunernas verksamheter i det fortsatta arbetet med bland annat de verktygslådor som projektet tagit fram inom följande områden:

- Hälsa och Balans
- Medarbetarskap
- Grupputveckling och kommunikation

För att kunna fånga upp nytillkomna medarbetare och upprätthålla förvärvad kompetens på arbetsplatsnivå har också filmer från respektive utbildningsmodul inom medarbetarskapsprogrammet tagits fram och överlämnats till kommunerna.

Alla aktiviteter inom projektet har innehållit konkreta verktyg och diskussionsfrågor att arbeta vidare med i arbetsgrupperna, både i ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammen. I kommunerna verkar det som att detta används i olika utsträckning och utifrån behov ute i de olika verksamheterna. Bärare av detta blir främst chefer. I samtliga kommuner fortsätter arbetet med att implementera prioriterade utvecklingsområden i handlingsplanerna som skapades i arbetet med Chefoskopet. Detta i syfte att skapa bättre organisatoriska förutsättningar för att arbeta för ett mer hållbart arbetsliv.

Kommunledningarna har i alla tre kommunerna tydligt markerat att de kommer att fortsätta arbeta med verksamhetsutveckling för att motverka ohälsa hos medarbetare efter att PEPP avslutas. Överlämnandet av projektrapport och slutresultat kommer att göras för politik, förvaltningsledning och fackliga organisationer i samtliga kommuner.

Utifrån de insatser och produkter som projektet lämnar efter sig arbetar varje kommun sedan vidare med sin plan för hur det fortsatta arbetet läggs upp. I Burlöv kommer ett ledarforum att hållas efter projektavslut där resultat och viktiga lärdomar presenteras för kommunens samtliga chefer. Lomma kommun arbetar vidare genom kommunövergripande mål och en arbetsgivarpolitisk strategi utifrån bland annat den handlingsplan som togs fram under kartläggningsfasens arbete med de organisatoriska förutsättningarna. Medel för fortsatt arbete i enlighet med handlingsplanen har avsatts och en workshop kommer att hållas i kommunens ledarforum om den fortsatta implementeringen av projektets mål. I Kävlinge har kommunfullmäktige gett direktiv om att ta fram en plan för det fortsatta arbetet med hållbart arbetsliv som ett led i kommunens fortsatta arbete med att vara en framgångsrik, attraktiv och hållbar arbetsgivare. Budget är avsatt för de kommande tre åren. I samtliga tre kommuner är det HR-avdelningarna som kommer att vara bärare av lärdomar och material från PEPP och ta vid det fortsatta arbetet efter projektet.

Sammantaget är målsättningen att dessa insatser ska bidra till att hålla kunskaperna vid liv och stärka verksamheterna i det fortsatta arbetet för hälsa och hållbart arbetsliv. Vid projektets sista styrgruppsmöte (2019-10-09) summerade styrgruppen det fortsatta arbete som görs i respektive kommun kring hållbart arbetsliv och konstaterade att respektive ledningsgrupp nu behöver tid att reflektera över vad som är gjort och hur man ska gå vidare. Gruppen är överens om att ett fortsatt samarbete är önskvärt och HR-cheferna tog på sig uppgiften att bjuda in till fortsatta samtal i slutet av året.

Kommentarer och tips

Att genomföra ett utvecklingsarbete som involverar samtliga medarbetare och chefer i tre kommuner, har varit en utmaning både för organisationerna och för projektgruppen. Efter en satsning av den här storleken är det viktigt att erfarenheterna på flera plan tas tillvara i det fortsatta arbetet. Det handlar dels om att kunskap, resultat och metoder kring att det förebyggande arbetet för ett hållbart arbetsliv ska leva vidare. Det handlar också om att ta tillvara erfarenheter och lärdomar från att bedriva verksamhetsutveckling genom EU-finansierade projekt. Under den avslutande fasen av projektet har projektgruppen, HR-avdelningarna och styrgruppen i olika forum diskuterat och summerat de viktigaste lärdomarna från PEPP.

Framgångsfaktorer

PEPP-huset

Att utgå från perspektiven organisation, grupp och individ, gav projektet helhetsperspektiv och struktur. Modellen har bidragit till en ökad medvetenhet om att ansvaret för arbetsmiljön och hälsan är gemensamt för både chef, medarbetare och grupp. En plattform och ett gemensamt språk har skapats, som ger förutsättningar för att arbeta vidare med att på olika plan förebygga ohälsa och bidra till ett hållbart arbetsliv i organisationerna.

Kartläggningsfasen

Den inledande kartläggningsfasen gav en bild av nuläget i organisationerna och utgjorde en viktig grund för att ta fram relevanta aktiviteter som kunde förebygga ohälsa och bidra till ett hållbart arbetsliv. Att möta såväl medarbetare som chefer i verksamheterna skapade delaktighet och engagemang från start. Övningarna gav samtal och en gemensam grund att stå på, vilket underlättat det fortsatta arbetet.

Chefoskopet

Ledningsgrupperna i de tre kommunerna fick, genom arbetet med Chefoskopet och den externa processledaren, verktyg att kartlägga de organisatoriska förutsättningarna. Befintliga strukturer och system synliggjordes och utmanades. De handlingsplaner som processen resulterade i utgör grund för ett fortsatt utvecklingsarbete kring hållbart arbetsliv i de tre organisationerna.

Flexibilitet och lyhördhet

En av projektets styrkor och kanske den främsta orsaken till de goda resultaten, har varit flexibiliteten och lyhördheten till verksamheternas behov. Alla arbetsplatser har i nära dialog med cheferna erbjudits aktiviteter utifrån sina aktivitetsplaner och både projektgrupp och leverantörer har haft en hög flexibilitet kring planering och bokning. Att genomföra aktiviteterna på plats hos verksamheterna har underlättat både det kvantitativa deltagandet och de kvalitativa resultaten.

Upphandling

Ett väl genomarbetat upphandlingsunderlag gav projektet prisvärda leverantörer av hög kvalitet. Såväl deltagandet som kvalitén på utbildningsaktiviteterna har varit helt avhängigt av bra och flexibla leverantörer. Projektet har under hela genomförandet haft en god dialog med leverantörerna, som haft en hög flexibilitet och anpassningsförmåga till projektets behov.

Ledning och förankring

Förankring och förståelse är avgörande för hur insatserna tas emot i organisationen och stödet från ledning, chefer och styrgrupp är helt centralt för ett projekt av det här slaget. Styrgruppen har i olika forum för chefer och medarbetare givit stöd åt projektet och tydligt markerat vikten av deltagande och engagemang. Uppföljningen visar också att de arbetsplatser som haft engagerade chefer, är de som fått bäst resultat. Ett alternativ hade kunnat vara att börja genomförandet med ledaraktiviteterna som ett sätt att skapa förankring. Konsekvensen av att parallellt starta upp och genomföra ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammen har blivit att förståelsen hos cheferna utvecklats under tiden.

Kompetens i projektgruppen

Rätt kompetenser kring såväl EU-projektledning som HR, kommunikation och inte minst ekonomi och administration har varit helt avgörande för projektets resultat. Vi har även sett att god kännedom och kunskap om den egna organisationen underlättat arbetet mycket. Projektgruppen har haft en hög personalomsättning, men på det stora hela har rätt kompetenser funnits i gruppen. Flexibiliteten i projektgruppen har också varit hög när det gäller det arbete som skulle göras.

Samverkan

Att parallellt i tre kommuner genomföra ett genomgripande förändringsarbete i samverkan gör PEPP unikt som projekt. Det har på många sätt varit utmanande att hitta lösningar och upplägg som motsvarat de olika behov och utgångspunkter som funnits. Samtidigt har vinsterna varit många. En god samverkan över kommungränserna har skapat ett lärande och erfarenhetsutbyte mellan chefer och HR-avdelningar, som kommer att vara värdefullt i det fortsatta arbetet.

Starten av en process

Tranquist Utvärdering sammanfattar i projektets slutrapport att projektets främsta mervärde varit starten av en process på organisationsnivå i de tre kommunerna, snarare än att ha lett till ökad kunskap hos enskilda individer. Projektet har framför allt bidragit till att skapa en gemensam dialog kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i kommunerna. Att samtliga personalgrupper har tagit del av insatser som medför en gemensam bild av förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsliv anses ha varit särskilt avgörande för denna utveckling.

Utmaningar

Förväntningar

En utmaning för projektet har varit att möta upp de förväntningar som ställts, både på organisations- och individnivå. Ett projekt är en avgränsad satsning kring ett större utvecklingsbehov och det är viktigt att detta blir tydligt för organisationen. Tiden mellan analys och genomförande upplevdes av en del som lång, vilket ibland skapade svårigheter för chefer och medarbetare att koppla svaren de gett i kartläggningsfasen till de tilldelade aktiviteterna.

Ägarskap

Ägarskap och förankring är avgörande faktorer för hur en strategisk satsning landar i organisationen. Det handlar om hur chefer och medarbetare tar emot den översta ledningens beslut, när man inte ser det egna värdet direkt. En viss otydlighet i ägarskap har funnits avseende hur cheferna förväntats arbeta vidare efter genomförda aktiviteter. Vissa chefer har haft svårigheter att prioritera deltagande i arbetsplatsens egna aktiviteter. Uppföljningarna visar att chefsengagemanget har varit avgörande såväl för deltagandet hos medarbetarna, som för det fortsatta arbetet på arbetsplatserna efter aktiviteten.

Kommunikation

Kommunikationsinsatserna har varit centrala både för att forma rätt förväntningar på projektet och för att nå ut i organisationerna. Men att nå ut till samtliga medarbetare och chefer i tre kommuner har varit en utmaning. Det gäller att nå fram i det informationsbrus som medarbetare och chefer ständigt har omkring sig. Strategin har i första hand varit att kommunicera via linjen, vilket gjort projektet beroende av cheferna. Resultaten visar att det inte alltid varit det mest effektiva sättet och kanske borde projektet ha övervägt att i högre utsträckning använda andra kanaler. Mer avsatt kommunikationsresurser hade bidragit till ännu bättre spridning och genomslagskraft.

Omorganisationer och förutsättningar

Flera omorganisationer har skett under projekttiden, vilket försvårat planering och genomförande av aktiviteterna. Nya chefer skulle introduceras och planerna omarbetas.

Chefsomsättningen har även påverkat medarbetarengagemanget. I alla tre kommunerna kan konstateras att *Sektor Omsorg* och *Arbetsliv och Fritid* (Kävlinge) och *Omsorgsförvaltningen/ Socialförvaltningen* (Lomma, Burlöv) haft ett lägre deltagande i jämförelse med övriga sektorer. Detta hänger till viss del samman med omorganisationer men även med att de verksamheter som är platsstyrda och de med 24-timmarsverksamhet har haft svårigheter att avsätta tid och personal.

En nivå för alla

En generell kompetensutvecklingsinsats som ska nå alla medarbetare och chefer kräver kompromisser kring innehåll, vilket gjort att vissa upplevt att det inte fått någon ny kunskap via projektets utbildningsaktiviteter. Samtidigt har flertalet lyft vikten av att påminnas och få en gemensam plattform. Att gemensamt diskutera och reflektera kring ämnena har skapat ett gemensamt språk, sammanhang och engagemang.

Administration

PEPP har genomfört 26 850 kompetensutvecklingstimmar i de tre kommunerna. Deltagarrapporteringen har skett enligt Socialfondens rutin genom att deltagarna för hand skrivit upp namn, personnummer och signatur. Informationen har sedan manuellt lagts in i mallar och rapporterats till SCB. Att inte ha en digital lösning för rapporteringen har inneburit ett stort administrativt merarbete.

Tips till andra projekt

Realistiska mål och förväntningar

Ambition, förväntningar och mål måste under hela projekttiden balanseras mot resurser och förutsättningar. Här har styrgruppen en viktig roll att följa upp och göra inriktningsbeslut för att ge projektgruppen rimliga förutsättningar.

Bemanning

Vikten av att bemanna ett projekt med rätt kompetens och personer med anställningstrygghet och koppling till ordinarie verksamhet samt att ge förutsättningar för en god arbetsmiljö och hållbar arbetsbelastning.

Ägarskap och förankring

Förankring och ägarskap i organisationen är A och O. Ett tydligt engagemang och ägarskap i såväl förarbete som genomförande ökar förutsättningarna för bra resultat och en framgångsrik implementering efter projektslut.

Kommunikation

Att nå ut till samtliga medarbetare och chefer samt skapa rätt förväntningar kräver goda kommunikationsresurser. Det är lätt att underskatta behovet.

Administration

Det är viktigt att bemanna för de administrativa krav som ställs på rapportering av projektet. Även detta är lätt att underskatta.