

Slutredovisning avseende uppdrag att följa och utvärdera försöksverksamhet inom offentlig sektor

1. Sammanfattning

VINNOVA har genomfört ett uppdrag kring regeringens satsning "Försök att minska ohälsan i den offentliga sektorn", som omfattar 18 projekt inom främst kommuner och landsting. I uppdraget ingick att följa och utvärdera projekten, främja erfarenhetsutbyte och samverkan mellan projekten samt att bidra till spridning av projektresultat och kunskapsbildning på en programövergripande nivå.

Utvärderingens fokus har varit att identifiera och analysera faktorer som leder till minskad ohälsa och sjukfrånvaro samt att identifiera och studera mekanismer som gör att projektresultat leder till långsiktiga effekter. På en övergripande nivå är utvärderingens viktigaste bidrag att den fördjupat kunskapen om betydelsen av:

1. En genomtänkt och långsiktig strategi för förankring och delaktighet
2. En projektorganisation med ett aktivt ägarskap och en professionell styrning
3. En långsiktig strategi för lärande av projekt.

I genomförandet av uppdraget har följande huvudaktiviteter genomförts:

- Enkätbaserad kartläggning och självutvärdering
- En fördjupad studie i form av ett *forsknings- och utvärderingsprojekt*
- En interaktiv seminarierie om sex heldagsseminarier med de 18 projekten
- En bok kring resultaten från forsknings och utvärderingsprojektet
- Webbplats med resultat från projekten och utvärderingen

Mer information om utvärderingens resultat finns under punkt 4 och i bilaga 3. En diskussion kring resultaten och rekommendationer finns under punkt 6.

och en sammanfattning av de 18 projekten och deras resultat/effekter finns i bilaga 1 samt på uppdragets webbsida www.minskaohalsan.se.

2. Uppdraget

VINNOVA har sedan december 2002 haft till uppdrag att följa och utvärdera regeringens satsning "Försök att minska ohälsan i den offentliga sektorn" som är en av punkterna i 11-punktsprogrammet för ökad hälsa i arbetslivet. I uppdraget ingick att följa och utvärdera projekten samt att sprida dess resultat och erfarenheter. Vidare ingick att bidra till kunskapsbildning på en programövergripande nivå samt att främja samverkan och erfarenhetsutbyte mellan projekten. Uppdraget har i enlighet med instruktionen utförts med beaktande av de utvärderingar och den kunskapsspridning som enligt regeringsbesluten skulle inrymmas i projektanslagen.

3. Projekten inom regeringens satsning

Den aktuella försöksverksamheten ska ses mot bakgrund av den snabba ökningen av sjukfrånvaron i slutet av 90-talet och början 2000-talet samt att sjukfrånvaron ökade mest och är högst inom offentlig sektor. Den totala omfattningen av regeringens satsning är 70 miljoner kr. Av dessa har 50 miljoner beviljats till 18 olika projekt och 20 miljoner beviljats för uppbyggnad av ett institut med inriktning på medicinska aspekter på stressrelaterad ohälsa. Det sistnämnda institutet ingick inte i VINNOVAs uppdrag.

De 18 projekten har genomförts nästan uteslutande inom kommuner eller landsting. Variationen mellan projekten är mycket stor vad gäller storleken på bidrag, projektider, projektorganisation och genomförande. De områden som dominerade var systematiskt arbetsmiljöarbete, stress och psykisk belastning, rehabilitering och tidiga åtgärder, hälsobokslut samt äldre i arbetslivet.

Flertalet av projekten har haft en inriktning mot att förebygga ohälsa bland friska och riskgrupper medan insatserna för att återföra långtidssjukskrivna har varit relativt begränsade. Korta sammanfattningar av de 18 projekten och deras resultat/effekter finns i bilaga 1. Ytterligare information om projekten inklusive olika rapporter finns på uppdragets webbsida www.minskaohalsan.se.

4. Genomförande av regeringsuppdraget

4.1 Referensgruppen

Genomförandet av uppdraget har skett i samråd med en referensgrupp och resultaten har presenterats löpande vid sammanlagt sex möten.

Referensgruppen har dessutom varit inbjuden till de sex seminarier som genomförts med projekten inom försöksverksamheten.

I referensgruppen har följande personer ingått:

Gunnar Aronsson, Arbetslivsinstitutet
 Lars Fischer, Kommunal
 Hans Grankvist, Kommunförbundet
 Annica Magnusson, Vårdförbundet
 Gunilla Strand/Ned Carter, Sveriges kommuner och landsting
 Marie Åkhagen, Näringsdepartementet

Till referensgruppen har Lennart Svensson, Arbetslivsinstitutet och Linköpings universitet samt Jörgen Eklund vid Linköpings universitet adjungerats.

4.2 Förstudien

Inledningsvis gjordes en kartläggning av projekten genom en enkät som skickades ut till de 18 projekten. Svar inkom från 16 projekt (bortfallet bestod av de två mindre projekt som redan var avslutade när enkäten skickades ut). Enkäten innehöll ett antal frågor kring projektinnehåll, genomförande, projektorganisation, utvärdering, resultatspridning, m.m. Syftet med dessa frågor var att få kompletterande information för användning som underlag för det fortsatta uppdragsarbetet. Vid sidan av de mer kartläggande frågorna fanns frågor kring mål, resultat och effekter som hade till syfte att bidra till självutvärdering och reflektion inom projektgrupperna kring projektarbetet, dess resultat och långsiktiga effekter.

Kartläggningen visade på ett behov av förbättring vad gäller projektens egna insatser för utvärdering, projektens förankring samt spridning av resultat (se bilaga 2). Konsulterna som utfört studien (Sven Faugert och Petra Salino vid Faugert & Co Utvärdering) pekade på två relaterade frågor som kunde vara intressanta att gå vidare med i en fördjupad utvärdering/studie. Den ena handlade om integrering av projektresultat i den ordinarie verksamheten och den andra kopplingen mellan projektresultat och eventuella effekter. Båda dessa frågor har utvecklats och studerats i det fortsatta uppdragsarbetet.

4.3 Forsknings- och utvärderingsprojektet

Merparten av det fortsatta uppdragsarbetet utfördes inom ramen för ett forsknings- och utvärderingsprojekt som initierades av VINNOVA och en grupp forskare i samråd med referensgruppen. De forskare som medverkade i projektet var Gunnar Aronsson, Arbetslivsinstitutet; Jörgen Eklund, Linköpings universitet; Hanne Randle, APeL Lindesberg/Karlstads universitet, Lennart Svensson Linköpingsuniversitet/Arbetslivsinstitutet. Utvärderingens övergripande fråga, som anknyter till förstudiens resultat, var: *Hur kan utvecklingsarbete organiseras för att det ska bidra till*

långsiktiga effekter och en hållbar utveckling i arbetslivet? Dels handlar det om hur utvecklingsarbetet kan få genomslag i den aktuella verksamheten, dels handlar det om hur spridning och lärande kan ske till andra verksamheter.

Arbetet inom forsknings- och utvärderingsprojektet har genomförts med utgångspunkt från följande 5 teman:

1. Delaktighet och förankring
2. Projektorganisation
3. Lärande och utvärdering
4. Resultat och effekter
5. Spridning

Dessa fem teman baseras på 22 olika faktorer som med ledning av existerande kunskap kan förväntas vara av betydelse för att utvecklingsarbete leder till långsiktiga effekter.

Inom ramen för forskningsprojektet har åtta fallstudier genomförts med totalt sett 88 intervjuer samt ett stort antal samtal, gruppträffar m.m. Vidare har olika projektdokument och utvärderingar gått igenom. Slutligen har en interaktiv seminarieserie arrangerats (se 3.4 nedan). En rapport avseende forsknings- och utvärderingsprojektet finns i bilaga 3.

4.4 Seminarieserie

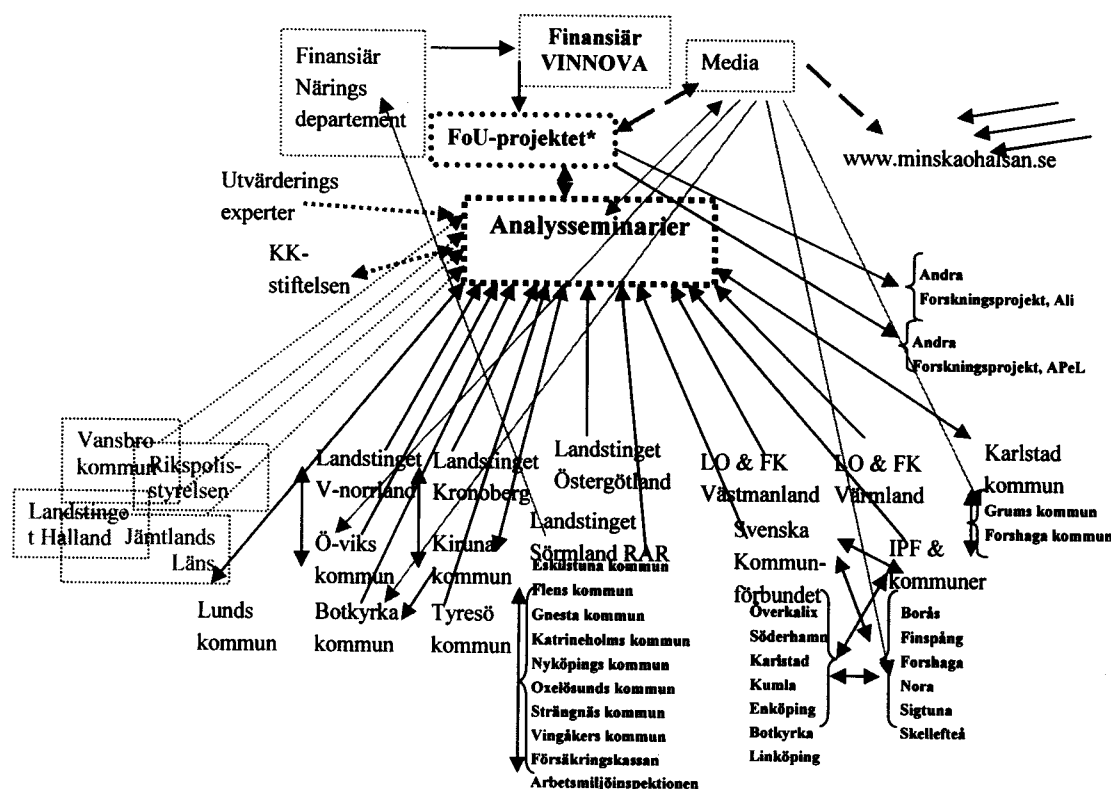
Inom ramen för forsknings- och utvärderingsprojektet har sex interaktiva heldagsseminarier genomförts (se bilaga 4). Varje seminarium inleddes med att en av forskarna gav en översikt av relevant kunskap inom det aktuella temat. Inför seminarierna gjordes fallstudier av två projekt. De projekt som valts ut för fallstudier presenterade sina erfarenheter vid seminarierna. Detta gjordes vanligen utifrån olika perspektiv (t ex projektledare, politiker eller en facklig representant).

Därefter presenterade den forskare som gjort intervjuerna sina slutsatser från fallstudierna. Deltagarna fick sedan diskutera i mindre grupper och sedan i en storgrupp. Efter seminariet skickades den preliminära analysen ut till deltagarna för kommentarer med önskan om synpunkter och tillägg. Resultaten från fallstudierna och seminarierna dokumenterades successivt i form av en bok som kommer att ges ut under våren 2007.

Intresset för att delta på seminarierna har varit stort, trots att flera av projekten redan hade avslutats och deltagandet kunde anses vara frivilligt. 30–40 projektdeltagare var närvarande vid varje tillfälle. Inför varje seminarietillfälle inbjöds de olika projekten att medverka utifrån valt temaområde. De flesta projekten deltog med presentationer under seminarieserien, och bara fem av de 18 projekten valde att avstå. I genomsnitt

var tio till tolv av projekten representerade vid varje tillfälle. Under seminarieserien genomfördes enkäter vid två tillfällen för att få deltagarnas synpunkter på seminariet.

Den interaktiva seminarieserien har visat på goda möjligheter att få till stånd erfarenhetsutbyte, lärande, nya relationer och samarbeten mellan olika projekt och aktörer. I figur 1 finns en grafisk illustration av hur relationer och samverkan byggts upp i nätverket under genomförandet av seminarieserien. Det har funnits ett mycket aktivt intresse från projekten kring frågeställningen om hållbarhet och en stor vilja att visa upp sina erfarenheter för en kritisk granskning och reflektion.



Figur 1. En grafisk beskrivning av relationer och samverkan i nätverket som byggts upp under projektets gång.

4.5 Insatser för resultatspridning och erfarenhetsutbyte mellan projekten

Resultatspridningen inom ramen för uppdraget har i huvudsak skett via en särskild webbsida med adressen www.minskaohalsan.se. På denna sida har rapporter från projekten och utvärderingen publicerats tillsammans med dokumentation från seminarierna. För att göra informationen mer

lättillgänglig har ett par journalister tagit fram korta faktatexter om projekten och skrivit längre reportage om några av projekten.

Vidare har ett par seminarier anordnats i samverkan med projekten. Senast genomfördes en konferens i Karlstad där resultat från projektet Reflekterande arbetsplatser och regeringsuppdraget presenterades.

Erfarenhetsutbytet mellan projekten har i huvudsak skett genom den ovan beskrivna seminarieserien. Den har också bidragit till extern spridning genom att externa aktörer deltagit i seminarieverksamheten.

Under våren 2007 kommer en bok publiceras som bygger på resultat från forsknings- och utvärderingsprojektet. Ett större öppet seminarium kommer anordnas kring boken i januari 2007 och ett mindre strategiskt seminarium anordnas i december 2006 med politiker, tjänstemän, representanter från olika finansörer och uppdragets referensgrupp.

5. Resultat

Resultaten som beskrivs nedan härrör från det ovan beskrivna forsknings- och utvärderingsprojektet (se rapport i bilaga 3). Det har gett underlag för vissa slutsatser om olika förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete som stöds av tidigare forskning. Tolkningen av resultaten ska dock göras med viss försiktighet då utvärderingen skett under det att projekten pågått eller efter relativt kort efter att de formellt sett avslutats.

5.1 Delaktighet och förankring

En generell erfarenhet är att det är avgörande att skapa delaktighet och förankring för att ett projekt ska ha förutsättningar att leda till långsiktiga effekter, vilket bör ske i interaktiva processer med såväl högsta ledning som de anställda och de fackliga organisationerna. Detta gäller under projektets samtliga faser, från initiering och uppdragsformulering till projektavslut med eventuell användning och spridning av projektresultaten.

Bred delaktighet bland de berörda kan ses som en nödvändighet för att projektresultat ska komma till användning i den ordinarie verksamheten och i flera av projekten var delaktighet en viktig del i utvecklingsstrategin. Delaktighet var dock inte något som upplevdes positivt av alla berörda. Ibland tillsattes grupper kopplade till projekt där de anställda förväntades delta, vilket kan uppfattas som en av ledningen påbjuden delaktighet snarare än en frivillig delaktighet på de anställdas initiativ. I några fall där möjligheterna till inflytande upplevdes som små sågs denna påbjudna delaktighet som ett sätt att ta gisslan inför olika förändringar. Ett flertal personer har också upplevt att kravet på delaktighet kan leda till en tidsmässigt ohållbar situation när ett eller flera projekt konkurrerar om uppmärksamheten med de ordinarie arbetsuppgifterna.

Sammanfattningsvis kan delaktighet ändå ses som en viktig förutsättning för hållbart utvecklingsarbete, men den är svår att åstadkomma och upprätthålla och det finns en risk att begreppet missbrukas och blir utnött.

Med förankring avses ett sätt att skapa stöd för en tanke, en lösning eller ett arbetssätt. Strävan är oftast att få till stånd ett starkt engagemang och aktivt ägarskap i både ord och handling. Ett problem är att vidmakthålla ett tillstånd av förankring på grund av bristande kontinuitet ifråga om projektledare eller chefer. En iakttagelse är att förankringen och överlevnaden av projekt kan påverkas vid chefsbyten.

5.2 Projektorganisation

Studierna av projektorganisation har inkluderat projektens ägarskap, styrning och ledning. Ägarskapet som i det aktuella fallen ligger på politikerna och förvaltningsledningen innebär ett övergripande ansvar för att ge förutsättningar och resurser, att bestämma syfte och inriktning, att utse styrgrupp, att ta ansvar för resultaten, m.m. Projektstyrningen innebär att ta strategiska beslut, följa och kontrollera projektets utveckling, löpande rapportera till ägarna samt kontrollera och stödja projektledningen.

Projektledningen har ett operativt ansvar för att besluta, driva, samordna, företräda, kommunicera, m.m. Avsaknad eller otydlighet i dessa funktioner är generellt sett en vanlig orsak till att många projekt inte leder till långsiktiga effekter.

Seminariediskussionerna visade att många projekt inte hade haft en genomtänkt projektorganisation från början. Insikten om betydelsen av att som projektledare ingå i en fungerande projektorganisation med ett aktivt ägarskap och en professionell projektorganisation har vuxit under seminarieserien.

En slutsats är att det bör klargöras från början att ägarna är beredda att tillvarata projektresultaten. Att ansvara för att projektresultaten tas om hand och integreras i verksamheten är inget som projektledaren ska ta på sig. I diskussionerna på ett av seminarierna uttryckte en av projektledarna denna problematik på följande sätt:

Jag har lärt mig att inte ta mer ansvar än vad ägarna själva gör. Annars är det risk att man bränner ut sig.

Det är viktigt att sätta sina egna gränser, att hitta andra som kan bära bollen vidare så att den inte stannar hos mig.

De två projekt som det gjorts fallstudier på är båda omfattande och har en komplex organisatorisk uppbyggnad med ett stort antal grupper, intressenter och involverade aktörer. Detta medför svårigheter att överblicka, hålla sig uppdaterad och styra projektet samt försvårar deltagande och lärande. Projektledningen får en stark roll genom bättre tillgång till information, en

god överblick, mer tid, m.m. En viktig fråga är hur projektledningens kunskap överförs till organisationen när projektet avslutas eller om projektledaren slutar under projektets gång. Projektledaren bör mot denna bakgrund dokumentera, synliggöra och överlämna de resultat och de relationer och nätverk som byggts upp.

En komplicerad projektorganisation löper en annan risk, nämligen att utvecklingsarbetet hamnar vid sidan av vardagsarbetet. Det blir en specialistuppgift som varken engagerar linjechefer eller anställda. Satsningen på utvecklings- respektive driftsuppgifter måste vara balanserad för att långsiktiga effekter ska uppstå. Det är också mycket viktigt att projektet och linjeorganisationen integreras så att projektet inkluderar bemanning från ansvariga i linjeorganisationen. Dessa personer har en viktig roll som bärare av projektets tankar och åtgärder.

Det som tas upp ovan kring komplexitet får inte tolkas som att stora och komplexa projekt saknar förutsättningar att ge långsiktiga effekter och är något som ska undvikas. Tvärtom behövs stora projekt och kraftsamlingar för att det ska vara möjligt att åstadkomma bestående förändringar och komplexiteten är något som behöver hanteras då den är given av den berörda organisationens struktur och projektinnehållets komplexitet.

Svårigheten att skapa och vidmakthålla ett aktivt ägarskap och en professionell styrning var något som framkom i flera av projekten. Framförallt var det oklart hur ägarna tillvaratog projektresultaten. En slutsats är att det inte räcker med att informera och diskutera resultaten för att de ska komma till användning. Bättre förutsättningar ges när chefer och politiker medverkar aktivt under hela projektiden.

Utvärderingen visar att projektledarna har haft olika förutsättningar att klara av sina uppdrag. Goda förutsättningar har skapats i projektets organisation när man har haft en gemensam förståelse för uppdraget och en tydlig fokusering på problemlösning hos ägare och projektledning. I andra fall har projektledaren fått arbeta mer i ensamhet och där de har satsat mer av sina personliga resurser för att lyckas.

5.3 Om utvärderingars roll för lärande

Svårigheten att styra komplexa projekt med fastlagda mål och planering är väl kända. Lösningen är inte att avskaffa styrningen utan att göra den mer flexibel och baserad på lärande, anpassning och vidareutveckling av mål och genomförande byggd på gjorda erfarenheter.

Lärandet i projekt är starkt beroende av systematisk återkoppling av gjorda erfarenheter, vilket är något som kan ske genom utvärdering. Utvärdering kan innebära olika saker och användas för skilda syften. De flesta av projekten i

försöksverksamheten har gjort en egen utvärdering av projekten och några har anlitat studenter, konsulter eller interna utvärderingsresurser.

Grovt sett finns två olika typer av utvärderingar som speglar olika sätt att se på utveckling. Planeringsstrategin bygger på ett linjärt, mekanistiskt och styrt synsätt där utvärdering handlar om att mäta och kontrollera resultat, vilket vanligen sker i efterhand. Utvärderarna försöker besvara följande frågor: Blev resultatet det förväntade? Har projektet genomförts enligt planen? Har resurserna använts på ett ändamålsenligt sätt?

Enligt det andra synsättet på utvärdering ses lärande som en central del i det fortlöpande utvecklingsarbetet. I detta fall görs utvärderingen löpande i syfte att få fördjupad förståelse av både mål och genomförande. De flesta av de projekt som studerats har en öppen lärande ansats, vilket betyder att gjorda erfarenheter påverkar beslut om framtida aktiviteter.

Det är viktigt att framhålla att de båda synsätten på utvärdering är komplementära och att hur de kombineras beror på karaktären av det aktuella utvecklingsarbetet. En stark tonvikt vid att följa upp eftersträvt och kortsiktiga resultat i form av mätbara mål kan leda till att de långsiktiga effekterna inte fokuseras.

I de två projekten som studerades i fallstudierna kring utvärdering och lärande var utvärderingen en integrerad del av projektet som byggde på nätverksträffar med deltagare från olika kommuner. Ambitionen var att skapa ett öppet och kritiskt samtalsklimat. En motiverad fråga är om lärandet i nätverken stannade hos deltagarna utan att komma arbetsplatserna till del. Intrycket är att de aktuella projekten inte fastnat i "dialogfällan". Förklaringen i ena fallet tycks vara kommunerna hade en konkret uppgift (utveckling och implementering av en hälsobokslutsmodell). I det andra fallet var handlingsinslaget mer nedtonat men reflektionen tycks ändå lett till handling vilken kan sammanhålla med den breda och vertikala representationen som gjorde att man hade mandat att fatta beslut.

Enligt dem som intervjuats i fallstudierna har den öppna ansatsen varit framgångsrik. En viktig synpunkt är att projektens interna utvärderingar borde ha riktat sig till hela projektorganisationen, d v s till ägare, styrgrupp och ansvariga inom kommunerna i syfte att bidra till ett kontinuerligt lärande på olika nivåer.

Till några av projekten knöts egna forskningsresurser. Deras roll var i huvudsak observerande. Trots att forskarna hade en observerande roll påverkade de projekten genom sin blotta närvaro genom att upplevelsen av att vara observerad bidrog till en sakligare diskussion. Genom att ställa frågor bidrog de även till att utveckling av projektet.

5.4 Projektresultat och effekter

De flesta av projekten hade en formulerad målsättning om att minska sjukfrånvaron eller förbättra hälsan, men oftast utan hypoteser eller preciseringar. I många fall framkom svårigheter att se effekter av insatserna och det fanns en frustration över trögheten i minskningen av sjukfrånvaron. En förklaring till denna upplevda tröghet är att fokus i huvudsak legat vid att förbättra förhållandena vid arbetsplatsen. Ett sådant fokus bidrar till att på sikt minska inflödet av sjukskrivna, men kan inte förväntas ge några snabba resultat i form av minskad sjukfrånvaro då den dominerande gruppen av långtidssjukskrivna inte berörs av insatserna.

Även om minskningen av sjukfrånvaron inte gått i den takt som man hoppats betyder inte det att projekten varit utan effekter. Det finns exempel på många olika effekter som på sikt kan bidra till minskad sjukfrånvaro och förbättrad hälsa. De kan indelas i följande typer: 1.) Utveckling av samarbeten mellan olika aktörer. 2.) Ökat lärande och kunskaper om ohälsans och sjukfrånvarons orsaker. 3.) Nya sätt för konkret arbete med hälsofrågor och hantering av sjukfrånvaro (se bilaga 1 för mer information kring projekten och deras resultat/effekter).

Försöken att identifiera effekter har i huvudsak gjorts genom mätning av attityder med hjälp av enkäter och studier av sjukskrivningsstatistik. Det finns många svårigheter att mäta effekter och klarlägga samband mellan insatser och effekter, vilket sammanhänger med:

1. Parametrarna är svåra att mäta
2. Det tar *lång tid* mellan *insatsen* och till dess *effekten* uppstår
3. Endast en del av den effekt som mäts har samband med insatserna
4. Både positiva och negativa effekter tillskrivs projektet utan att samband finns eller har klarlagts

5.5 Spridning

Spridning kan delas upp i två fall, dels internt inom en organisation, dels externt mellan organisationer. I teorin görs en åtskillnad mellan en linjär eller programmatisk respektive en dynamisk och lärandebaserad syn på spridning. I den linjära modellen finns en klar tidsmässig uppdelning mellan genomförande, utvärdering och spridning medan spridning ses som en integrerad del i det fortlöpande utvecklingsarbetet i den dynamiska eller lärande modellen.

I många av de projekt som studerades saknades en strategi för intern och extern spridning och spridningen försvårades av en svag koppling mellan utvecklingsarbetet och linjeorganisationen. I ett par fall noterades det att det fanns strategier för spridning, men genomförandet hade låg prioritet hos kommunledningarna och det var oklart vem som hade ansvar för genomförandet och uppföljningen.

Resultaten och erfarenheterna från fallstudierna och seminarieriet serien pekar på vikten av ett lärandeperspektiv där spridning av idéer och arbetssätt sker genom att engagerade individer får utbyta erfarenheter i olika samverkansformer. Deltagarna behöver beröras och se nytta för egen del. Modeller eller s.k. verktyg kan användas, men de kan behöva anpassas till den lokala situationen.

Spridningen är inte något som bör begränsas till slutfasen av ett projekt, utan något som bör ske parallellt med utförandet av hela förändringsarbetet. Återkoppling till den interna verksamheten, projektägare och chefer som åtföljs av öppna diskussioner är ett sätt att sprida, förankra och skapa delaktighet och förutsättningar för integration av projektresultaten i den ordinarie verksamheten.

Deltagarna i seminarieverksamheten lyfter fram att spridningen måste bygga på systematik, ske långsiktigt och drivas ihärdigt för att få genomslag. Stöd, engagemang och ett aktivt deltagande från ansvariga "uppifrån" ses som avgörande för spridning i en komplex verksamhet med starka förvaltningar och skilda kulturer. Några av deltagarna menade att ett "milt tvång" var nödvändigt om en ny idé ska få genomslag.

Fokus i forsknings- och utvärderingsprojektet har varit på den interna spridningen och implementeringen. Anledningen är att de flesta projekten har haft begränsade ambitioner att sprida sina resultat och erfarenheter utanför den egna organisationen. Den externa spridningen har framförallt skett genom studiebesök.

6. Diskussion och rekommendationer

Utvärderingens fokus har varit att identifiera och analysera faktorer som leder till minskad ohälsa och sjukfrånvaro samt att identifiera och studera mekanismer som gör att projektresultat leder till långsiktiga effekter. Inom ramen för regeringsuppdraget har en ökad förståelse sökts för vad som krävs för att åstadkomma långsiktiga effekter genom ett hälsoinriktat utvecklingsarbete. På så sätt har en rad erfarenheter lyfts fram som inte representerar några generella lösningar, men förhoppningsvis ger en fördjupad förståelse av olika förutsättningar för en hållbar utveckling och relationen mellan projektarbetsformen och långsiktiga effekter.

Resultaten har i kombination med tidigare forskning gett ett tillräckligt underlag för att dra slutsatser, men de ska ändå tolkas med viss försiktighet då utvärderingen omfattar en begränsad tidsperiod. Det bör framhållas att avsikten inte har varit att mäta sjukfrånvaroförändringar till följd av projekten eller att på ett systematiskt sätt jämföra och rangordna projekten.

Utvärderingsaktiviteterna har bidragit till att lyfta fram en mängd intressanta resultat och erfarenheter. På en övergripande nivå är sannolikt utvärderingens viktigaste bidrag att den fördjupat kunskapen om betydelsen av:

4. En genomtänkt och långsiktig strategi för förankring och delaktighet
5. En projektorganisation med ett aktivt ägarskap och en professionell styrning
6. En långsiktig strategi för lärande av projekt.

Dessa slutsatser ligger i linje med tidigare forskning. Under våren 2007 kommer resultaten publiceras i form av en bok som innehåller en mer fullständig rapportering och en bredare och mer teoretiskt inriktad bakgrundbeskrivning.

De 18 projekt som studerats representerar en mångfald av olika ansatser och utvecklingsområden med en mycket stor variation i projekttider, bidragsstorlek och projektorganisation. Inriktningen har i huvudsak varit mot förebyggande insatser bland friska och riskgrupper medan insatserna för att återföra långtidssjukskrivna har varit relativt begränsade.

Den förebyggande inriktningen kan främst förväntas bidra till att minska inflödet av nya sjukskrivningar och först på lite längre sikt bidra till minskad sjukfrånvaro. Snabba effekter i form av sjukfrånvarominskningar kan inte förväntas eftersom den grupp av långtidssjukskrivna som dominerar sjukfrånvaron inte berörs av de förebyggande insatserna på arbetsplatsen. Detta förklarar sannolikt att de som varit verksamma i projekten upplevt en tröghet i minskningen av sjukfrånvaron.

En annan svårighet har varit att mäta och fastställa samband mellan projektinsatser och effekter i form av minskad av sjukfrånvaro. Detta sammanhänger med att det är svårt att mäta, att det tar lång tid mellan insats och effekt, att sambanden mellan insatser och effekter är komplicerade och svåra att identifiera samt att det endast är en del av effekten som mäts som har ett samband med insatsen.

De effekter som iakttagits kan indelas i tre typer: 1.) Utveckling av samarbeten mellan olika aktörer 2.) Ökat lärande och kunskaper om ohälsans och sjukfrånvarons orsaker. 3.) Nya sätt för konkret arbete med hälsofrågor och hantering av sjukfrånvaro (Ytterligare information om projekten och deras resultat/effekter finns i bilaga 1).

Erfarenheterna från uppdragsarbetet talar för att finansiärer av FoU bör ha en aktiv roll och arbeta interaktivt med projekten och det samlade programmet. Detta gäller före projektstart, när projekten pågår och efter att de har avslutats. Givetvis bör det säkerställas att projekten bygger på befintlig kunskap och erfarenhet och att projekten har en lämplig plan för

genomförandet. Finansiären bör därutöver ställa krav på att projekten har en fungerande projektorganisation. Detta inkluderar ett aktivt ägarskap, vilket innebär att politiker och förvaltningsledningen tar ett övergripande ansvar för att ge förutsättningar och resurser, bestämmer syfte och inriktning, utser styrgrupp, tillvaratar resultaten, m.m.

Den interaktiva seminarieserien som genomförts inom uppdraget har visat på goda möjligheter att få till stånd erfarenhetsutbyte, lärande, nya relationer och samarbeten mellan olika projekt och aktörer. Det har funnits ett aktivt intresse från projekten kring frågeställningen om hållbarhet och en stor vilja att visa upp sina erfarenheter för en kritisk granskning och reflektion. Trots att många av projekten i formell bemärkelse var avslutade när seminarieserien inleddes och deltagandet var frivilligt har sammanlagt 130 olika personer deltagit i de sex genomförda heldagsseminarierna. En svaghet kan sägas vara att bredden i några projekt ibland saknades med endast projektledningen närvarande vid seminarierna.

Att som i regeringens försöksverksamhet få ekonomiskt stöd från externa källor kan bidra positivt till att ge ett projekt legitimitet och skapa ett tydligare åtagande. Vidare kan ett externt bidrag möjliggöra en snabbare start och tvinga fram en mer genomtänkt planering. Projekt som är starkt beroende av bidrag och i hög utsträckning bygger på insatser från externa personer kan å andra sidan få problem med långsiktigheten när medlen tar slut och projektet avslutas. Ett starkt beroende av externa medel kan också leda till problem när förseningar och oförutsedda kostnader uppstår vilket kan leda till att projektet inte kan avslutas som planerat.

Ett återkommande problem med FoU-satsningar kring arbetsplats- och arbetslivsutveckling tycks vara att det saknas uthållighet från finansiären, men också forskarna och de berörda organisationerna, att följa upp de långsiktiga effekterna. Det finns en uppenbar risk att uppmärksamheten riktas mot kortsiktiga redovisningsbara resultat istället för de mer tröga och långsiktiga hälso- och organisationseffekterna. En rekommendation är därför att finansiären ställer högre krav på ett långsiktigt tänkande med en planering och genomförande som har potential att bidra till långsiktiga effekter.

Trots många stora satsningar på olika program som syftar till att förbättra villkoren i arbetslivet när det gäller arbetsmiljö, inflytande, kompetensutveckling, m.m. är erfarenheterna begränsade och lite systematiserade utifrån ett hållbarhetsperspektiv. I regel läggs inte program och projekt upp på ett sätt som möjliggör mer vetenskapliga utvärderingar. För att det ska vara möjligt att få en bild av de långsiktiga effekterna behöver projekten dessutom följas en tid efter det att de är formellt avslutade.

Ur ett mer strikt utvärderingsperspektiv hade det varit önskvärt om försöksverksamheten hade haft en uppläggning som var mer styrd av

forskningsintressen där forskningen hade byggts in i projekten från start. Ett problem är att longitudinella uppföljningar är kostsamma samt att oförutsedda händelser i de projekt och organisationer som studeras ofta kullkastar forskarnas planer och forskningsdesign. En rekommendation inför liknande satsningar är att vissa speciellt intressanta projekt väljs ut och får en uppläggning och resurser som gör att erfarenheter och resurser kan analyseras och systematiseras från vetenskapliga principer.

Forsknings- och utvärderingsprojektet har inte lagts upp för att bedöma kostnadseffektiviteten av regeringens satsning på försöksverksamhet och av de skäl som redovisas ovan kan det diskuteras om det ens hade varit möjligt att genomföra en sådan bedömning. Den satsning som genomförts har dock berört ett mycket stort antal människor. En bedömning är att ca 85 000 personer arbetar inom de förvaltningar som ingår i projekten. Baserat på denna siffra blir statens kostnad per person 590 kr vilket exempelvis kan relateras till kostnaden för en sjukfrånvarodag.

7. Ekonomisk redovisning

Bidraget för genomförandet av uppdraget var totalt sett 1 500 000 kr. Utöver denna ram har VINNOVA tillskjutit egna medel varav 900 000 använts för forsknings och utvärderingsprojektet. Arbetslivsinstitutet har bidragit med ungefär samma summa till forsknings och utvärderingsprojektet.

Användning av uppdragsmedlen:

| | |
|---------------------------------------|-----------------|
| Utvärderingskonsult | 275 183 |
| Forsknings- och utvärderingsprojektet | 600 000 |
| Seminariekostnader | 208 876 |
| Journalisttjänster, foto och webb | 367 258 |
| Resor | 10 952 |
| Representation | 2 106 |
| Trycksaker | 35 535 |
| Bud | 90 |
| <hr/> Summa | <hr/> 1 500 000 |

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

1. Västmanlands läns Allmänna Försäkringskassa och LO-distriktet i Västmanland

Samverkansgrupp för hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland

Barbro Hillring

barbro.hillring@fk19.sfa.se

Inom ramen för projektet besökte man 153 arbetsplatser varav cirka 130 kom igång med hälsofrämjande arbetsplatser. Projektet syftade till att utveckla en ny modell för samverkan mellan arbetsgivare, anställd och fackförbund tillsammans med försäkringskassan, och för att implementera en dialogbaserad metod för hälsofrämjande arbetsplatser i basorganisationen. Metoden ger ledningsorganisationen verktyg och synsätt där ledarskap är en viktig komponent för den hälsofrämjande arbetsplatsen. Men man har inte lyckats sälja in modellen i basorganisationen. Det var meningen att basorganisationen skulle ta över, men nya direktiv från Försäkringskassan innebar konsekvenser som att man inte kunde utnyttja internt utvecklade idéer centralt, det var inte den nya försäkringskassans uppdrag. De tydligaste avtrycken av projektet i verksamheterna är att man har hittat en modell för arbetsmiljöarbete där samtal spelar en viktig roll, de anställda blir hörda och sedda och man kan lösa problem innan det blir för stort vilket kan bidra till att man förhindrar sjukskrivningar. Modellen är en metod som innehåller ett frågebatteri för samtal där man graderar innehåll i fyra skalor. De långsiktiga effekter som projektet har medfört är eventuellt en öppenhet för samtalets betydelse för individers och verksamhetens utveckling. Den viktigaste lärdomar från projektet är att finansörer av projekt borde ha kunskaper om hur man kan ställa krav på att resultat ska integreras i verksamheten och även kräva uppföljning. Det finns inga förutsättningar för att idéer ska efterlevas eftersom ingen ställer krav på att man följer upp de effekter som man har lovat i ansökan. Ställer man inga krav kan det medföra att projekt får dagslände-karaktär i verksamheter. Projektet har utvecklat modeller för samverkan och det goda ledarskapet. Långsiktiga effekter av projektsatsningar kan åstadkommas om arbetsplatser lär sig att efterfråga stöd för att utveckla hälsofrämjande arbetsplatser. De långsiktiga effekterna kommer att följas upp av Mälardalens högskola i ett nytt forskningsprojekt. Projektledaren finns kvar i Försäkringskassans organisation och arbetar i ett annat projekt.

3. Lunds kommun

Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa

Marie Björklund

marie.bjorklund@lund.se

Charles Musonda

charles.musonda@lund.se

Projektet genomfördes under 2002-2003 och riktade sig främst till chefer och verksamhetsledare. Det har sedan dess implementerats som en modell och metod för verksamhetsutveckling i Lunds kommun, där 12 av 14 förvaltningar har genomfört Monologen och de flesta även har genomfört handlingsplaner enligt modellen i Dialogen. Modellen berör samtliga 9200 anställda. Det finns en politisk förankring av verktyget men metoden utvecklades av tjänstemän i organisationen. Modellen kan ingå som en komponent för systematiskt arbetsmiljöarbete och är samtals och enkätbaserad men detta är inte den rådande praktiken. Det är frivilligt att använda modellen i verksamheten. Företrädare för verksamheter kan beskriva en förändrad praktik i verksamheten som resultat av verksamhetsutveckling utifrån komponenter i modellen men system för uppföljning saknas. Modellen är ännu inte integrerad i verksamheten så att den synligt används för utvecklingsarbetet och för att analysera utvecklingsbehov, men det finns en strategi från den politiska ledningen i kommunen att införa modellen som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den politiska ledningen vill också synliggöra att systematiskt arbetsmiljöarbete inte ska vara frivilligt utan att alla verksamheter ska vara skyldiga att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Utvecklingsmodellen finns med i det personalpolitiska programmet, vilket innebär att långsiktiga effekter av projektet kan uppnås om Dialogen efterfrågas och används av verksamheter systematiskt. Politiker uppmaningar tjänstemännen att använda Dialogen. Lunds kommun har som resultat av lärande sett behovet av att återkoppla erfarenheter och kunskaper om modellen tillbaka till politiker och verksamhetschefer och därför tagit hjälp av forskare från utvärderingsprojektet

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

att sprida kunskaper om metoden. Projektledaren har andra arbetsuppgifter men finns kvar i kommunens organisation och kan handleda i användande av utvecklingsmaterialet – men enbart genom informella kanaler.

4. Vansbro kommun

Friskskrivningsprojektet

Elisabeth Hekkala

elisabeth.hekkala@vansbro.se

Friskskrivningsprojektet fortsatte inte med projektutveckling eftersom man saknade finansiering. Deltagarna i projektet har inte medverkat under seminarierien.

5. Örnsköldsviks kommun

Steget före

Christina Dehlin

christina.dehlin@ornskoldsvik.se

Projektet Steget före genomfördes i Örnsköldsvik som en del av Afa's satsning på Sunt liv där man har kartlagt alla 5883 medarbetare i kommunen med hjälp av KI's enkät och metod med en svarsfrekvens på 84 procent. Det finns inte några tydliga resultat från åtgärder ännu – men man har fått fram andra resultat. Man har ändrat begrepp och talar inte längre om sjukfrånvaro, man talar om frisknärvaro istället. Andra effekter av projektet är att politiker har efterfrågat arbetsmiljöutbildning, tidigare ville de inte delta. Man planerar att genomföra nästa omgång av AHA-enkäten. Viktigaste lärdomar: Ökad medvetenhet om livsstilens har en stor inverkan på hälsan – vi har tydliggjort medarbetarens egna ansvar för deras hälsa, långtidssjukskrivnas situation kom i fokus som gav positiva resultat. För att kunna ta hand om resultat på arbetsplatsnivå krävs vissa kunskaper. Dialog är en metod men ställer också krav på förmåga, vi behöver satsa på arbetsplatsutveckling. Vi strävar efter hälsofrämjande ledarskap där vi har sett att gott ledarskap föder ett gott medarbetarskap. Chefens roll blev tydliggjord som viktigaste arbetsmiljöfaktor och det har visat sig att alla chefer inte klarar sitt uppdrag. Chefer som inte lever upp till sitt uppdrag fick lämna uppdraget som chef. Man har inrättat en tjänst som personalstrateg för att man har en ökad förståelse för strategiskt personalarbete. Långsiktiga effekter av projektsatsningar som påverkar de anställdas arbetsmiljö är en förändrad ledarroll, systematiskt användning av enkäter samt en ökad förståelse hos politiker. Projektledaren har lämnat uppdraget men finns kvar i kommunens organisation som personalstrateg.

6. Landstinget i Västernorrland

Fria projektet

Leif Norlin

leif.norlin@lvn.se

Flera processtödjare inom landstinget har gått tillbaka till ordinarie arbetsuppgifter eftersom tanken är att chefer ska jobba vidare med att återkoppla enkäter i sin ordinarie verksamhet. Enkätomgång 1 hade cirka 90 procent i svarsfrekvens medan enkätomgång 2 hade 74 procent i svarsfrekvens. Chefer är viktiga i utvecklingsarbetet. Man försöker hitta samverkansformer där chefer stöder varandra – för att jobba vidare med den Friska Arbetsplatsen. Bland annat har man skapat ett nätverk inom landstingsservice, där tanken är att nätverket tar över från processtödjarna. Landstingshälsan borde ha haft en större roll inledningsvis i projektet, nu kom de in från baksidan. Nya arbetsformer har införts som effekt från projektet, alla nya rehabiliteringsärenden går automatiskt till landstingshälsan efter fyra veckors sjukskrivning. Man har genomfört en hälsoprofil för alla medarbetare där man tillsammans med hälsostödjare kom man fram till lämpliga åtgärder som de anställda fick söka genom en aktiv åtgärdsplan. Åtgärder som hälsohem, friskvårdsinsatser, sluta röka kampanjer och annat finansierades av projektet. Inom projektet har de utvecklat nya rutiner och modeller för att arbeta med rehabilitering där Länshälsan får en mycket tydligare roll. Interna kompetenser utnyttjas för rehabiliteringsplaner och det finns ett utvecklat samarbete med supportteam. Långsiktiga effekter av projektet kan uppnås genom

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

samt kartläggning av de olika arbetsplatsernas utvecklingsbehov kan leda till att man förebygger sjukdom som orsakas av olika arbetsmiljöproblem och olika livsstilar. Projektledaren har lämnat uppdraget.

7. Värmlands Läns Allmänna Försäkringskassa och LO-distriktet i Värmland

Långtidsfrisk i Värmland

Sten Fransson

sten.fransson@aanc.se

Långtidsfrisk i Värmland som projekt är avslutad. Ingen uppföljning av effekter har gjorts – fortsättning av forskningscirklar ägs av företagen i Värmland – oklart om vem som ansvarar för fortsättning eller om det överhuvudtaget fortgår. Projektresultat enligt projektmål - en bok och en forskningsrapport – fick inte finansiering från VINNOVA för en uppföljning efter ett år. Fortsättning av utvecklade idéer och tankar i ett Equal projekt i samverkan med LO, Försäkringskassan och Karlstad Universitet – alla åtta delprojekt har skrivit åtgärdsförslag för sina organisationer och arbetsplatser. Det är svårt att uttala sig om långsiktiga effekter av projektet förutom att projektkunskaper har använts för att utveckla ett nytt Equal projekt. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt näringslivsutveckling och politik.

8. Tyresö Kommun

Den goda hälsospiralen

Eva Liliequist

eva.liliequist@tyreso.se

Den goda hälsospiralen är ett avslutat projekt. En ny chef har tillträtt i verksamheten och som har gett projektledare nya riktlinjer om hur kommunen ska arbeta med hälsofrågor där man har som avsikt att lämna arbetet med den goda hälsospiralen. Kommunen saknar förutsättningar för att redovisa långsiktiga effekter av projektet.

9. Landstinget i Östergötland –

Hälsofrämjande arbetsplats

Susanne Kvarnström

susanne.kvarnstrom@lio.se

Utvecklingsarbetet fortgår. Har deltagit aktivt under seminarieserien bland annat medverkan från projektledare Susanne Kvarnström. När vi drog igång vårt projekt fanns det ett litet intresse för vårt arbete – vi fick ändra strategi – vi gick ut med att det finns gratis stöd till hälsofrämjande arbetsplatser det är svårt att nå fram på kommunledningsnivå – vi hade en ”kick off” med 150 deltagare. Nu står fler arbetsplatser på kö. Vi har haft cirka 10 arbetsplatser inom landstinget och 2-3 arbetsplatser inom kommunen. Landstinget är överöst med arbete och förankringsprocessen tar tid vi nådde till landstingsledningen men inte till arbetsplatserna. På kommunerna nådde vi ut på arbetsplatser men inte på kommunledningsnivå. När vi ändrade strategi började vi att ringa runt till arbetsplatserna. De största arbetsgivarna säger nej. En erfarenhet är att man behöver lägga mycket tid för att förankra projektet och för att arbetsplatser ska efterfråga hjälp med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Inom ramen för projektet har man utvidgat en rehabiliteringsmodell på vissa utvalda arbetsplatser med mentorer. Vrinnevi har infört arbetsträning enligt modellen Ippa. CMT – verktyg för rehabilitering ej tidigare för arbetsplatsförlagd rehabilitering. Inrättande av stressmottagning för medarbetare – företagshälsovården. Hälsofrämjande interventioner i organisationer och ledningsstrukturer. En kurs i människokunskap har genomförts med 30 deltagare. Hälsofrämjande modell är utvecklad som en tallriksmodell där man kan bocka av vissa kriterier illustrerade som pusselbitar. Projektet ska även lyfta fram enkla medel för att synliggöra personalen, som belöningsystem och fruktorg. Det finns svårigheter att uttala sig om långsiktiga effekter då insatserna har sett ganska olika ut. Däremot går det att följa upp Vrinnevi sjukhusets akutavdelning om några år för att se om de har utvecklat en hälsofrämjande arbetsplats. Projektledaren har lämnat uppdraget och har fått andra arbetsuppgifter i Landstinget.

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

10. Karlstad Kommun

Reflekterande arbetsplatser

Kristian Tilander

kristian.tilander@kau.se

Modellen för reflektion har utvecklats under 10 år där projektledaren fortfarande finns kvar i Karlstad kommun med uppdraget att fortsätta utveckla reflektion som modell för individ och organisationsutveckling. Den senaste etappen av utvecklingsarbetet handlade om att utbilda reflektionsledare i respektive kommun för att säkerställa att man kan fortsätta med reflektion som en del av verksamhetens ordinarie arbete. Metoden sprids organiskt till andra kommuner och verksamheter. Nyfikna människor lär sig metoden och utvecklar den vidare i sin egen verksamhet genom att först utbilda sig till reflektionsledare. Det fanns en tydlig idé om spridning – som man utvecklade i en dialog. Genom att svara aktivt på intresse men man var inte aktiv utåt. Genom att prata med deltagare spreds modellen vidare av sig själv. Man vägrade att skriva en fyrfärgs broschyr där man skulle göra reklam istället förordade man i projektet att nyfikna personer skulle komma och prata med deltagare. Metoden bygger på att den förankras i ledningsorganisationen i verksamhetsledning och i den politiska ledningen. Man förordar att de själva deltar i reflekterande samtal. Man involvera deltagare i informations-spridning och metodutveckling. Deltagarna träffas i en nätverksliknande form regelbundet efter att de har deltagit i reflektion för att hålla kontakten med andra deltagare och påminnas om metoden. Projektet har lett till långsiktiga effekter i tre kommuner i Värmland samt i Tibro kommun. Reflektion som utvecklingsmodell för individer är en integrerad del av (system i) skolverksamheten i Grums och Forshaga kommun, samt en del av den sociala förvaltningen i Karlstad, Grums och Forshaga kommun, där verksamheterna avsätter resurser inför varje verksamhetsår. Projektledning är självfinansierad.

11. Kommuner samt Institutet för Personal och företagsutveckling AB

Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut

Stefan Cederqvist

stefan.cederqvist@ipf.se

Tre (av sju) kommuner har utvecklat och infört hälsobokslut som en integrerad del av verksamheten – där man även har utvecklat metoder och modeller för verksamhetsstyrning. I en kommun har man testat modellen som styrmedel för verksamheten år 2005. I de andra två kommunerna ska man använda modellen för verksamhetsstyrning för 2006 års verksamhet. Alla fick börja med materialet, vara med och bli delaktiga. Det ska vara enkelt och förankrat och återkommande. I en av kommunerna beskriver man att man hade en tydlig strategi från början hur modellen skulle integreras i ordinarie verksamhet efter projektens slut. Man har jobbat med hög grad av delaktighet och igenkänning av begrepp. Inom projektet har de skapat en högre förståelse av hälsobokslut som styrmedel för verksamheten. I en kommun menade ekonomichefen att det inte går att göra ett hälsobokslut utan göra en hälsobudget. I en av de medverkande kommunerna har de lärt sig att när det råder turbulens i kommunens ledningsorganisation måste projektledare försöka hålla liv och kraft i idéer men att det innebär stora svårigheter. I den kommunen hade samtliga förvaltningschefer och projektledaren bytt tjänst innan den nya projektledaren tillträdde. Det är svårt att i rollen som projektledare utan chefsfunktion få tillträde till att prata om strategier när man inte finns med naturligt i de sammanhangen. De sju kommuner som har deltagit under projektet har utvecklat ett nätverk tillsammans där de träffas regelbundet för att stödja varandra. Andra kommuner har fått en ökad förståelse för mekanismer som främjar eller hindrar att man styr verksamheter genom hälsobokslut. De långsiktiga effekter som projektet har medfört är att man har skapat en fördjupad förståelse omkring hälsobokslut i en kommunal förvaltning samt i de kommuner som har infört modellen har man utvecklat verktyg för att på ett systematiskt sätt kunna följa upp och styra verksamheter. En doktorand på IPF följer eventuellt upp långsiktiga effekter. Projektledaren har lämnat uppdraget och har en extern personalledande befattning.

12. Landstinget i Halland

Utveckla en modell för hälsobokslut

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

Rune Lejon

rune.lejon@lthalland.se

Personaldirektör Rune Lejon har varit kontaktperson för projektet som avslutades augusti 2003. Maria Dymne deltog som projektutvecklare för den Medicinska basenheten, hon har bytt arbetsgivare och finns på kirurgen. Hans-Gösta Öberg ansvarade för projektet på förvaltningen Landstingsservice. En annan person hade tjänsten som projektutvecklare på förvaltningens enhet för Städservice är numera tjänstledig och arbetar på en annan tjänst i Stockholm. Landstinget Halland har gjort hälsobokslut under åren 2001 och 2002 och då främst inom våra verksamheter städ- och kostservice. Några ytterligare hälsobokslut är inte gjorda därefter. Skälet till att vi inte har gjort ytterligare hälsobokslut är bland annat att vi har gjort en hel del organisatoriska förändringar inom vår förvaltning vilket bland annat har inneburit att det har varit svårt att göra jämförelser från år till år inom våra verksamheter. De erfarenheter och kunskaper som vi fick i och med våra hälsobokslut använder vi nu i våra dagliga verksamheter. Det viktigaste är nog trots allt att arbetsmiljö och hälsofrågorna nu finns på agendan och att arbetet kring detta följs upp i våra samverkansgrupper och på våra arbetsplatsträffar. Hälsoboksluten har inneburit en kompetenshöjning kring dessa frågor för såväl chefer som medarbetare. Ohälsotalen har sjunkit inom såväl städ- och kostservice och det tror jag beror dels på att vi nu är mer uppmärksamma på att ohälsan faktiskt kostar en hel del pengar och att vi försöker arbeta för att förebygga ohälsa. Långsiktiga effekter av projektet är svårt att uttala sig om då man i projektet har testat möjligheten att använda hälsobokslut i en verksamhet inom landstinget i ett pilotprojekt. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning inom landstinget.

13. Jämtlands Läns landsting

Hälsa och Arbetsmiljö

Claes Malmqvist

claes@ekorren.boff.net

claes.malmquist@orrviken.se

Jämtlands Läns landsting - Hälsa och Arbetsmiljö. Projektledare Claes Malmqvist. Projektet avslutades juni 2003. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan extern sysselsättning. Projektet har utvecklat ett hälsobokslut men forskningsprojektet saknar kunskaper om det finns integrerat som en del i landstingets verksamhet.

14. Rikspolisstyrelsen

Arbetsstidsprojektet

Claes Erik Claesson

claeserik.claesson@rps.police.se

Rikspolisstyrelsen har utvecklat en ny arbetstidsmodell i schemaformat ska införas efter utbildningsinsatser – man "gödslar" med broschyrer för att informera de olika polisverksamheterna om hur man kan schemalägga för bättre hälsa. Man har inte testat den nya arbetstidsmodellen – det är en tankemodell som ska testas i verksamheter. Långsiktiga effekter av projektet är svårt att uttala sig om då man ännu inte har testat den nya arbetstidsmodellen. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning inom polisen.

15. Botkyrka kommun

Friska processer

Botkyrka studien

Inger Laninge Norberg

inger.laninge-norberg@botkyrka.se

Botkyrka kommun har genomfört projektet i hela kommunen och infört metoden som ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet och som resultat av den politiska inriktningen i kommunens verksamheter. Metoden innehåller flera komponenter som, ledarutveckling, kompetensutveckling, arbetsplatsutveckling, individuell hälsoplanering och rehabilitering. Metoden tydliggör det personliga ansvaret som varje person har för att ta hand om sin egen hälsa. Man erbjuder en hälsoutvecklingsplan

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

där man sätter mål för hälsan och man har infört friskvårdstimme. Man jobbar också med arbetsplatsutveckling där varje enhet regelbundet ska identifiera förbättringsområden. Man har också utvecklat metoder för aktiv rehabilitering för att processen ska vara så smärtfri som möjligt. Rehabilitering har även utvecklats till att ingå som en del i ett nytt forskningsprojekt med fokus på rehabiliteringsprocessen. Man har infört flerårsplaner i personalekonomi, där man formulerar mål och resultat som jämförs mellan åren. Målet är att man inte ska förbruka de anställda som en resurser och att alla anställda ska må bra på jobbet. En årlig medarbetarenkät ger en systematisk kartläggning av måluppfyllnad och utvecklingen av såväl trivselsn som kompetensen bland de anställda i Botkyrka kommun. Botkyrka har infört systematiskt uppföljning av projektet och dess innehåll. De kan uttala sig om långsiktiga effekter genom att analysera svar på årliga medarbetarenkäter där man följer upp de politiskt uppsatta målen. Man har också identifierat samverkan med andra verksamheter i nätverk – Friska kommuner, VINNOVA, AFA, Svenska kommuner och landsting, Hälsoguiden är en nätverk. Projektledaren har lämnat uppdraget och finns nu i en extern personalledande befattning, en annan projektledare är utsedd för att avsluta påbörjat projekt samt för att leda det nya projektet bland om rehabilitering.

16. Landstinget Sörmland

Resultatnriktat arbetsmiljö – och rehabiliteringsarbete

Lars Spjut

lars.spjut@region.sormland.se

Tor Larsson

tor.larsson@arbetslivsinstitutet.se

Inom ramen för projektet har man genomfört en kartlägningsfas för att identifiera vilka arbetsmiljöfaktorer som bidrar till att skapa sjukdom. Åtta kommuner och två myndigheter har deltagit i projektet under steg 1. I steg två ska man utveckla arbetsplatser och verksamheter som syftar till att främja den goda arbetsplatsen. Under fas 1 anställdes en projektsamordnare med uppdrag att samordna nätverket och möten på arbetsplatsnivå. På vissa arbetsplatser har man kommit igång med utvecklingsarbete, bland annat på försäkringskassan. Arbetet har haft en tydlig forskningsinriktning som har haft fokus på datainsamling och kartläggning av mekanismer som individer upplever kan leda till friskhetsfaktorer och till sjukskrivning. Underlagen från kartläggning ska leda till att synliggöra problem och hinder på systemnivå och i nästa fas bidra till att utveckla verktyg för att angripa ohälsoproblematiken i systemen. De tydligaste resultaten från det forsknings ledda projektet har varit att det har rönt stort intresse från de inblandade verksamheterna och kommunerna - ingen har hoppat av. De deltagande verksamheterna har utvecklat en fördjupad förståelse om vilka faktorer som kan främja den goda arbetsplatsen, de har även synliggjort att långtidssjukskrivningar kan bero på strukturella mekanismer som kräver systematiska lösningar på strukturell och nationell nivå. Under 90 talet fanns en övertro till att man kunde decentralisera kraven i ekonomiska ramar vilket innebar att man genomförde olika förvaltningsreformer som senare bidrog till att effektiva och konstruktiva system för rehabiliteringsarbete kollapsade. De långsiktiga effekterna av RAR-projektet har lett till en fördjupad förståelse om att effektivt rehabiliteringsarbete kräver samverkan på systemnivå samt att det ställer krav på att samhället tar ett större ansvar för att finansiera att de långtidssjukskrivna kan återinträda i arbetslivet med den kvarvarande arbetskapacitet. Inom projektet har man också utvecklat en fördjupad förståelse om enhetschefers svårigheter med att utveckla konstruktiva metoder för att återrehabilitering av långtidssjukskrivna anställda eftersom de saknar resurser eller befogenheter för att fatta beslut på rätt systemnivå, istället krävs samverkan mellan samhällets olika aktörer. Projektsamordnaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning, forskningsledaren finns kvar och fortsätter att stödja och utveckla system för det lokala utvecklingsarbetet.

17. Svenska kommunförbundet

Styrning och samordning för friska kommuner

Hans Grankvist

hans.grankvist@svekom.se

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

Lars Björk

lars.bjork@previa.se

Projektet är avslutat. Aktiviteter pågår i olika grad i de olika medverkande kommunerna. De har utvecklat ny kunskap om betydelsen av att styra verksamheter för ökad hälsa. Goda exempel finns från Överkalix, Enköping och Linköping om hur man genom att samtala över gränser kan se hälsofrågor ur ett nytt perspektiv. Man har utvecklat ett nätverk mellan de medverkande kommunerna i syfte att lära av varandra och för att möta varandra i ett samtalstorg där de viktigaste aktörerna medverkar i samtal och diskussioner utan att snärja in sig i svåra begrepp. Det öppna klimatet har främjat diskussionerna och man har kunnat se nya lösningar på strukturella hinder. De har kommit olika långt i utvecklingsarbetet i de medverkande kommunerna, i viss kommuner har man infört nya metoder och arbetssätt som resultat av lärande. Andra har infört en ny organisation för hur man ska arbeta med personalfrågor utifrån ett strategiskt perspektiv. Syftet i projektet var att främja lärande mellan kommuner, flera av kommunerna fortsätter att lära av varandra i nätverket. Det är svårt att uttala sig om långsiktiga effekter då projektet fokuserade mer på individuellt lärande än på att utveckla organisationer och system. Linköpings kommun har utvecklat en modell för att följa upp personalinvesteringar och satsningar, i syfte att uttala sig om långsiktiga effekter och kostnadseffektiva åtgärder. Man vill kunna visa att man kan räkna hem investeringar på personalen bland annat genom att personalen blir friskare och har färre sjukdagar. De båda projektledarna har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning i sina respektive verksamheter, varav den ena projektledaren har återgått till extern verksamhet.

18. Landstinget Kronoberg

Age Management

Ann-Sofie Svensson

ann-sofie.svensson@ltkronoberg.se

Projektet är avslutat eftersom det saknades fortsatt finansiering, projektet riktade sig främst till chefer. Kärnan i projektet var att skapa en förändrad attityd bland chefer för hur man ska hantera den äldre arbetskraften som en viktig resurs för verksamheten. Man genomförde attitydundersökningar hos chefer både före och efter projektet. Resultat visar att de personer som deltog i projektet eller de som har fått information har en positiv attityd till den äldre arbetskraften. Man identifierade olika faktorer som påverkar de äldres möjligheter att stanna kvar på arbetsplatsen.

Arbetsmiljö – flexibelt tänk

Äldrekunskap – individ och ålders inriktad

Livstils kunskap – fysisk, emotionell och existentiell kunskap

Kompetensutveckling – matchas mot möjligheter, erbjuds idag få möjligheter

De effekter man har identifiera i verksamheterna som en konsekvens av projektet är förändringar i attityder till den äldre arbetskraften – idag kan man tänka sig att rekrytera pensionärer som semestervikarier. Hinder har funnits för utvecklingsarbetets spridning, projektet har inte blivit tillräckligt viktiggjort ute i verksamheterna. Det är svårt att uttala sig om långsiktiga effekter då attitydförändringar tar tid för att det ska påverka en hel organisation och samtidigt skapa förväntningar från de anställda. Projektet har inte byggt in några system för Agemanagement i verksamheten, det handlar snarare om chefers inställning till den äldre arbetskraften och om de är intresserade av att skapa förändring. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning i Landstinget.

19. Kiruna kommun

Särskilda insatser för att stärka den äldre arbetskraften, Age management

Berit Ekepil

berit.ekepil@kommun.kiruna.se

Age management projektet riktade sig främst till chefer, det är avslutat och har utvärderats av studenter. Kiruna kommun har valt att arbeta vidare med att förändra attityder och förhållningssätt till den äldre arbetskraften. Vilka effekter som projektet har haft på rekrytering saknar forskningsprojektet kunskaper om. Man har som resultat av utvärderingsprojektet lärt sig att man ska återuppta tråden med

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

Agemanagement i syfte att integrera tankar och idéer med ett annat utvecklingsarbete som pågår i kommunen inom ramen för AfA's Sunt Liv. Viktiga lärdomar under projektet är att finansiärer av utvecklingsprojekt inte ställer krav på att följa upp projektmedel. Projektet har skapat förväntningar hos de anställda att det ska hända mer på arbetsplatserna som en effekt av projektet, bland annat att man ska starta upp arbetsgrupper som jobbar vidare med frågan, men utvecklingen går sakta. Trots trögheten har man en ökad medvetenhet om den äldre arbetskraftens behov av anpassade arbetsvillkor. Alla chefer vet vad Agemanagement betyder. Alla ledare har inte deltagit under utbildningssatsningen eftersom kommunen valde en frivillighetslinje. Vi jobbar med att komma ifrån att tänka "tokrättvisa" – alla ska göra samma saker – det är egentligen inget nytt (1977). Kan man fördela om arbetsuppgifter, schemaläggning, komma ifrån det rigida sättet att tänka. Vi kommer en bit sakta framåt – varje framsteg är ett stort framsteg. Man avser inom kommunens politiska organisation samt inom tjänstemannaorganisationen att sprida kunskaper och erfarenheter om Agemanagement och hur det fungerar i praktiken till kommunens alla förvaltningar. Det finns erfarenheter i kommunen som vittnar om att lärdomar från projektet har bidragit till att man har ändrat praktiken och förhållningssättet mot den äldre arbetskraften. Projektet avstannade under en tid när projektledaren var tjänstledig från sin tjänst och man utsåg ingen ersättare. Långsiktiga effekter av projektet är att politiker har satt frågan på den politiska dagordningen och nu också driver frågan på förvaltningsnivå. Projektledaren har lämnat uppdraget och återgått till ordinarie tjänst i en av kommunens förvaltningar.

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

1. Västmanlands läns Allmänna Försäkringskassa och LO-distriktet i Västmanland

Samverkansgrupp för hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland

Barbro Hillring

barbro.hillring@fk19.sfa.se

Inom ramen för projektet besökte man 153 arbetsplatser varav cirka 130 kom igång med hälsofrämjande arbetsplatser. Projektet syftade till att utveckla en ny modell för samverkan mellan arbetsgivare, anställd och fackförbund tillsammans med försäkringskassan, och för att implementera en dialogbaserad metod för hälsofrämjande arbetsplatser i basorganisationen. Metoden ger ledningsorganisationen verktyg och synsätt där ledarskap är en viktig komponent för den hälsofrämjande arbetsplatsen. Men man har inte lyckats sälja in modellen i basorganisationen. Det var meningen att basorganisationen skulle ta över, men nya direktiv från Försäkringskassan innebar konsekvenser som att man inte kunde utnyttja internt utvecklade idéer centralt, det var inte den nya försäkringskassans uppdrag. De tydligaste avtrycken av projektet i verksamheterna är att man har hittat en modell för arbetsmiljöarbete där samtal spelar en viktig roll, de anställda blir hörda och sedda och man kan lösa problem innan det blir för stort vilket kan bidra till att man förhindrar sjukskrivningar. Modellen är en metod som innehåller ett frågebatteri för samtal där man graderar innehåll i fyra skalor. De långsiktiga effekter som projektet har medfört är eventuellt en öppenhet för samtalets betydelse för individens och verksamhetens utveckling. Den viktigaste lärdomen från projektet är att finansiärer av projektet borde ha kunskaper om hur man kan ställa krav på att resultat ska integreras i verksamheten och även kräva uppföljning. Det finns inga förutsättningar för att idéer ska efterlevas eftersom ingen ställer krav på att man följer upp de effekter som man har lovat i ansökan. Ställer man inga krav kan det medföra att projektet får dagslände-karaktär i verksamheter. Projektet har utvecklat modeller för samverkan och det goda ledarskapet. Långsiktiga effekter av projektsatsningar kan åstadkommas om arbetsplatser lär sig att efterfråga stöd för att utveckla hälsofrämjande arbetsplatser. De långsiktiga effekterna kommer att följas upp av Mälardalens högskola i ett nytt forskningsprojekt. Projektledaren finns kvar i Försäkringskassans organisation och arbetar i ett annat projekt.

3. Lunds kommun

Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa

Marie Björklund

marie.bjorklund@lund.se

Charles Musonda

charles.musonda@lund.se

Projektet genomfördes under 2002-2003 och riktade sig främst till chefer och verksamhetsledare. Det har sedan dess implementerats som en modell och metod för verksamhetsutveckling i Lunds kommun, där 12 av 14 förvaltningar har genomfört Monologen och de flesta även har genomfört handlingsplaner enligt modellen i Dialogen. Modellen berör samtliga 9200 anställda. Det finns en politisk förankring av verktyget men metoden utvecklades av tjänstemän i organisationen. Modellen kan ingå som en komponent för systematiskt arbetsmiljöarbete och är samtals och enkätbaserad men detta är inte den rådande praktiken. Det är frivilligt att använda modellen i verksamheten. Företrädare för verksamheter kan beskriva en förändrad praktik i verksamheten som resultat av verksamhetsutveckling utifrån komponenter i modellen men system för uppföljning saknas. Modellen är ännu inte integrerad i verksamheten så att den synligt används för utvecklingsarbetet och för att analysera utvecklingsbehov, men det finns en strategi från den politiska ledningen i kommunen att införa modellen som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den politiska ledningen vill också synliggöra att systematiskt arbetsmiljöarbete inte ska vara frivilligt utan att alla verksamheter ska vara skyldiga att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Utvecklingsmodellen finns med i det personalpolitiska programmet, vilket innebär att långsiktiga effekter av projektet kan uppnås om Dialogen efterfrågas och används av verksamheter systematiskt. Politiker uppmaningar tjänstemännen att använda Dialogen. Lunds kommun har som resultat av lärande sett behovet av att återkoppla erfarenheter och kunskaper om modellen tillbaka till politiker och verksamhetschefer och därför tagit hjälp av forskare från utvärderingsprojektet att sprida kunskaper om metoden. Projektledaren har andra arbetsuppgifter men finns kvar i

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

kommunens organisation och kan handleda i användande av utvecklingsmaterialet – men enbart genom informella kanaler.

4. Vansbro kommun

Friskrivningsprojektet

Elisabeth Hekkala

elisabeth.hekkala@vansbro.se

Friskrivningsprojektet fortsatte inte med projektutveckling eftersom man saknade finansiering. Deltagarna i projektet har inte medverkat under seminarierien.

5. Örnsköldsviks kommun

Steket före

Christina Dehlin

christina.dehlin@ornskoldsvik.se

Projektet Steket före genomfördes i Örnsköldsvik som en del av AfA's satsning på Sunt liv där man har kartlagt alla 5883 medarbetare i kommunen med hjälp av KI's enkät och metod med en svarsfrekvens på 84 procent. Det finns inte några tydliga resultat från åtgärder ännu – men man har fått fram andra resultat. Man har ändrat begrepp och talar inte längre om sjukfrånvaro, man talar om frisknärvaro istället. Andra effekter av projektet är att politiker har efterfrågat arbetsmiljöutbildning, tidigare ville de inte delta. Man planerar att genomföra nästa omgång av AHA-enkäten. Viktigaste lärdomar: Ökad medvetenhet om livsstilens har en stor inverkan på hälsan – vi har tydliggjort medarbetarens egna ansvar för deras hälsa, långtidssjukskrivnas situation kom i fokus som gav positiva resultat. För att kunna ta hand om resultat på arbetsplatsnivå krävs vissa kunskaper. Dialog är en metod men ställer också krav på förmåga, vi behöver satsa på arbetsplatsutveckling. Vi strävar efter hälsofrämjande ledarskap där vi har sett att gott ledarskap föder ett gott medarbetarskap. Chefens roll blev tydliggjord som viktigaste arbetsmiljöfaktor och det har visat sig att alla chefer inte klarar sitt uppdrag. Chefer som inte lever upp till sitt uppdrag fick lämna uppdraget som chef. Man har inrättat en tjänst som personalstrateg för att man har en ökad förståelse för strategiskt personalarbete. Långsiktiga effekter av projektsatsningar som påverkar de anställdas arbetsmiljö är en förändrad ledarroll, systematiskt användning av enkäter samt en ökad förståelse hos politiker. Projektledaren har lämnat uppdraget men finns kvar i kommunens organisation som personalstrateg.

6. Landstinget i Västernorrland

Fria projektet

Leif Norlin

leif.norlin@lvn.se

Flera processtödjare inom landstinget har gått tillbaka till ordinarie arbetsuppgifter eftersom tanken är att chefer ska jobba vidare med att återkoppla enkäter i sin ordinarie verksamhet. Enkätomgång 1 hade cirka 90 procent i svarsfrekvens medan enkätomgång 2 hade 74 procent i svarsfrekvens. Chefer är viktiga i utvecklingsarbetet. Man försöker hitta samverkansformer där chefer stöder varandra – för att jobba vidare med den Friska Arbetsplatsen. Bland annat har man skapat ett nätverk inom landstingsservice, där tanken är att nätverket tar över från processtödjarna. Landstingshälsan borde ha haft en större roll inledningsvis i projektet, nu kom de in från baksidan. Nya arbetsformer har införts som effekt från projektet, alla nya rehabiliteringsärenden går automatiskt till landstingshälsan efter fyra veckors sjukskrivning. Man har genomfört en hälsoprofil för alla medarbetare där man tillsammans med hälsostödjare kom man fram till lämpliga åtgärder som de anställda fick söka genom en aktiv åtgärdsplan. Åtgärder som hälsohem, friskvårdsinsatser, sluta röka kampanjer och annat finansierades av projektet. Inom projektet har de utvecklat nya rutiner och modeller för att arbeta med rehabilitering där Länshälsan får en mycket tydligare roll. Interna kompetenser utnyttjas för rehabiliteringsplaner och det finns ett utvecklat samarbete med supportteam. Långsiktiga effekter av projektet kan uppnås genom att tydliggöra vikten av samverkan mellan aktörer i syfte att förbättra samarbete och kommunikation,

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

samt kartläggning av de olika arbetsplatsernas utvecklingsbehov kan leda till att man förebygger sjukdom som orsakas av olika arbetsmiljöproblem och olika livsstilar. Projektledaren har lämnat uppdraget.

7. Värmlands Läns Allmänna Försäkringskassa och LO-distriktet i Värmland

Långtidsfrisk i Värmland

Sten Fransson

sten.fransson@aanc.se

Långtidsfrisk i Värmland som projekt är avslutad. Ingen uppföljning av effekter har gjorts – fortsättning av forskningscirkel ägs av företagen i Värmland – oklart om vem som ansvarar för fortsättning eller om det överhuvudtaget fortgår. Projektresultat enligt projektmål - en bok och en forskningsrapport – fick inte finansiering från VINNOVA för en uppföljning efter ett år. Fortsättning av utvecklade idéer och tankar i ett Equal projekt i samverkan med LO, Försäkringskassan och Karlstad Universitet – alla åtta delprojekt har skrivit åtgärdsförslag för sina organisationer och arbetsplatser. Det är svårt att uttala sig om långsiktiga effekter av projektet förutom att projektkunskaper har använts för att utveckla ett nytt Equal projekt. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt näringslivsutveckling och politik.

8. Tyresö Kommun

Den goda hälsospiralen

Eva Liliequist

eva.liliequist@tyreso.se

Den goda hälsospiralen är ett avslutat projekt. En ny chef har tillträtt i verksamheten och som har gett projektledare nya riktlinjer om hur kommunen ska arbeta med hälsofrågor där man har som avsikt att lämna arbetet med den goda hälsospiralen. Kommunen saknar förutsättningar för att redovisa långsiktiga effekter av projektet.

9. Landstinget i Östergötland –

Hälsofrämjande arbetsplats

Susanne Kvarnström

susanne.kvarnstrom@lio.se

Utvecklingsarbetet fortgår. Har deltagit aktivt under seminarieriet bland annat medverkan från projektledare Susanne Kvarnström. När vi drog igång vårt projekt fanns det ett litet intresse för vårt arbete – vi fick ändra strategi – vi gick ut med att det finns gratis stöd till hälsofrämjande arbetsplatser det är svårt att nå fram på kommunledningsnivå – vi hade en ”kick off” med 150 deltagare. Nu står fler arbetsplatser på kö. Vi har haft cirka 10 arbetsplatser inom landstinget och 2-3 arbetsplatser inom kommunen. Landstinget är överöst med arbete och förankringsprocessen tar tid vi nådde till landstingsledningen men inte till arbetsplatserna. På kommunerna nådde vi ut på arbetsplatser men inte på kommunledningsnivå. När vi ändrade strategi började vi att ringa runt till arbetsplatserna. De största arbetsgivarna säger nej. En erfarenhet är att man behöver lägga mycket tid för att förankra projektet och för att arbetsplatser ska efterfråga hjälp med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Inom ramen för projektet har man utvidgat en rehabiliteringsmodell på vissa utvalda arbetsplatser med mentorer. Vrinnevi har infört arbetsträning enligt modellen Ippa. CMT – verktyg för rehabilitering ej tidigare för arbetsplatsförlagd rehabilitering. Inrättande av stressmottagning för medarbetare – företagshälsovården. Hälsofrämjande interventioner i organisationer och ledningsstrukturer. En kurs i människokunskap har genomförts med 30 deltagare. Hälsofrämjande modell är utvecklad som en tallriksmodell där man kan bocka av vissa kriterier illustrerade som pusselbitar. Projektet ska även lyfta fram enkla medel för att synliggöra personalen, som belöningsystem och fruktkorg. Det finns svårigheter att uttala sig om långsiktiga effekter då insatserna har sett ganska olika ut. Däremot går det att följa upp Vrinnevi sjukhusets akutavdelning om några år för att se om de har utvecklat en hälsofrämjande arbetsplats. Projektledaren har lämnat uppdraget och har fått andra arbetsuppgifter i Landstinget.

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

10. Karlstad Kommun

Reflekterande arbetsplatser

Kristian Tilander

kristian.tilander@kau.se

Modellen för reflektion har utvecklats under 10 år där projektledaren fortfarande finns kvar i Karlstad kommun med uppdraget att fortsätta utveckla reflektion som modell för individ och organisationsutveckling. Den senaste etappen av utvecklingsarbetet handlade om att utbilda reflektionsledare i respektive kommun för att säkerställa att man kan fortsätta med reflektion som en del av verksamhetens ordinarie arbete. Metoden sprids organiskt till andra kommuner och verksamheter. Nyfikna människor lär sig metoden och utvecklar den vidare i sin egen verksamhet genom att först utbilda sig till reflektionsledare. Det fanns en tydlig idé om spridning – som man utvecklade i en dialog. Genom att svara aktivt på intresse men man var inte aktiv utåt. Genom att prata med deltagare spreds modellen vidare av sig själv. Man vägrade att skriva en fyrfärgs broschyr där man skulle göra reklam istället förordade man i projektet att nyfikna personer skulle komma och prata med deltagare. Metoden bygger på att den förankras i ledningsorganisationen i verksamhetsledning och i den politiska ledningen. Man förordar att de själva deltar i reflekterande samtal. Man involvera deltagare i informationspridning och metodutveckling. Deltagarna träffas i en nätverksliknande form regelbundet efter att de har deltagit i reflektion för att hålla kontakten med andra deltagare och påminnas om metoden. Projektet har lett till långsiktiga effekter i tre kommuner i Värmland samt i Tibro kommun. Reflektion som utvecklingsmodell för individer är en integrerad del av (system i) skolverksamheten i Grums och Forshaga kommun, samt en del av den sociala förvaltningen i Karlstad, Grums och Forshaga kommun, där verksamheterna avsätter resurser inför varje verksamhetsår. Projektledning är självfinansierad.

11. Kommuner samt Institutet för Personal och företagsutveckling AB

Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut

Stefan Cederqvist

stefan.cederqvist@ipf.se

Tre (av sju) kommuner har utvecklat och infört hälsobokslut som en integrerad del av verksamheten – där man även har utvecklat metoder och modeller för verksamhetsstyrning. I en kommun har man testat modellen som styrmedel för verksamheten år 2005. I de andra två kommunerna ska man använda modellen för verksamhetsstyrning för 2006 års verksamhet. Alla fick börja med materialet, vara med och bli delaktiga. Det ska vara enkelt och förankrat och återkommande. I en av kommunerna beskriver man att man hade en tydlig strategi från början hur modellen skulle integreras i ordinarie verksamhet efter projektens slut. Man har jobbat med hög grad av delaktighet och igenkänning av begrepp. Inom projektet har de skapat en högre förståelse av hälsobokslut som styrmedel för verksamheten. I en kommun menade ekonomichefen att det inte går att göra ett hälsobokslut utan göra en hälsobudget. I en av de medverkande kommunerna har de lärt sig att när det råder turbulens i kommunens ledningsorganisation måste projektledare försöka hålla liv och kraft i idéer men att det innebär stora svårigheter. I den kommunen hade samtliga förvaltningschefer och projektledaren bytt tjänst innan den nya projektledaren tillträdde. Det är svårt att i rollen som projektledare utan chefsfunktion få tillträde till att prata om strategier när man inte finns med naturligt i de sammanhangen. De sju kommuner som har deltagit under projektet har utvecklat ett nätverk tillsammans där de träffas regelbundet för att stödja varandra. Andra kommuner har fått en ökad förståelse för mekanismer som främjar eller hindrar att man styr verksamheter genom hälsobokslut. De långsiktiga effekter som projekten har medfört är att man har skapat en fördjupad förståelse omkring hälsobokslut i en kommunal förvaltning samt i de kommuner som har infört modellen har man utvecklat verktyg för att på ett systematiskt sätt kunna följa upp och styra verksamheter. En doktorand på IPF följer eventuellt upp långsiktiga effekter. Projektledaren har lämnat uppdraget och har en extern personalledande befattning.

12. Landstinget i Halland

Utveckla en modell för hälsobokslut

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

Rune Lejon

rune.lejon@lthalland.se

Personaldirektör Rune Leijon har varit kontaktperson för projektet som avslutades augusti 2003. Maria Dymne deltog som projektutvecklare för den Medicinska basenheten, hon har bytt arbetsgivare och finns på kirurgen. Hans-Gösta Öberg ansvarade för projektet på förvaltningen Landstingsservice. En annan person hade tjänsten som projektutvecklare på förvaltningens enhet för Städservice är numera tjänstledig och arbetar på en annan tjänst i Stockholm. Landstinget Halland har gjort hälsobokslut under åren 2001 och 2002 och då främst inom våra verksamheter städ- och kostservice. Några ytterligare hälsobokslut är inte gjorda därefter. Skälet till att vi inte har gjort ytterligare hälsobokslut är bland annat att vi har gjort en hel del organisatoriska förändringar inom vår förvaltning vilket bland annat har inneburit att det har varit svårt att göra jämförelser från år till år inom våra verksamheter. De erfarenheter och kunskaper som vi fick i och med våra hälsobokslut använder vi nu i våra dagliga verksamheter. Det viktigaste är nog trots allt att arbetsmiljö och hälsofrågorna nu finns på agendan och att arbetet kring detta följs upp i våra samverkansgrupper och på våra arbetsplatsträffar. Hälsoboksluten har inneburit en kompetenshöjning kring dessa frågor för såväl chefer som medarbetare. Ohälsotalen har sjunkit inom såväl städ- och kostservice och det tror jag beror dels på att vi nu är mer uppmärksamma på att ohälsan faktiskt kostar en hel del pengar och att vi försöker arbeta för att förebygga ohälsa. Långsiktiga effekter av projektet är svårt att uttala sig om då man i projektet har testat möjligheten att använda hälsobokslut i en verksamhet inom landstinget i ett pilotprojekt. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning inom landstinget.

13. Jämtlands Läns landsting

Hälsa och Arbetsmiljö

Claes Malmqvist

claes@ekorren.boff.net

claes.malmquist@orrviken.se

Jämtlands Läns landsting - Hälsa och Arbetsmiljö. Projektledare Claes Malmqvist. Projektet avslutades juni 2003. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan extern sysselsättning. Projektet har utvecklat ett hälsobokslut men forskningsprojektet saknar kunskaper om det finns integrerat som en del i landstingets verksamhet.

14. Rikspolisstyrelsen

Arbetsstidsprojektet

Claes Erik Claesson

claeserik.claesson@rps.police.se

Rikspolisstyrelsen har utvecklat en ny arbetstidsmodell i schemaformat ska införas efter utbildningsinsatser – man ”gödsjar” med broschyrer för att informera de olika polisverksamheterna om hur man kan schemalägga för bättre hälsa. Man har inte testat den nya arbetstidsmodellen – det är en tankemodell som ska testas i verksamheter. Långsiktiga effekter av projektet är svårt att uttala sig om då man ännu inte har testat den nya arbetstidsmodellen. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning inom polisen.

15. Botkyrka kommun

Friska processer

Botkyrka studien

Inger Laninge Norberg

inger.laninge-norberg@botkyrka.se

Botkyrka kommun har genomfört projektet i hela kommunen och infört metoden som ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet och som resultat av den politiska inriktningen i kommunens verksamheter. Metoden innehåller flera komponenter som, ledarutveckling, kompetensutveckling, arbetsplatsutveckling, individuell hälsoplanering och rehabilitering. Metoden tydliggör det personliga ansvaret som varje person har för att ta hand om sin egen hälsa. Man erbjuder en hälsoutvecklingsplan

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

där man sätter mål för hälsan och man har infört friskvårdstimme. Man jobbar också med arbetsplatsutveckling där varje enhet regelbundet ska identifiera förbättringsområden. Man har också utvecklat metoder för aktiv rehabilitering för att processen ska vara så smärtfri som möjligt. Rehabilitering har även utvecklats till att ingå som en del i ett nytt forskningsprojekt med fokus på rehabiliteringsprocessen. Man har infört flerårsplaner i personalekonomi, där man formulerar mål och resultat som jämförs mellan åren. Målet är att man inte ska förbruka de anställda som en resurser och att alla anställda ska må bra på jobbet. En årlig medarbetarenkät ger en systematisk kartläggning av måluppfyllnad och utvecklingen av såväl trivseln som kompetensen bland de anställda i Botkyrka kommun. Botkyrka har infört systematiskt uppföljning av projektet och dess innehåll. De kan uttala sig om långsiktiga effekter genom att analysera svar på årliga medarbetarenkäter där man följer upp de politiskt uppsatta målen. Man har också identifierat samverkan med andra verksamheter i nätverk – Friska kommuner, VINNOVA, AFA, Svenska kommuner och landsting, Hälsoguiden är en nätverk. Projektledaren har lämnat uppdraget och finns nu i en extern personalledande befattning, en annan projektledare är utsedd för att avsluta påbörjat projekt samt för att leda det nya projektet bland om rehabilitering.

16. Landstinget Sörmland

Resultatnriktat arbetsmiljö – och rehabiliteringsarbete

Lars Spjut

lars.spjut@region.sormland.se

Tor Larsson

tor.larsson@arbetslivsinstitutet.se

Inom ramen för projektet har man genomfört en kartläggningsfas för att identifiera vilka arbetsmiljöfaktorer som bidrar till att skapa sjukdom. Åtta kommuner och två myndigheter har deltagit i projektet under steg 1. I steg två ska man utveckla arbetsplatser och verksamheter som syftar till att främja den goda arbetsplatsen. Under fas 1 anställdes en projektsamordnare med uppdrag att samordna nätverket och möten på arbetsplatsnivå. På vissa arbetsplatser har man kommit igång med utvecklingsarbete, bland annat på försäkringskassan. Arbetet har haft en tydlig forskningsinriktning som har haft fokus på datainsamling och kartläggning av mekanismer som individer upplever kan leda till friskhetsfaktorer och till sjukskrivning. Underlagen från kartläggning ska leda till att synliggöra problem och hinder på systemnivå och i nästa fas bidra till att utveckla verktyg för att angripa ohälsoproblematiken i systemen. De tydligaste resultaten från det forsknings ledda projektet har varit att det har rönt stort intresse från de inblandade verksamheterna och kommunerna - ingen har hoppat av. De deltagande verksamheterna har utvecklat en fördjupad förståelse om vilka faktorer som kan främja den goda arbetsplatsen, de har även synliggjort att långtidssjukskrivningar kan bero på strukturella mekanismer som kräver systematiska lösningar på strukturell och nationell nivå. Under 90 talet fanns en övertro till att man kunde decentralisera kraven i ekonomiska ramar vilket innebar att man genomförde olika förvaltningsreformer som senare bidrog till att effektiva och konstruktiva system för rehabiliteringsarbete kollapsade. De långsiktiga effekterna av RAR-projektet har lett till en fördjupad förståelse om att effektivt rehabiliteringsarbete kräver samverkan på systemnivå samt att det ställer krav på att samhället tar ett större ansvar för att finansiera att de långtidssjukskrivna kan återinträda i arbetslivet med den kvarvarande arbetskapacitet. Inom projektet har man också utvecklat en fördjupad förståelse om enhetschefers svårigheter med att utveckla konstruktiva metoder för att återrehabilitering av långtidssjukskrivna anställda eftersom de saknar resurser eller befogenheter för att fatta beslut på rätt systemnivå, istället krävs samverkan mellan samhällets olika aktörer. Projektsamordnaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning, forskningsledaren finns kvar och fortsätter att stödja och utveckla system för det lokala utvecklingsarbetet.

17. Svenska kommunförbundet

Styrning och samordning för friska kommuner

Hans Grankvist

hans.grankvist@svekom.se

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

Lars Björk

lars.bjork@previa.se

Projektet är avslutat. Aktiviteter pågår i olika grad i de olika medverkande kommunerna. De har utvecklat ny kunskap om betydelsen av att styra verksamheter för ökad hälsa. Goda exempel finns från Överkalix, Enköping och Linköping om hur man genom att samtala över gränser kan se hälsofrågor ur ett nytt perspektiv. Man har utvecklat ett nätverk mellan de medverkande kommunerna i syfte att lära av varandra och för att möta varandra i ett samtalstorg där de viktigaste aktörerna medverkar i samtal och diskussioner utan att snärja in sig i svåra begrepp. Det öppna klimatet har främjat diskussionerna och man har kunnat se nya lösningar på strukturella hinder. De har kommit olika långt i utvecklingsarbetet i de medverkande kommunerna, i vissa kommuner har man infört nya metoder och arbetssätt som resultat av lärande. Andra har infört en ny organisation för hur man ska arbeta med personalfrågor utifrån ett strategiskt perspektiv. Syftet i projektet var att främja lärande mellan kommuner, flera av kommunerna fortsätter att lära av varandra i nätverket. Det är svårt att uttala sig om långsiktiga effekter då projektet fokuserade mer på individuellt lärande än på att utveckla organisationer och system. Linköpings kommun har utvecklat en modell för att följa upp personalinvesteringar och satsningar, i syfte att uttala sig om långsiktiga effekter och kostnadseffektiva åtgärder. Man vill kunna visa att man kan räkna hem investeringar på personalen bland annat genom att personalen blir friskare och har färre sjukdagar. De båda projektledarna har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning i sina respektive verksamheter, varav den ena projektledaren har återgått till extern verksamhet.

18. Landstinget Kronoberg

Age Management

Ann-Sofie Svensson

ann-sofie.svensson@ltkronoberg.se

Projektet är avslutat eftersom det saknades fortsatt finansiering, projektet riktade sig främst till chefer. Kärnan i projektet var att skapa en förändrad attityd bland chefer för hur man ska hantera den äldre arbetskraften som en viktig resurs för verksamheten. Man genomförde attitydundersökningar hos chefer både före och efter projektet. Resultat visar att de personer som deltog i projektet eller de som har fått information har en positiv attityd till den äldre arbetskraften. Man identifierade olika faktorer som påverkar de äldres möjligheter att stanna kvar på arbetsplatsen.

Arbetsmiljö – flexibelt tänk

Äldrekunskap – individ och ålders inriktad

Livstils kunskap – fysisk, emotionell och existentiell kunskap

Kompetensutveckling – matchas mot möjligheter, erbjuds idag få möjligheter

De effekter man har identifierat i verksamheterna som en konsekvens av projektet är förändringar i attityder till den äldre arbetskraften – idag kan man tänka sig att rekrytera pensionärer som semestervikarier. Hinder har funnits för utvecklingsarbetets spridning, projektet har inte blivit tillräckligt viktiggjort ute i verksamheterna. Det är svårt att uttala sig om långsiktiga effekter då attitydförändringar tar tid för att det ska påverka en hel organisation och samtidigt skapa förväntningar från de anställda. Projektet har inte byggt in några system för Agemanagement i verksamheten, det handlar snarare om chefers inställning till den äldre arbetskraften och om de är intresserade av att skapa förändring. Projektledaren har lämnat uppdraget och ägnar sig åt annan sysselsättning i Landstinget.

19. Kiruna kommun

Särskilda insatser för att stärka den äldre arbetskraften, Age management

Berit Ekepil

berit.ekepil@kommun.kiruna.se

Age management projektet riktade sig främst till chefer, det är avslutat och har utvärderats av studenter. Kiruna kommun har valt att arbeta vidare med att förändra attityder och förhållningssätt till den äldre arbetskraften. Vilka effekter som projektet har haft på rekrytering saknar forskningsprojektet kunskaper om. Man har som resultat av utvärderingsprojektet lärt sig att man ska återuppta tråden med

Sammanfattning av projekten och deras resultat/effekter

Agemanagement i syfte att integrera tankar och idéer med ett annat utvecklingsarbete som pågår i kommunen inom ramen för AfA's Sunt Liv. Viktiga lärdomar under projektet är att finansiärer av utvecklingsprojekt inte ställer krav på att följa upp projektmedel. Projektet har skapat förväntningar hos de anställda att det ska hända mer på arbetsplatserna som en effekt av projektet, bland annat att man ska starta upp arbetsgrupper som jobbar vidare med frågan, men utvecklingen går sakta. Trots trögheten har man en ökad medvetenhet om den äldre arbetskraftens behov av anpassade arbetsvillkor. Alla chefer vet vad Agemanagement betyder. Alla ledare har inte deltagit under utbildningssatsningen eftersom kommunen valde en frivillighetslinje. Vi jobbar med att komma ifrån att tänka "tokrättvisa" – alla ska göra samma saker – det är egentligen inget nytt (1977). Kan man fördela om arbetsuppgifter, schemaläggning, komma ifrån det rigida sättet att tänka. Vi kommer en bit sakta framåt – varje framsteg är ett stort framsteg. Man avser inom kommunens politiska organisation samt inom tjänstemannaorganisationen att sprida kunskaper och erfarenheter om Agemanagement och hur det fungerar i praktiken till kommunens alla förvaltningar. Det finns erfarenheter i kommunen som vittnar om att lärdomar från projektet har bidragit till att man har ändrat praktiken och förhållningssättet mot den äldre arbetskraften. Projektet avstannade under en tid när projektledaren var tjänstledig från sin tjänst och man utsåg ingen ersättare. Långsiktiga effekter av projektet är att politiker har satt frågan på den politiska dagordningen och nu också driver frågan på förvaltningsnivå. Projektledaren har lämnat uppdraget och återgått till ordinarie tjänst i en av kommunens förvaltningar.

Försök att minska ohälsan i offentlig sektor

- en första kartläggning av 19
projekt

Petra Salino
Sven Faugert

Konsultrapport april 2004

FAUGERT & Co

UTVÄRDERING

SAMMANFATTNING

VINNOVA har fått ett regeringsuppdrag i anslutning till punkt 6 *Försök att minska ohälsan i den offentliga sektorn* i 11-punktsprogrammet för ökad hälsa i arbetslivet. Uppdraget omfattar bl a att följa, utvärdera och sprida resultat och erfarenheter från programmets 19 försöksprojekt inom den offentliga sektorn.

För att stödja VINNOVAS insatser har nu konsulten Faugert & Co Utvärdering, i samarbete med VINNOVA, genomfört en första kartläggning i syfte att få mer kunskap om de olika projekten och dess genomförande vad gäller bl a projektläge, utvärderingsplaner samt resultatspridning etc.

Datainsamling har skett med hjälp av elektronisk enkät. Av de 19 projekt som mottagit enkäten har 17 besvarat den. Svarsfrekvensen är 89 %.

Kartläggningen visar på en komplex samling projekt både vad gäller storlek i tid och pengar samt organisation, inriktning, fokus och tillvägagångssätt. Mot bakgrund av denna komplexitet låter sig projekten svårligen kategoriseras på något enkelt sätt.

Kartläggningen visar också att det pågår en hel del aktiviteter runt om i landet, även där projekten formellt är avslutade.

Bortsett från konkreta resultat som prövning av metoder/modeller, upprättande av hälsobokslut, rapporter av olika slag och artiklar etc är det mest framträdande resultatet av projekten generellt att ohälsifrågan har fått en plats på dagordningen. Projekten förefaller ha ökat medvetenheten och insikten om frågans betydelse. Några projekt har även kunnat skönja en minskad sjukfrånvaro.

Effekter av mer bestående karaktär är i dagsläget för tidigt att uttala sig om.

Kartläggningen visar på ett antal förbättringsområden där mer finns att önska vad gäller projektens egen *utvärdering* av den försöksverksamhet som bedrivits, projektens *förankring* samt *spridning* av resultat och effekter.

Vår (Faugert & Co Utvärdering) uppgift har primärt varit att granska och ha kommentarer kring projektens utvärderingsinsatser och planer på spridning av dessa resultat. Mot bakgrund av detta fokuseras *utvärdering* i rapportens avslutande del.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|----|
| 1. BAKGRUND | 2 |
| 1:1 Rapportens upplägg | 2 |
| 2. VÅRT UPPDRAG | 3 |
| 2:1 Syfte | 3 |
| 2:2 Frågor | 3 |
| 3. METOD OCH GENOMFÖRANDE | 4 |
| 3:1 Urval | 4 |
| 3:2 Undersökningen | 5 |
| 4. SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTRESULTATEN | 6 |
| 4:1 Materialets kvalitet | 6 |
| 4:2 Projekttid och Finansiering | 7 |
| 4:3 Projektorganisation | 8 |
| <i>Erfarenhet och kompetens</i> | 9 |
| 4:4 Berörda av projekten | 9 |
| 4:5 Förankring | 10 |
| 4:6 Samarbete med andra projekt | 10 |
| 4:7 Koppling till forskning/forskare | 11 |
| 4:8 Projektets genomförande | 11 |
| <i>Utvecklingsområden som berörs</i> | 11 |
| 4:9 Strategier, resultat och effekter | 13 |
| <i>Strategier</i> | 13 |
| <i>Resultat</i> | 14 |
| <i>Effekter</i> | 14 |
| <i>Viktigaste resultat och effekter</i> | 15 |
| <i>Oväntade resultat och effekter</i> | 17 |
| 4:10 Främjande och hindrande faktorer | 17 |
| <i>Främjande faktorer</i> | 17 |
| <i>Hindrande faktorer</i> | 18 |
| 4:11 Värdefulla erfarenheter | 19 |
| 4:12 Utvärdering | 19 |
| 4:13 Efter projekttidens slut | 21 |
| 4:14 Tillämpning och spridning av projektresultaten | 22 |
| 4:15 Intresse och önskemål | 23 |
| 5. DISKUSSION | 26 |
| 5:1 Utvärderingsbegreppet | 26 |
| 5:2 Framtiden | 26 |
| 6. FÖRSLAG INFÖR DET FORTSATTA ARBETET | 27 |
| 6:1 Utvärdering | 27 |
| 6:2 Andra förbättringsområden | 29 |
| Bilaga 1 PM Utvärdering | |
| Bilaga 2 Enkätformulär | |

1. BAKGRUND

VINNOVA har fått ett regeringsuppdrag i anslutning till punkt 6 *Försök att minska ohälsan i den offentliga sektorn* i 11-punktsprogrammet för ökad hälsa i arbetslivet. Uppdraget omfattar att följa, utvärdera och sprida resultat och erfarenheter från programmets 19 projekt. Vidare ingår att bidra till kunskapsbildning på programnivå (t ex kunskapssynteser och metodutveckling) samt att främja samverkan mellan projekten genom programkonferenser och seminarier. Arbetet utförs i samverkan med en referensgrupp och olika experter.

VINNOVAS insatser ska enligt uppdraget utföras med beaktande av de utvärderings- och spridningsaktiviteter som sker inom ramen för projekten. För att stödja VINNOVAS insatser har nu en första kartläggning genomförts i syfte att få mer kunskap om de olika projekten och dess genomförande vad gäller bl a projektläge, utvärderingsplaner samt resultatspridning etc.

VINNOVAS uppdrag rör 19 försöksprojekt inom den offentliga sektorn. Dessa 19 försöksverksamheter representeras av två regioner/län med ett antal offentliga arbetsplatser vardera, sju kommuner, tre kommunnätverk (totalt 22 kommuner), fem landsting, en statlig myndighet, ett stressmedicininstitut. Projekten har sammanlagt fått 70 miljoner kronor i statligt stöd för åren 2001 och 2002. De enskilda projekten har beviljats medel mellan 100 000 kronor som minst och 20 miljoner kronor som mest. Projekten ska pågå i flera år och uppdraget ska slutrapporteras senast 1 september, 2006.

Många av projekten är komplexa och sammansatta, med många olika aktiviteter och flera aktörer engagerade. De är av varierande storlek, de bedrivs i olika tempo och har olika tidsscheman för genomförande och avrapportering. Vissa har redan avslutats och andra ska pågå flera år till. Till sin karaktär omspanner de ett spektrum från första steg i metodutveckling och mer eller mindre experimentella försök med vissa metoder, över delvis demonstrationsinriktade pilotprojekt och till mer storskaliga implementeringsinriktade projekt. Av en helt annan typ är stödet till ett stressforskningsinstitut som är under uppbyggnad. Detta specifika projekt ingår ej i denna kartläggning.

1:1 Rapportens upplägg

I kapitel ett görs en kortfattad beskrivning av VINNOVAS regeringsuppdrag i stort. Kapitel två behandlar kartläggningens syfte och frågeställningar. Vidare görs en beskrivning av metod och genomförande under kapitel tre. I kapitel fyra redovisas enkätresultaten. Redovisningen följer enkätformulärets struktur (se bil.2). Vidare förs en diskussion om främst utvärdering av projekten under kapitel fem. Avslutningsvis ges förslag till det fortsatta arbetet under kapitel sex.

I slutet av rapporten återfinns bilaga 1 – 3 som utgörs av en Utvärderings PM (se bil. 1), enkätformulär (se bil. 2) samt en sammanställning av projekten med nummerhänvisningar. Projekten benämns med nummer i rapporten, vilket kan försvåra läsningen för den oinsatte. För att öka läsbarheten finns en sammanställning av projekten med tillhörande projektnummer (se bil.3).

2. VÅRT UPPDRAG

Inom ramen för VINNOVAS uppdrag har Faugert & Co Utvärdering i samarbete med VINNOVA genomfört en första kartläggning. Till VINNOVAS regeringsuppdrag är en referensgrupp knuten med Gunnar Aronsson, Arbetslivsinstitutet, Hans Grankvist, Svenska Kommunförbundet, Annica Magnusson, Vårdförbundet, Gunilla Strand, Landstingsförbundet samt Lars Fischer från Svenska kommunalarbetsareförbundet. Specifikt för den gjorda kartläggningen har Lennart Svensson vid ALI (samt Apel och Linköpings universitet) och Jörgen Eklund vid Linköpings universitet bidragit med vissa synpunkter inom området. Representanter från projekten har haft möjlighet att ge synpunkter på innehåll och utformning.

2:1 Syfte

Kartläggningens övergripande syfte är att få mer kunskap om de olika försöksverksamheter som bedrivs inom ramen för 11-punktsprogrammet för ökad hälsa i arbetslivet. Mer konkret kan kartläggningen sägas ha två syften. Primärt handlar det om:
att ge VINNOVA överblick och underlag för fortsatta insatser inom ramen för regeringsuppdraget.

Dessutom kan kartläggningen sägas ha ett formativt syfte, dvs:
att främja lärandet inom respektive projekt.

Genom enkäten ges de berörda i varje projekt möjligheten att tänka igenom sitt arbete med projektet och dess mål och syften. Detta bidrar i bästa fall till gemensam reflektion inom projektgruppen.

2:2 Frågor

Mot bakgrund av kartläggningens syfte har frågor identifierats inom ett antal övergripande frågeområden:

- Administrativa uppgifter
- Projektorganisation
- Projektets genomförande
- Projektets mål, resultat och effekter
- Utvärdering
- Erfarenheter och resultat av projektarbetet
- Tillämpning och spridning av projektresultat

3. METOD OCH GENOMFÖRANDE

Det är angeläget att i detta skede få mer kunskap om de olika projekt som bedrivs och bedrivits runt om i landet varför vi valt att göra en sonderande och bred enkätundersökning framför en mer djupgående enkätstudie. Projekten är av vitt skilda karaktär även om alla syftar till att öka hälsan inom arbetslivet. Denna komplexitet har utgjort en svårighet i utformandet av ett enkätformulär som passar samtliga. Vi är medvetna om att vissa projekt haft svårt att svara på en del frågor pga att de kanske redan är avslutade, de befinner sig mitt i projektperioden, projektet innehåller ett flertal delprojekt eller är ett projekt inom vilket ett antal olika kommuner deltar, dvs ett "multikommunprojekt".

För att på ett effektivt sätt samla in information om projekten har vi valt att genomföra kartläggningen elektroniskt genom e-postenkät. Totalt skickades 19 enkäter ut till 18 projektägare¹.

3:1 Urval

Samtliga projekt, utom ett, som bedrivs eller bedrivits inom ramen för punkt 6 i 11-punktsprogrammet för ökad hälsa i arbetslivet har mottagit enkäten. Det projekt som beviljats bidrag för initialkostnader i samband med uppbyggandet av ett stressforskningsinstitut har exkluderats, detta mot bakgrund av dess speciella karaktär. För mer information om respektive projekt se Appendix. De 18 projektägare som mottagit enkäten är:

1. Västmanlands Läns Allmänna Försäkringskassa och LO-distriktet i Västmanland - *Samverkansgrupp för hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland*
2. Projektet "uppbyggandet av ett stressforskningsinstitut" deltar ej i kartläggningen.
3. Lunds kommun - *Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa*
4. Vansbro kommun – *Friskskrivningsprojekt*
5. Örnsköldsviks kommun - *Steget före*
6. Landstinget i Västernorrland - *Fria-Projektet*
7. Värmlands Läns Allmänna Försäkringskassa och LO-distriktet i Värmland - *Långtidsfrisk i Värmland*
8. Tyresö kommun - *Positiv Hälsoutveckling*
9. Landstinget Östergötland - *Hälsofrämjande arbetsplats*

¹ En av dessa 18 projektägare driver två projekt och har därmed fått två separata enkätformulär.

10. Karlstads kommun - *Reflekterande arbetsplatser*
11. Borås, Finspång, Forshaga, Nora, Sigtuna, Skellefteå, Storuman, Tingsryd och Umeå kommuner samt Institutet för Personal och Företagsutveckling AB (IPF AB) - *Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut*
12. Landstinget Halland - *Utveckla en modell för hälsobokslut*
13. Jämtlands Läns Landsting - *Hälsa och arbetsmiljö*
14. Rikspolisstyrelsen - *Arbetstidsprojektet*
15. Botkyrka kommun - *Friska processer och Botkyrkastudien*
16. Landstinget Sörmland - *Resultatinriktat arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbete*
17. Svenska Kommunförbundet - *Styrning och samordning för friska kommuner*
18. Landstinget Kronoberg - *En fullt frisk 25-åring ska inte bli en fullt sjuk 55-åring, Age-Management*
19. Kiruna Kommun - *Särskilda insatser för att stärka den äldre arbetskraften, Age-Management*

3:2 Undersökningen

Enkätfrågor har formulerats, reviderats, strukits, utvecklats och förtydligats i ett löpande samarbete mellan Faugert & Co Utvärdering, VINNOVA, referensgrupp, andra experter samt projektledare/projektansvariga för de olika projekten.

Den första enkätskiss som upprättades diskuterades vid ett referensgruppsmöte 30 september, 2003. Samtliga projektledare/projektansvariga kontaktades per telefon för information om och förankring av VINNOVAS kommande arbete. Därefter sändes enkäten ut på remiss med följebrev till projektledare eller motsvarande för de berörda projekten. Detta för att testa frågorna samt engagera och göra projektledare/projektansvariga mer delaktiga i processen. Justeringar av struktur och frågor har därefter skett löpande i enlighet med synpunkter från berörda.

Efter att enkäten sänts ut med följebrev har samtliga projekt kontaktats i syfte att stödja projektens eget arbete med att besvara enkäten, dels har det gett dem möjlighet att ställa frågor och vi har haft möjlighet att påminna och ”känna av” hur det går. Ytterligare påminnelser har gjorts per telefon.

Enkätresultaten och slutsatser avses att diskuteras vid ett nytt möte med referensgruppen.

4. SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTRESULTAT

I det följande kapitlet redovisas enkätresultaten i stora drag. Kapitlet inleds med en redovisning av och diskussion om materialets kvalitet.

4:1 Materialets kvalitet

Svaren varierar i kvalitet och kvantitet, dvs både vad gäller svarens innehåll – hur ingående information som ges samt hur långa svar som ges. En del svar är mycket långa och ger en ingående beskrivning av det som efterfrågas andra är fåordiga och kortfattade. Det sistnämnda resulterar i ett stort tolkningsutrymme för läsaren, vilket gör det svårt att veta vad svaret egentligen står för. I en del fall kan vi nog förvänta oss att verkligheten ter sig ”bättre” än vad som framkommit i enkätsvaren, och i andra kanske det motsatta.

Vissa av frågorna har uppenbarligen varit besvärliga för respondenterna att svara på bl a kan vi se att en del haft svårigheter med att skilja mellan resultat och effekter, dvs dessa begrepp har många gånger uppfattats synonymt. Mot bakgrund av att flera projekt är mycket komplexa samt innehåller ett antal delprojekt och insatser av olika karaktär kan vi anta att det varit svårt att svara på frågor om just resultat och effekter.

I några fall har frågor inte besvarats och ej heller kommenterats, vilket försvårar tolkningen av enkätsvaren.

Efter påminnelse via telefon är svarsfrekvensen 89 %, 17 av 19 projekt har inkommit med enkätsvar. Åtta (42 %) av enkätsvaren lämnades in under utsatt tid. Många projekt/projektledare verkar vara tungt arbetsbelastade, därtill har det uppenbarligen varit svårt att samordna projektgrupper för att gemensamt besvara enkäten, vilket vi uppmanat till.

Tabell 1 Svarsfrekvens utifrån beviljade medel

| Beviljade medel i kronor | Projekt | Antal |
|--------------------------|------------------------------|-------|
| ... - 500 000 kr | 3, 13 (12) | 2 (3) |
| 500 001 – 2 000 000 kr | 14, 18, 8, 19 (4) | 4 (5) |
| 2 000 001 – 4 000 000 kr | 1, 9, 10, 15:1, 15:2, 16, 17 | 7 |
| 4 000 001 - ... | 7, 11, 5, 6 | 4 |

Projekt () = De projekt som ännu ej svarat.

Antal () = Det totala antal projekt inklusive de som ej svarat.

7 av 19 (37 %) projekt återfinns i den grupp som beviljats medel mellan 2 000 001 och 4 000 000 kronor. De projekt som inte besvarat

enkäten har båda fått beviljade medel som understiger 1 000 000 kronor.

4:2 Projekttid och Finansiering

Tabell 2 Projekttid och Finansiering

| Projekt | Projekttid | Finansiering |
|---------|---|--|
| 1. | 2002-04-01 – 2004-12-31 | Regeringen 3 500 000 kr Annan ext.fin. 1 400 000 kr AMI sponsring 25 000 kr Egna kostnader 300 000 kr |
| 2. | Deltar ej i kartläggningen. | |
| 3. | December 2001 – December 2003 | Regeringen 500 000 kr Egna kostnader 600 000 kr |
| (4.) | Inget svar. Avslutades årsskiftet 2002/2003 | Regeringen 900 000 kr |
| 5. | December 2001 – December 2006 | Regeringen 9 200 000 kr Egna kostnader 20, 9 milj kr |
| 6. | 2001-05-30 - 2006 | Regeringen 12 400 000 kr Annan ext. Fin. ca 14 milj kr Egna kostnader 23 milj kr |
| 7. | Januari 2002 – September 2004 | Regeringen 5 200 000 kr Egna kostnader 800 000 kr |
| 8. | 2002-03 – 2003-06 | Regeringen 600 000 kr Egna kostnader 158 000 kr |
| 9. | 2002-03 – 2003-12 | Regeringen 2 700 000 kr |
| 10. | September 2002 – September 2004 | Regeringen 2 244 000 kr Egna kostnader 400 000 kr |
| 11. | 2002-08 – 2005-08 | Regeringen 5 000 000 kr Egna kostnader Återkommer med uppgifter |
| (12.) | Inget svar. Avslutat och rapporterat. | Regeringen 100 000 kr |
| 13. | 2002-09-01 – 2003-06-30 | Regeringen 350 000 kr Egna kostnader 153 657 kr |
| 14. | November 2002 – Nov/Dec 2004 | Regeringen 1 600 000 kr Egna kostnader 500 000 kr |
| 15:1 | 2002-10-01 – 2005-12-31 | Regeringen 2 246 000 kr ² Egna kostnader 3 milj kr/år i 3 år. |
| 15:2 | 2002-08 – 2003-11 | Regeringen 2 246 000 kr ³ Egna kostnader 300 000 kr |
| 16. | 2002-09-01 – 2007-12-31 Statliga medel för tre av fem år. | Regeringen 3 000 000 kr Egna kostnader 2 000 000 kr |
| 17. | 2002-06 – 2004-09 | Regeringen 2 200 000 kr |

² Botkyrka kommun driver två projekt. Det framgår ej av regeringsbeslutet hur summan 2 246 000 kronor fördelas mellan de båda projekten.

³ Se ovan.

| | | |
|-----|-------------------|--|
| | | Egna kostnader 490 000 kr |
| 18. | 2002-07 – 2004-10 | Regeringen 1 100 000 kr Egna kostnader 3 000 000 kr |
| 19. | 2002-06 – 2003-12 | Regeringen 1 100 000 kr Egna kostnader 2,5 milj kr |

() = Dessa projekt har ej inkommit med enkätsvar. Projektid och finansiering baseras på den information vi haft tillgänglig.

Sammanfattande kommentar: Projektiden varierar mellan 10 månader (nr 13) och 5,4 år (nr 16) för de projekt som hittills (2004-01-09) har besvarat enkäten. Sex av de projekt som besvarat enkäten är avslutade (3, 8, 9, 13, 15:2, 19).

Statliga medel som beviljats varierar mellan 100 000 kronor (nr 12) och 12 400 000 kronor (nr 6). Projektens egna kostnader varierar mellan 153 657 kronor (nr 13) och 23 milj kronor (6). Ett av projekten (nr 9) uppger inga egna kostnader i samband med projektarbetet.

Av samtliga projekt, dvs även de som inte svarat på enkäten är det totalt 11 projekt som fortfarande formellt pågår.

Tabell 3 Tidpunkt för projektavslut

| Projektavslut | Projekt | Antal projekt |
|---------------|----------------------|---------------|
| 2004 | 1, 7, 10, 14, 17, 18 | 6 |
| 2005 | 11, 15:1 | 2 |
| 2006 | 5, 6 | 2 |
| 2007 | 16 | 1 |

4:3 Projektorganisation

Av naturliga skäl ser projektorganisationen lite olika ut beroende på projektens storlek och inriktning. Det finns exempel på enkla strukturer med endast en projektgrupp till vilken resurser knutits efter behov, andra har mer komplexa strukturer i form av styrgrupp, referensgrupp, projektgrupp och arbetsgrupp.

Till styrgruppen har vanligtvis en referensgrupp knutits och något projekt har även därtill en vetenskaplig referensgrupp. Samtliga projekt har en projektgrupp där det praktiska arbetet i samband med projektet bedrivs. I några av projekten tillsätts lokala arbetsgrupper vid behov. Något projekt innehåller ett antal delprojekt som i sig har en egen projektorganisation. Projekt nr 10 som är ett samverkansprojekt mellan tre kommuner har en projektorganisation som består av en analysgrupp (styr projektet) med representanter från respektive förvaltning som deltar i projektet, samt lokala styrgrupper som är under utveckling. I två av dessa kommuner har informella arbetsgrupper skapats.

Tabell 4 Intern respektive extern projektledare

| Projekt | Internt rekryterad projektledare | Extern rekryterad projektledare |
|---------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. | X | |
| 3. | X | |
| 4. | | |
| 5. | X | |
| 6. | | X (Försäkringskassan) |
| 7. | | X (Arvika näringslivscentrum) |
| 8. | X | |
| 9. | X | |
| 10. | X | |
| 11. | X | |
| 12. | | |
| 13. | X | |
| 14. | X | |
| 15:1 | X | |
| 15:2 | Projektsamordnare | X |
| 16. | | X (Arbetslivsinstitutet) |
| 17. | | X (Previa) |
| 18. | X | |
| 19. | X | |

Av dem som hittills besvarat enkäten har 12 projekt internt rekryterad projektledare och fem har externt rekryterad projektledare. Ett projekt (15:2) har utöver en extern projektledare en internt rekryterad projektsamordnare.

Erfarenhet och kompetens

De allra flesta tycks, på olika sätt, ha mångårig erfarenhet och kompetens från att driva projekt- och utvecklingsarbete inom det aktuella området. Kompetensen förefaller vara av skilda slag, bl a genom att vissa projekt har en blandning av praktiker med verksamhetsanknuten kompetens, forskare som står för den vetenskapliga kompetensen samt experter av olika slag. Två av flera exempel på denna kombination är projekt nr 7 och 16. Ett av de få projekt som saknar särskild vetenskaplig kompetens i projektarbetet, enligt dem själva är projekt 15:1.

4:4 Berörda av projekten

11-punktsprogrammet riktas i sin helhet till anställda inom offentlig sektor. De enskilda projekten har varierande spännvidd, de riktas mot och berör allt från specifika personalgrupper inom en verksamhet till samtliga kommunanställda eller samtliga inom Landstinget. Vanligast

tycks vara att projekten i första hand riktas mot specifika arbetsplatser, enskilda enheter och särskilt utsatta förvaltningar inom vård-skola-omsorg. Ett projekt riktas dock till speciellt utvalda grupper inom ett antal polismyndigheter i landet. Några av projekten är sk "multikommunprojekt" som riktas mot ett flertal kommuner (t ex 11, 16, 17).

Av enkätsvaren att döma är det relativt få som har andra medverkande organisationer än de som ingår i den egentliga projektorganisationen. Exempel på "övriga" organisationer som medverkar i projekten är: Arbetsmiljöinspektionen (6), Arbetsmiljöorganisationen (1), Fackliga organisationer (17), Försäkringskassan (3, 6), Föreningen Svensk Företagshälsovård (17), Företagshälsovården (5), Karolinska institutet (5, 6), AFA (5, 6, 15:1, 16), ett antal konsultföretag inom friskvård, rehabilitering etc (15:1) samt BCS Kompetensutveckling/Age Management i Sverige AB (18), Samhall (6) Mälardalens högskola (8).

4:5 Förankring

De olika förankringsåtgärder bland medarbetare, chefer och i den politiska beslutsförsamlingen som vidtagits är av skiftande karaktär. I vissa fall har ett ordentligt förankringsarbete föregått projektet (t ex 6, 15:2 och 16). I vissa fall sker löpande information via olika kanaler. I andra fall uppges att "Information har lämnats till berörda medarbetare och chefer (nr 7)." Vad det svaret står för är svårt att veta. De flesta uppger dock att det finns ett stort engagemang från både medarbetare, chefer, och den politiska beslutsförsamlingen samt från samhället i övrigt, media har bl a uppmärksammat flera av projekten (t ex nr 10). I enstaka fall (nr 13) har projektet inte varit förankrat i den politiska beslutsförsamlingen, utan förankring pågår. Vanliga tillvägagångssätt har varit informationsmöten på olika nivåer, seminarier, via intranät, hemsida och genom information i olika skrifter som t ex personaltidningar och fackliga skrifter. I vissa fall har mottagare av information getts möjlighet att ge synpunkter (t ex nr 3), i de flesta fall tycks det handla om envägskommunikation/information.

Generellt framträder en bild av *hur* de gått tillväga i förankringsarbetet, enkätsvaren säger dock inte så mycket om *hur väl* projektet är förankrat bland medarbetare, chefer och i den politiska beslutsförsamlingen.

4:6 Samarbete med andra projekt

Flertalet förefaller ha ett samarbete med andra projekt inom närliggande område. Fem projekt uppger att de inte har något samarbete med annat projekt. Hur samarbetet är organiserat skiljer sig åt. En del samarbetar med ett eller två projekt internt och/eller externt, t ex 6, 10 och 15:1. Andra ingår i ett mer komplext och utbrett samarbete som t ex 13 och 16.

De syften med samarbetet som anges är bl a att närliggande projekt stöttar deras eget projekt, idéer föds och erfarenheter utbyts.

4:7 Koppling till forskare/forskning

Tre av de projekt (3, 8, 15:1) som besvarat enkäten uppger att de inte har någon koppling till forskning/forskare. Flera av projekten anger att de är forskningsanknutna genom utvärderingsinsatser (t ex 1, 13 och 15:2). I vissa fall står forskare för metodkompetens. I andra fall är forskare aktiva i själva genomförandet av projektarbetet, bl a som projektledare (9) och som forskningscirkelhandledare (7). Projekt nr 10 har en vetenskaplig handledare. De har även samarbete med Arbetslivsinstitutet och kontakt med ett forskningsprojekt vid Karlstads universitet. De deltar även i konferenser och studiedagar som socialtjänstens FoU-enheter byggt upp. Projekt nr 11 har två doktorander som följer projektet och gör sitt avhandlingsarbete inom ramen för projektet.

4:8 Projektets genomförande

För beskrivning av tidplan och vilka aktiviteter som ingår se Appendix under respektive projekt.

Projekten är som sagt av vitt skild karaktär både vad gäller storlek mätt i tid och pengar samt innehåll. Sex av projekten som besvarat enkäten är avslutade. Av enkätsvaren att döma pågår aktiviteter av olika slag i de olika projekten. För hälften av samtliga projekt hålls den tidplan de satt upp från början. För den andra hälften har nytt slutdatum beviljats av olika orsaker.

Utvecklingsområden som berörs

De utvecklingsområden som de olika projekten berör redovisas nedan.

Tabell 5 Utvecklingsområden

| Utvecklingsområden | Projekt | Antal |
|---|--|-------|
| Utveckling av ledarskap och organisation | 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 15:1, 15:2, 16, 17, 18, 19 | 13 |
| Utveckling av verksamhet, styrning, arbetsmiljö integrerat i verksamhetsutveckling och verksamhetsplanering | 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 15:1, 15:2, 16, 17, 18, 19 | 15 |
| Systematiskt arbetsmiljöarbete, strategiutveckling för arbetsmiljöarbete, modell för arbetsmiljöarbete | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 15:1, 15:2, 16, 19 | 12 |
| Kartläggningar, systematiska analyser av åtgärdsbehov | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 15:1, 15:2, 16 | 11 |
| Arbete i nätverk | 1, 7, 9, 13, 15:2, 16, 17, 18 | 8 |

| | | |
|--|--|----|
| Hälsobokslut, -ekonomi | 1, 3, 6, 7, 8, 11, 13, 15:1, 15:2 | 9 |
| Arbetstid (förläggning av) | 7, 14, 16 | 3 |
| Fokus på kunskaps- och kompetensutveckling i organisationen | 3, 7, 8, 9, 10, 15:1, 15:2, 16, 17, 18, 19 | 11 |
| Intervention (prevention) | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15:1, 15:2, 16, 18, 19 | 14 |
| Intervention (rehabilitering) | 1, 3, 5, 6, 7, 9, 13, 15:1, 16, 19 | 10 |
| Äldre arbetskraft | 7, 16, 18, 19 | 4 |
| Samverkan (t ex med företagshälsovård, försäkringskassa etc) | 1, 3, 6, 7, 9, 10, 13, 15:1, 16, 17 | 10 |
| Jämställdhet | 7, | 1 |
| Etnicitet | 15:2, 7 | 2 |

Andra områden som uppges är:

- Utveckling av kompetens inom områdena hälsofrämjande och miljöbaserat tänkande (1).
- Personalpolitiskt program (3).
- Övergripande regionalt utvecklingsarbete mellan kommuner och regionala myndigheter (Fk, LAN, AI) i fråga om systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete. Samordning av kvalificerade handläggningsinsatser från kommunerna, Fk och LAN (16).

Sammanfattande kommentar:

De vanligaste utvecklingsområdena är:

- Utveckling av verksamhet, styrning, arbetsmiljö integrerat i verksamhetsutveckling och verksamhetsplanering (15 av 17 projekt)
- Intervention med inriktning mot prevention (14 av 17 projekt)
- Utveckling av ledarskap och organisation (13 av 17 projekt)
- Systematiskt arbetsmiljöarbete, strategiutveckling för arbetsmiljöarbete, modell för arbetsmiljöarbete (12 av 17 projekt)
- Kartläggningar, systematiska analyser av åtgärdsbehov (11 av 17 projekt)
- Fokus på kunskaps- och kompetensutveckling i organisationen (11 av 17 projekt)
- Samverkan (t ex med företagshälsovård, försäkringskassa etc, 10 av 17 projekt)
- Intervention (rehabilitering) (10 av 17 projekt)

De minst vanliga utvecklingsområdena är:

- Jämställdhet (1 av 17 projekt)
- Etnicitet (2 av 17 projekt)
- Arbetstid (förläggning av) (3 av 17 projekt)
- Äldre arbetskraft (4 av 17 projekt)
- Hälsobokslut, -ekonomi (9 av 17 projekt)

- Arbete i nätverk (8 av 17 projekt)

I enkätformuläret efterfrågas även (om möjligt) vilka metoder eller teoretiska utgångspunkter som finns för de olika utvecklingsområdena som respektive projekt berör. Utifrån de få respondenter som besvarat denna fråga är det svårt att se om projektidén och de insatser som ingår vilar på någon teoretisk grund, etablerad kunskap, speciella metoder eller på egna erfarenheter. Vid en första anblick förefaller det sistnämnda vara de vanligaste, även om det finns exempel på de projekt som tar sin utgångspunkt i färdiga metoder/modeller, etablerad kunskap och forskning.

4:9 Strategier, resultat och effekter

Strategier

Samtliga projekt syftar till att minska ohälsan inom offentlig sektor, vägen dit eller den strategi som valts för att nå målet ser olika ut beroende på vilket område projekten valt att fokusera på. Många av projekten är sammansatta och innehåller flera av nedanstående strategier. Projekten låter sig svårigen kategoriseras på ett entydigt sätt.

Exempel på strategier:

- Medicinskt individriktad intervention: Projekt nr 9 är ett exempel detta genom att en del av projektet består av inrättande av en stressmottagning. Projektet i sin helhet är inriktat på prevention och rehabilitering.

- Implementering av färdig eller egenutvecklad metod eller modell: Projekt nr 3 och 13 är exempel på detta tillvägagångssätt. Se appendix.

- Uppsökande verksamhet (externt initierade processer) är en strategi som projekt nr 1 använt sig av. Försäkringskassan tar kontakt med särskilt utsatta arbetsplatser i syfte att starta hälsofrämjande processer. Syfte är att hjälpa "arbetsplatserna" att själva tänka kring sin arbetsplats. Se även projekt nr 10.

Några av projekten fokuserar på

- Utveckling av personalpolitisk process. Se t ex nr 3 i Appendix.

Flera projekt arbetar med

- Lokala förändringsprocesser i arbetsgrupper, t ex nr 7 som går ut på att åtta arbetsplatser har forskningscirkelhandledare kopplade till sig. I denna cirkel ska modeller för handlingsprogram utvecklas. För mer information se appendix. Andra exempel är projekt nr 10 och 15:1.

- Integrering av arbetsmiljö i verksamhetsstyrning och utveckling. Som exempel se projekt nr 16 i Appendix.

Resultat

De allra flesta projekt redovisar någon form av resultat. Nedan ges ett exempel av "konkreta" och "andra" resultat som anges i enkätsvaren.

Exempel på konkreta resultat som beskrivits är:

- Två utvärderingsrapporter har skrivits (1).
- En personaldel har integrerats i årsredovisningen, mallar för årsredovisning har skapats och arbetsmiljöpolicy har upprättats (3).
- "En tydlig minskning av ökningstakten på sjukfrånvaron" (5).
- Minskning av sjukfrånvaron med nära 6 % (6).
- Kartläggningar har genomförts och delrapport har skrivits (7).
- Uppbyggnad av stressmottagning mm (8).
- Två hälsobokslut har upprättats, en slutrapport har färdigställts och en mängd artiklar har skrivits och publicerats (13).
- Arbetsplatsträffar har bl a organiserats (15:1).
- En organisation för åtgärdsanalysarbete har konstituerats och omfattande förankringsarbete genomförts bland förvaltningspersonal, enhetschefer, personalens fackliga företrädare. En preliminär analys av huvudorsakerna till misslyckandena att komma till avslut i avancerade rehabiliteringsärenden (långtidssjukskrivna med utmattningsreaktioner och/eller bestående nedsättning i arbetsförmågan) har tagits fram och förankrats i RAR-gruppens ledningsorganisation samt i kommunernas ledningsorganisationer. I samråd mellan ledningen för kommunerna, Fk och Lan har en arbetsgrupp av erfarna utredare/handläggare tillsatts för att analysera och finna lösningar på problemen (16).
- Rapporter från en formativ utvärdering (17).

Exempel på "andra typer" av resultat som framkommit är:

- Synsätt och insikter har utvecklats när det gäller att arbeta hälsofrämjande, samt att nya forum har etablerats för arbetsmiljöfrågor på många av de arbetsplatser Försäkringskassan besökt (1).
- Ökat kompetensen och insikten om värdet att arbeta med hälsofrågor (3).
- Ökat sin förmåga att lyssna på sig själv och andra. Några chefer har tack vare reflektionssamtal undvikit att bli sjukskrivna. "Uppåtskruvar" i stället för "nedåtskruvar" i deltagande arbetsgrupper. Lättare att rekrytera och behålla personal tack vare projektet (10).
- Hälsofrågorna har på ett mycket mer aktivt sätt än tidigare integrerats i planering/uppföljning/styrning av verksamheten i de kommuner som deltar i projektet (11).
- Många har insett hälsobokslutens betydelse som ledningsinstrument (13).
- Frågan har fått ökat fokus, förbättrad kommunikation (15:1).
- Upplevelse av att sjukskrivningsdagarna har planat ut (18).
- "Attitydförändringar och ökad medvetenhet" (19).

Effekter

Svaren om effekter har getts på sannolika grunder då få projekt är avslutade och i de flesta fall är det dessutom för tidigt att tala om några egentliga effekter. Troligt är dock att ett antal projekt kommer

ha viss effekt av olika karaktär. Om de effekter som anges är varaktiga är dock svårt att säga.

Liksom i enkätsvaren i övrigt varierar även dessa svar i kvalitet och kvantitet.

I vissa fall framgår det förhållandevis tydligt hur det är tänkt att effekterna ska uppstå, se t ex 3, 10, 15:1 och 18.

I ljuset av att 15 av 17 projekt uppger att de arbetar med *Utveckling av verksamhet, styrning, arbetsmiljö integrerat i verksamhetsutveckling och verksamhetsplanering* kan vi vid en första ytlig tolkning av enkätsvaren anta att några av de effekter som väntas har möjlighet att bli varaktiga. I ett antal projekt finns tydliga planer på att integrera det arbete som bedrivs i projektet i den vardagliga befintliga verksamheten. Se bl a 1, 15:1 och 18.

För att effekter ska bli varaktiga eller bestående krävs att "rätt" förutsättningar ges. Exempel på sådana förutsättningar är bl a:

- Möten samt förankring med deltagande arbetsplatser, ledningar, politiker etc (1).
- Att det intresse som redan finns fortsätter att manifesteras (4).
- "Att engagemanget från ledningen håller i sig även efter byte av Landstingsdirektör, vilket är på gång, samt att inte de strukturella förändringarna i Landstinget får alltför stora konsekvenser för medarbetarnas engagemang och trivsel på arbetet" (6).
- "Att man i budgetplaneringen tar med dessa områden så att ekonomiska resurser tillskjuts" (8).
- Att organisationen tar tillvara den kunskap, erfarenhet och resultat som genereras av projektet (9).
- Samarbete över yrkesgränser samt att tala samma språk över yrkesgränserna, inom organisationen och mellan nivåer. Att ADB-system anpassas till behoven (13).
- Kvaliteten på resultaten – att det kommer vara möjligt att dra praktiska slutsatser av resultaten (14).
- Att "Age management" blir lika naturligt i ledarskapet som t ex budgetarbete (18).
- "Medvetenhet, ändrade attityder, riktade insatser mot äldre arbetskraft" (19).

Viktigaste resultat och effekter

I enkäten ställdes även en fråga om de *viktigaste* resultaten/effekterna. Nedan ges exempel på sådana som beskrivits i enkätsvaren:

- Genom Försäkringskassans besök på arbetsplatser har processer startats. Försäkringskassan upplever ett högt engagemang hos ledning och personal på dessa arbetsplatser (1)
- Arbetsmiljö- och hälsofrågorna har lyfts fram ytterligare, dessutom har konkreta hjälpmedel tagits fram som stöd. Det finns ett stort intresse även "på golvet" för frågorna (3).

- "Ökad medvetenhet bland chefer och medarbetare om betydelsen av delaktighet samt systematik i rehabiliteringsarbetet. Dessutom minskning av sjukfrånvarosiffrorna" (6).
- "Att vi kunnat bevisa ökad lönsamhet med ökad syreupptagningsförmåga" (8).
- Metoder och modeller har utvecklats och prövats (9).
- Det har skapats stora förhoppningar i de olika organisationerna om att det goda och mänskliga arbetet är möjligt. Det har skapats hopp om att gamla lösningar mellan skola och socialtjänst ska kunna omvandlas till goda stödjande system (10).
- Det finns en arena för kunskaps fördjupning och erfarenhetsutbyte om hälsobokslut och det finns ett embryo till en modell för kommunal verksamhet (11).
- "Hälsobokslutet ska tillföra kunskaper och ökad förståelse för sambandet mellan personalens hälsa, organisationens arbetsmiljö och dessa faktorer påverkan på verksamhetens resultat. Den ökade kunskapen och förståelsen mellan hälsa och verksamhetens resultat ska i sin tur leda till förbättringar och prioriteringar för att stärka och följa upp arbetet inom hälsa och arbetsmiljö." (Oklart om detta har skett då respondenten uttrycker sig i *ska*-form.) (13)
- Ett fruktbart samarbete med forskare har etablerats gällande polisens arbetstider kopplat till de anställdas hälsa (14).
- De kan se tendenser till minskad sjukfrånvaro samt minskad korttidssjukfrånvaro och ökad trivsel (15:1).
- Medarbetare har förbättrat sin kondition, det finns en ökad medvetenhet, samt upplevd förbättrad livskvalitet bland medarbetarna(15:2).
- Genom analysen hos de deltagande arbetsgivarna har det framkommit att det finns strukturella orsaker till den ökade långtidssjukfrånvaron. Tack vare detta har medvetandet ökat betydligt och det har skett en mobilisering kring frågan då dessa analysresultat överförts till kommunernas arbetsgrupper. För mer information se appendix (16).
- Projektet har bidragit till "en ny och viktig dialog bland chefer och politiker. Det sker också insatser/åtgärder i vardagsarbetet. Som exempel kan nämnas: Arbetsledningen försöker att matcha fysiskt tunga arbetsmoment med fysiskt lätta som kan ge psykisk stimulans. Tillvaratagande av äldre personal genom att resurspool för pigga pensionärer finns. Dessa personer går in som vikarier vid vissa tillfällen" (18).
- "Tankeväckande" (19).

Av enkätsvaren att döma har projekten på olika sätt redan i dagsläget satt sina spår på olika vis. En del beskriver konkreta resultat i form av att modeller har utvecklats och prövats, andra kan se tendenser till minskad sjukfrånvaro. Att frågan har kommit mer i ljuset och att medvetenheten bland medarbetare och chefer har ökat är också resultat/effekter som beskrivs. Projekt nr 16 har tack vare projektet identifierat systemfel i rehabiliteringsprocessen. Slutligen framkommer exempel på att "goda" samarbetsrelationer har skapats, t ex 10 och 14.

Oväntade resultat/effekter

Hälften av projekten beskriver vad de uppfattar som oväntade resultat/effekter. Några av projekten ger exempel på att de mött stort intresse och ett positivt gensvar från omgivningen och berörda (1, 14,18). Vi tolkar det som att de inte hade förväntat sig detta intresse.

Processen med hälsobokslut och personalekonomisk redovisning tar betydligt längre tid än vad projektledningen anat i projekt 13.

Oväntad effekt av negativt slag, enligt respondenten, beskrivs av nr 15:2. Respondenten menar att kontrollgruppen kan ha blivit stimulerade till eget agerande och detta kan bli negativt när resultaten ska analyseras. Respondenten anar att medvetenheten kan vara mer avgörande än insatsen. (*Behöver inte vara negativt mer än från utvärderingssynpunkt/metodsynpunkt.*)

4:10 Främjande och hindrande faktorer

Främjande faktorer

I enkätsvaren redovisas såväl främjande som hindrande faktorer.

Projekt 1 menar att det varit positivt att de fick möjlighet att använda och vidareutveckla ett redan befintligt arbetssätt och material. Flera av projekten upplever att det starka intresset från omvärlden varit positivt (10, 15:1, 15:2, 18). Andra lyfter fram arbetsglädjen och det goda samarbetet som en främjande faktor (1, 3).

Projekt nr 11 beskriver ett antal framgångsfaktorer. Om dessa faktorer faktiskt existerat eller om respondenten bara identifierat dem framgår ej av svaret. Projektets framgångsfaktorer beskrivs som ledningens stöd, behovet av eldsjälar i projektet, personal och ekonomifunktionen måste samverka, hitta enkla samband mellan hälsa och ekonomi, tydliga mål, ha arbetsplatsfokus, att integrera hälsobokslutet i den ordinarie planeringsprocessen.

Arbetet och insikten om hälsobokslutets betydelse har bidragit till att frågan fokuserats på nationell nivå, enligt projekt 13, vilket varit gynnsamt.

Upptäckten av strukturella orsaker som grund för "misslyckandet" i hanteringen av att komma till avslut i avancerade

rehabiliteringsärenden (projekt 16) kan sägas vara en oväntad särskild faktor som kan väntas gynna arbetet med att uppnå RAR-projektets resultatmål, enligt dem själva.

Hindrande faktorer

De flesta projekt beskriver faktorer som varit hindrande på ett eller annat sätt. Projekt 1 redovisar samarbetssvårigheter (*med Arbetsmiljöinspektionen?*), brist på statistik över sjukskrivningstal mm på olika arbetsplatser, svårigheter med att få fram information, svårigheter med att komma in på arbetsplatser som utomstående (Fk). Projekt 15:1 talar även om samarbetssvårigheter med primärvården/vårdcentraler.

Projekt 7 hade hoppats kunna genomföra ytterligare ett projekt där de arbetat på samma sätt med anställda inom den privata sektorn. Syftet var att studera om resultaten från de offentliga var allmängiltiga eller om det fanns andra mönster hos privata arbetsgivare. Detta projekt har dock inte kommit till stånd. (*Anledning till detta anges ej.*) De har även haft problem med att rekrytera arbetsplatser då de kommit utifrån (jmf nr 1). Dessutom skedde ett byte av projektledare vid årsskiftet 2002/2003, vilket har bidragit till fördröjning av tidplanen.

Projekt 8 har, enligt dem själva, inte haft en separat projektorganisation, vilket har upplevts som hindrande ibland då andra uppdrag har fått gå före. De menar att det hade varit bättre med en separat projektgrupp.

Projekt 10 har bl a råkat ut för kraftiga personalomsättning på kort tid inom den yrkesgrupp som förväntades delta i projektet. I tre av de deltagande förvaltningarna visade det sig också att överordnade chefer gav dubbla budskap till mellanchefer och de anställda. Formellt och uttalat var de positiva till projektet men i verkligheten förstod de inte projektets värde och tyckte att det mest var en belastning - medan personalen däremot hela tiden varit positiv. Detta skapade i våras stora svårigheter för några av deltagarna. I takt med att de positiva resultaten för deltagarna visat sig, har berörda chefers intällning förändrats till att vara förbehållslöst positiva, vilket underlättat påtagligt för de anställda som nu deltar, enligt respondenten.

Dålig ekonomi i Landsting och Kommun har varit en missynnande faktor för flera av projekten (13, 15:1, 18)

Nr 14 upplever att mänslikors pressade arbetssituation har skapat problem för deltagande i projekt av detta slag. En viss skepsis har förekommit hos en del grupper om myndighetens verkligen är intresserad av förändringar inom arbetstidsområdet.

För projekt 15:2 har arbetet inneburit större intern administration än vad som förutsågs. De har upptäckt att de har en "outvecklade administrativ struktur".

4:11 Värdefulla erfarenheter

Projektarbetet har på flera sätt bidragit till erfarenhet och lärdomar som, enligt respondenterna varit värda att lyfta fram och bära med sig i fortsättningen.

Tidsaspekten är något som flera av projekten tar upp. Det mesta tar mycket längre tid än projektledningen tänkt sig.

Projekt 1 har sett behovet av att:

- ha en gemensam värdegrund att utgå ifrån - samverkan är svårt,
- få tid att komma igång,
- projektdeltagandet sker på frivillig basis,
- ha stöd från basorganisationen samt
- ha beredskap för personalförändringar, främst chefer.

Ledarskapets betydelse för ett gott arbetsmiljöarbete är också en viktig lärdom.

Projekt 3 har insett och upplever att det finns otroligt mycket kompetens i verksamheter som är viktig att ta vara på. Respondenten anser att genom deras processinriktade arbete lär de kontinuerligt av varandra - deras individuella kompetenser har både fördjupats och breddats. Respondenten poängterar att man aldrig kan förankra tillräckligt. Nr 15:1 talar om vikten av att kommunicera budskapet tydligt. Några av de andra projekten trycker även på förankringsarbetets betydelse, t ex 18: "Förankringsarbetet är oerhört viktigt. Inte enbart att man ska starta arbetet utan också orsaken till att man gör insatsen. Under arbetets gång måste man också komma tillbaka till denna orsak. Konsulter i all ära, men arbetet måste man göra själv."

Projekt 10 har sett möjligheterna och styrkan med att sammanföra olika yrken i intensiva reflektionprocesser .

Nummer 16 har fått mer kunskap om individens upplevelse av och syn på vilka faktorer som påverkat arbetssituationen positivt/negativt, samt identifierat strukturella orsaker till den ökade sjukfrånvaron. De vet mer om personalens erfarenheter av faktorer som inverkat belastande respektive stödjande i olika arbetssituationer.

4:12 Utvärdering

För 14 av de projekt som svarat på enkäten anges att utvärderare har utsetts. I åtta projekt är det fråga om en eller flera externa utvärderare, i sex projekt en eller flera interna utvärderare, alltså utvärderare som (också) deltar aktivt i det projektarbete som ska utvärderas. För några av projekten, där extern utvärderare har utsetts, framgår att också någon eller några medlemmar i själva projektorganisationen också kommer att engageras i utvärderingen

I tre av de pågående projekten (5, 6 och 14) har, enligt enkätsvaret, utvärderare ännu inte utsetts.

För åtta av projekten (1, 7, 10, 11, 15:1, 16, 18 och 19) har utvärderingsplaner bifogats. (För ett av dessa projekt hänvisar enkätsvaret till projektbeskrivningen.) För ett projekt anges att utvärderingsplan finns, utan att den bifogats. Frågan om det finns utvärderingsplaner har inte besvarats av 8 projekt.

Frågorna om syfte eller syften med uppföljningen/utvärderingen, vilka områden eller frågor som tas upp, om utvärderingen är process- eller resultatriktad m.m. besvaras i varierande grad.

För åtminstone 8 av projekten har det explicit angetts att det redan finns utvärderingsrapporter, eller så framgår det av enkätsvaret att utvärdering ingår i delrapporter eller slutrapporter m.m.

För omkring hälften av projekten gäller att enkätsvaren innehåller utvärderande kommentarer eller reflektioner, vilket möjligen kan tolkas så att respondenterna har uppmuntrats av själva enkäten att kritiskt granska sina erfarenheter.

Informationen är hursomhelst totalt sett rätt knapphändig när det gäller området utvärdering. För två projekt saknas ännu enkätsvar och för de projekt som svarat gäller som framgår att enkätsvaren i flera fall är rätt "tunna" på området eller att frågorna inte alls har besvarats.

En bedömning av läget när det gäller genomförd eller planerad utvärdering för vart och ett av de 19 projekt som ingår i undersökningen redovisas i *bifogad PM* (bil 1).

Följande kan sammanfattningsvis karakterisera läget.

För fem pågående projekt (7, 10, 11, 16 och 17) och ett avslutat projekt (19), är vår bedömning på basis av tillgänglig information att uppläggningsen av utvärderingarna i stort är bra och genomtänkt. Utvärderingarna bör kunna ge värdefull information – också för andra än dem som direkt medverkat i projektet – även om vissa metodmässiga frågetecken kan resas. Den metodiska uppläggningsen av dessa utvärderingar, och de metoderfarenheter som hittills vunnits, bör vara av intresse för flera av de andra projekten inom den aktuella satsningen.

För tre avslutade projekt (8, 13 och 15:2) förefaller utvärderingarna, på basis av den information vi har tillgänglig, ha både klara förtjänster och delvis allvarliga metodmässiga brister. För fyra pågående projekt (1, 14, 15:1 och 18) kan motsvarande sägas om utvärderingsplanerna. För åtminstone de pågående projekten bör det finnas möjligheter att stärka utvärderingsplanerna, i syfte att öka det samlade utbytet av den totala projektsatsningen.

För resterande sex projekt – dels de två som inte besvarat enkäten, dels projekt 3, 5, 6 och 9 – är den för oss tillgängliga informationen för knapphändig för varje (positiv såväl som negativ) bedömning när

det gäller genomförd eller planerad utvärdering av projekten. Här kan en viss kompletterande datainsamling vara motiverad.

Att säkerställa utvärdering av projekten är en viktig del av VINNOVAs uppdrag. Av ovanstående framgår att det finns vissa åtgärder VINNOVA skulle kunna vidta i detta syfte

4:13 Efter projekttidens slut

De allra flesta respondenter har tankar kring tiden efter projekttidens slut. Av dem som svarat förefaller samtliga ha för avsikt att integrera "det nya" i verksamheten eller på något annat vis säkra att det fortlever. Flertalet beskriver hur de planerar att göra för att få det att leva vidare. Några exempel ges nedan:

Projekt 1 menar att processen fortsätter inom de arbetsplatser som omfattats av projektet genom att startade nätverk lever vidare. Arbetsmodellen används fortsättningsvis av Företagshälsovården, de fackliga organisationerna och övriga. Samverkanskanaler har öppnats mellan deltagande organisationer och basorganisationerna förvaltar projektets resultat.

Projekt nr 3 innehåller sju delar för vilka de konkret beskriver hur de har för avsikt att gå vidare.

1. Att arbetsmiljöpolicyen följs upp i årsredovisningen och i den personalpolitiska uppföljningen, har förmodligen lett till en bättre organisering och tydligare ansvarsfördelning.
2. Arbetsmiljögranskningen kommer att prövas inom några förvaltningar.
3. Den personalekonomiska redovisningen kommer ständigt att utvecklas och på sikt kommer budget- och årsredovisningsprocesserna att integreras, vilket också ger en bättre styrning av de faktorer som påverkar hälsan.
- 4 / 5. Materialet *Dialogen* kommer att användas av nästan samtliga arbetsgrupper och arbetsledarna kommer ges stöd i form av föreläsningar och av personal inom företagshälsovården. Detta blir en process som förhoppningsvis varar i många år, enligt respondenten, dvs ett ständigt pågående förbättringsarbete.
6. Rehabiliteringsutbildningen fortsätter att utvecklas vidare utifrån ny lagstiftning inom rehabiliteringsområdet, nya arbetsledare och skyddsombud kommer att utbildas varje år, även fördjupningsutbildningar kommer att hållas.
7. Hemsidan kommer att utvecklas kontinuerligt och ytterligare informationsinsatser kommer att göras för att den ska användas mer.

För Landstingets organisation innebär projektet (6) ett nytt sätt att arbeta på, enligt respondenten, vilket inte kommer förändras när projekttiden är över. Den personalstrateg som är arbetsmiljösamordnare i Landstinget är också bitr projektledare och ansvarig för att stimulera att arbetssättet fortsätter som en naturlig del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Enligt respondenten för projekt 8 kommer projektets resultat till ”god användning” då personalkontoret arbetar parallellt med ett åtgärdsprogram ”Positiv hälsoutveckling”.

Respondenten för projekt nr 10 tror att det kommer bli en fortsättning i alla tre kommuner som de jobbat med. För att stödja den fortsatta verksamheten kommer Utveckling och utvärderingscentrum (UCC) erbjuda kontinuerlig handledning till reflektionsledare som finns ute på de olika arbetsplatserna och även åta sig att utbilda fler reflektionsledare.

Projekt nr 11:s förhoppning är att kvalitetssäkra att hälsofrågorna integreras i styrningen av verksamheten i de kommuner som deltar.

Nr 13 och 18 har för avsikt att resultatet av deras projekt ska implementeras i hela Landstinget. T ex ska Hälsobokslut upprättas inom hela landstinget och en ny modell för årsredovisning ska upprättas. För 18 innebär det att resultatet av de försök som gjorts ur landstingets övergripande handlingsplan ska implementeras i hela landsstingets verksamhet. Individinriktat ledarskap ska ingå i den obligatoriska utbildningsdelen som gäller för chefer i landstinget.

Projekt nr 16 som är ett stort och ambitiöst projekt planerar att i samråd med AFA (Göran Fredriksson) utveckla en modell för 2000-talets arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbete som baseras på erfarenheterna av ALI:s (Arbetshälsa) och AFA:s utvecklingsprojekt. Modellen tar fasta på möjligheterna till (i) regionalt samordnade utvecklingsinsatser för offentliga arbetsgivare, (ii) koncernsamordnade utvecklingsinsatser för koncernkopplade aktiebolag (dotterbolag) samt (iii) utvecklingsinsatser i samråd mellan självständiga småföretag och stora beställare (t ex koncerner som fungerar som ”spindlar” i s.k. nätverksföretag eller kommuner/landsting/statliga beställare). Projekterfarenheterna från RAR-projektet ska spridas till övriga regioner i landet. ALI och RAR-gruppen i Sörmland ansvarar gemensamt för detta. Se vidare i appendix.

Vidare har projekt 19 bl a lett till en ändrad personalpolicy.

4:14 Tillämpning och spridning av resultat

Enligt enkätsvaren pågår och görs insatser och aktiviteter i princip samtliga projekt som kan tänkas generera resultat på ett mer generellt plan. De flesta, med få undantag, tror och hoppas att projektresultaten kommer eller bör vara tillämpbara inom, mellan eller utanför de organisationer som deltar i projekten. Några av projekten ser det som en självklarhet, t ex 10, 14 och 16.

Erfarenhetsutbyte och resultatöverföring inom, mellan eller utanför projektens ramar sker i varierande grad och genom olika fora. De flesta uppger att de deltar/deltagit i seminarier och konferenser. Vissa utbyter erfarenhet genom nätverk, deltagande i mässor och samarbete med andra projekt. Två projekt har ännu inte deltagit i något

erfarenhetsutbyte (8, 14). Ett av de två har planer på att sprida resultat och utbyta erfarenheter internt inom organisationen, och externa aktiviteter *kan* bli aktuellt först i ett senare skede.

Trots att flera av projekten, dock inte alla, har konkreta planer på spridning av både riktad och av mer allmän karaktär framstår insatserna som relativt begränsade. För exempel av projekt med konkreta planer se t ex 10, 11 och 16. Exempel på riktade insatser är t ex:

- Genom seminarier.
- Fackliga konferenser.
- Genom upprättade interna kommunikationsplaner.
- Interna nätverksgrupper.

Några av projekten har ännu inga konkreta planer eller planerar några riktade informationsåtgärder, t ex 3, 6, 8 och 9

Projekten 1 och 13 anser att den allmänna spridningen sker automatiskt – den "sköter sig själv" (1). Den allmänna spridningen sker via förfrågningar utifrån uppger 13. Projekten 6, 8, 9, 15:1, 15:2, 19 har (ännu) inga planer för allmän spridning. För övrigt sker den allmänna spridningen genom konferenser och massmedia, rapporter och hemsidor som exempel.

Vi kan anta att deltagande i nätverk skapar förutsättning för spridning av erfarenheter och projektresultat. Nio av 19 projekt (47 %), ingår i någon form av nätverk. De resterande åtta har uppgett att de inte ingår i något nätverk.

Tabell 6 Deltagande i nätverk

| Projekt | Nätverk |
|---------|--|
| 3 | K2, Försäkringskassan |
| 5 | Attraktiva arbetsplatser Forum för friskare arbetsliv |
| 6 | Nätverk inom landstinget och länet |
| 10 | Under utveckling |
| 11 | Attraktiv skola |
| 13 | IPF |
| 15:1 | AFA, Friskare kommuner |
| 17 | AFA, IPF |
| 18 | Apel |

4:15 Intresse och önskemål

I Vinnovas uppdrag ingår att bl a att främja samverkan mellan projekten genom programkonferenser och seminarier. Mot bakgrund av detta har sonderande frågor ställts gällande intresse av att delta i olika aktiviteter samt om "projekten" har särskilda önskemål beträffande innehåll i dessa seminarier/konferenser.

Tabell 7 Intresse av att delta i olika aktiviteter

| Projekt | Intresse av att delta i olika aktiviteter | Särskilda önskemål |
|---------|--|--|
| 1. | Stort intresse att delta och bidra till olika aktiviteter. Kan vara med och genomföra ett seminarium för erfarenhetsutbyte under hösten 2004. | Önskar snar feedback på denna enkät. |
| 2. | Deltar ej i kartläggningen. | |
| 3. | Deltar gärna i seminarier kring rehabiliteringsutbildning, information via hemsidor, årsredovisning/personalek., personalenkät. | Speciellt intresserade av vilka metoder andra org har använt för att mobilisera såväl ledning, arbetsledare och andra medarbetare i arbetet för att öka hälsan. |
| 4. | Inget svar. | |
| 5. | Deltar gärna. | Inga specifika önskemål anges. |
| 6. | Deltar gärna och delar med sig av sina erfarenheter. | Inga specifika önskemål anges. |
| 7. | Positiva till att delta i olika aktiviteter. | Inga specifika önskemål anges. |
| 8. | Deltar gärna i seminarier. | De försöker mäta deras arbetsmiljöarbete i form av ökad kunskap mm. Det har varit svårt att se ett entydigt resultat. Finns det goda exempel inom det området är de intresserade av att ta del av dessa. |
| 9. | Kan i dagsläget inte bedöma hur stort intresset är att delta och bidra till olika aktiviteter. | |
| 10. | Projektledningen är positiv till att delta. Även bland projektdeltagare finns intresse att dela med sig av erfarenheter. | Inga specifika önskemål anges. |
| 11. | De deltar redan i olika aktiviteter, och har ett stort intresse av detta även i framtiden för att kunna delge våra erfarenheter i kombination med att "fylla på" med ny kunskap. | |
| 12. | Inget svar. | |
| 13. | Delar gärna med sig av sina | Ifrågasätter om de ska |

| | | |
|------|--|---|
| | erfarenhet. | delta i fler undersökningar av den här typen. Se appendix. |
| 14. | Är positiva till att delta i olika aktiviteter, t ex seminarier, kring temat. | Inga specifika önskemål anges. |
| 15:1 | Finns ett stort intresse. | Vill gärna behandla ekonomiska beräkningar och hälsokalkyler. |
| 15:2 | Starkt intresse att delta och bidra till olika aktiviteter. | Inga specifika önskemål anges. |
| 16. | Intresserade av att delta i kontaktnät med andra aktörer i riket. Tacksamma för initiativ. | Inga specifika önskemål anges. |
| 17. | Intressant. | Inga specifika önskemål anges. |
| 18. | Landstinget Kronoberg önskar ta del av de erfarenheter som gjorts i Kiruna samt övriga "goda exempel" från övriga projekt. Gärna via nätverk och seminarier. | Se vänster spalt. |
| 19. | Intresserad av att ta del av och förmedla effektiva insatser i "ohälsöarbetet". | Inga specifika önskemål anges. |

Sammanfattande kommentar: Samtliga utom ett projekt uttrycker ett intresse eller stort intresse att delta och bidra till olika aktiviteter. Projektledaren för projekt nr 9 kan i dagsläget inte avgöra hur stort intresset är från deras sida. Några av de projekt som svarat på enkäten har särskilda önskemål gällande teman och områden som kan behandlas, som t ex ekonomiska beräkningar, personalekonomi och hälsokalkyler (15:1, 3). Andra önskemål handlar om mätningar av arbetsmiljöarbetet, rehabiliteringsprocessen, metoder för att engagera medarbetare och chefer att jobba för ökad hälsa samt informationsinsatser. Respondenterna föreslår att formen för dessa aktiviteter kan vara seminarier och/eller nätverk.

Ett projekt önskar snar feedback på denna enkätstudie (nr 1). Ett annat ställer sig frågande till om de som projekt ska delta i fler undersökningar av det här slaget (nr 13). Detta mot bakgrund av att projektet varade i tio månader och i dagsläget är avslutat.

5. DISKUSSION

Sammanlagt har 19 enkäter skickats ut till 18 projektägare. Underlaget för denna kartläggning har utgjorts av 17 enkätsvar från 16 projektägare. Vi saknar därmed två enkätsvar och kan därför endast uttala oss om de sjutton som svarat. Vi kan – utifrån enkätaterialet - konstatera att det pågår aktiviteter i samtliga projekt trots att vissa formellt är avslutade. Detta skulle då innebära att det finns ett antal projekt att följa en tid framöver.

För vår del (Faugert & Co Utvärdering) handlar denna kartläggning främst om att granska och ha kommentarer kring projektens utvärderingsinsatser och planer på spridning av dessa resultat. Mot bakgrund av detta fokuseras *utvärdering* i rapportens avslutande del.

5:1 Utvärderingsbegreppet

Svaren på frågorna om *utvärdering* är som framgått svåra att bedöma och det är möjligt att de något "spretiga" svaren avspeglar olika uppfattningar eller tolkningar av vad som avses med utvärdering. Vissa tycks ha tolkat frågan så att det krävs, eller räcker med, varje form av forskarmedverkan i projektarbetet. Andra tycks ha underförstått att det främst handlar om att kunna mäta eller bedöma effekter eller måluppfyllelse. Åter andra inkluderar både resultat- och processutvärdering, och några genomför formativa insatser under pågående projekt.

Denna punkt kan möjligen behöva diskuteras. Här har vi – utan att vilja föra in några stränga definitioner – underförstått att det handlar om

kritisk distans till och analys av projektarbetet,
förklaring och tolkning av erfarenheter,
bedömning av generaliserbarhet, eller av måluppfyllelse, eller
av effekter eller av själva projektgenomförandet eller av de
processer som sätts igång etc.

"Lärande" för egen och andras räkning antar vi vara det samlande syftet med dessa projekt och därför också med utvärderingarna. Inslag av formativ utvärdering är därför värdefullt.

Exakt vad som läggs i "utvärdering" kan – inom ramen för denna rätt vida avgränsning – gott få vara beroende av projektägarens intentioner och ambitioner och sammanhanget kring projektet.

Att det finns mer att göra vad gäller utvärderingsinsatser står klart. Vi bör dock ha i åtanke att den datainsamlingsmetod vi valt har begränsningar för vad som är möjligt att redovisa från de olika projekten. Vi kan också anta att det finns olika syn på vad en utvärdering är och innehåller, vilket torde ha betydelse för hur respondenten svarar. Vi kan även i vissa fall ana ett avstånd mellan projektledare och forskare t ex som följer projektet i utvärderande syfte. Utvärderingen tycks inte ägas av "projektet", vilket rimligen har betydelse för hur svaren utformas. I flera fall ter sig nog

verkligheten annorlunda mot vad som framkommit i gjorda kartläggning. Vi kan dock bara göra tolkningar utifrån det material vi har i form av enkätsvar, slut- och delrapporter samt utvärderingsplaner.

5:2 Framtiden

Det är ett antal projekt som bedrivs och bedrivits runt om i landet och de berör och/eller har berört ett ganska stort antal människor. Vad detta kommer ge för avtryck i den offentliga verksamheten på sikt kan vi bara gissa. Klart tycks vara att några av projekten genererat resultat av värde för de enskilda verksamheterna förutom rapporter, utvärderingar, tidningsartiklar och kartläggningar.

Liksom några av projekten understryker kan vi inte vänta oss att se eventuella effekter av många av projekten förrän om ett par år, vilket vi kan se som naturligt för arbetsmiljöområdet. Ohälsofrågan förefaller samtidigt ha fått en annan prioritet än tidigare och lyfts upp i ljuset inom många verksamheter och organisationer, vilket rimligen borde stödja det fortsatta arbetet inom området. Finns inte frågan på dagordningen är det också svårt att göra något åt situationen.

Av erfarenhet vet vi hur viktigt det är att och också hur svårt det kan vara att integrera projektverksamhet och projektresultat i den ordinarie verksamheten. Det faktum att 15 av 17 projekt anger att de jobbar med *Utveckling av verksamhet, styrning, arbetsmiljö integrerat i verksamhetsutveckling och verksamhetsplanering* talar möjligen för att flera av projekten kan förväntas ge avtryck i de olika organisationer och verksamheter som berörs.

6. FÖRSLAG INFÖR DET FORTSATTA ARBETET

Av enkätsvaren att döma är aktiviteter som *utvärdering* och *spridning av erfarenheter och resultat* generellt mindre genomtänkta eller förberedda för flera av projekten. För andra finns dock tydliga planer för både utvärdering och spridning av resultat.

6:1 Utvärdering

En viktig del i uppdraget till VINNOVA är att projekten *utvärderas*, i första hand genom projektens egen försorg. I andra hand torde det ankomma på VINNOVA att ta olika slags initiativ för att främja och bidra till att erfarenheter tas till vara och sprids. VINNOVA har också, såvitt vi förstår, visst ansvar för att analyser och värdera de projektresultat som kommer fram. VINNOVA torde också ha intresse av att bedöma resultatens generaliserbarhet och tillämpbarhet utanför de aktuella projekten.

Flera ambitionsnivåer kan tänkas för det fortsatta engagemanget från VINNOVAs sida, när det gäller utvärderingar av projekten, exempelvis följande.

1. Sammanställa tillgängliga utvärderingsresultat och erfarenheter – från såväl pågående som avslutade projekt och sprida detta på lämpligt sätt.
2. Aktivt stödja de projekt som så önskar, för att i möjligaste mån säkra kvaliteten på de utvärderingar som görs och de utvärderingsresultat som rapporteras. Detta kan ske genom att både sprida metodfarenheter från vissa av projekten och genom att ge aktivt metodstöd till utvärdering av andra projekt (jfr. avsnitt 4.12).
3. Aktivt följa pågående utvärderingar, för att tidigt ta del av och sprida slutsatser.
4. Ta initiativ till egna utvärderingar av avslutade projekt eller grupper av projekt, eller utifrån något tvärgående tema. Grupper av projekt skulle *exempelvis* kunna vara sådana som behandlar äldre arbetskraft, reflekterande/lärande organisationer, arbetsmiljö och hälsa integrerat i styrsystem och verksamhetsutveckling, ”totalmodeller”, som omfattar alla steg från probleminventering till genomförande och uppföljning av både förebyggande och rehabiliterande insatser. Sådana utvärderingar kan ske på olika sätt och med olika ambitionsnivåer, alltifrån dokumentstudier eller expertseminarier eller hearings och till egna studier med egen datainsamling.

Andra typer av insatser kan säkert också tänkas.

Frågor kring urval av projekt och/eller frågeområden samt tillvägagångssätt kvarstår i dagsläget att lösa inför den fördjupning av programsatsningen som VINNOVA planerar. Detta är en fråga för referensgruppen att diskutera. Vi ser här en fokusering på ett antal viktiga och relevanta frågor och/eller teman som mer intressant än en fördjupning av enskilda projekt.

Ett viktigt område att bearbeta vidare skulle kunna vara *integrering* av projektresultat i den ordinarie verksamheten. Detta kan ses som en förutsättning för att projektresultaten ska bestå över tid. Det skulle även vara intressant att fokusera kopplingen mellan projektresultat och eventuella effekter där av.

Vidare är det av betydelse att VINNOVA ger snar återkoppling på den gjorda kartläggningen. Vidare bör även kontakt tas med berörda projekt i syfte att fånga upp projektens synpunkter kring enkätformen.

6:2 Andra förbättringsområden

Vid vår översiktliga analys av enkätsvaren har vi kunnat identifiera ett antal förbättringsområden inom vilka eventuella stödjande insatser för projekten bedöms motiverade. *Utvärdering* av projekten har behandlats ovan. Övriga förbättringsområden är:

- *Förankringens* betydelse – att se förankring som en ständigt pågående process, och inte ”bara något” som görs initialt i form av informationsträffar, seminarier etc.

- *Spridning* av projektets resultat och effekter. Av enkätsvaren att döma ser vi en relativt låg ambitionsnivå vad gäller spridningsaktiviteter. Förhållandevis få har genomtänkta planer för hur spridningsaktiviteter ska gå till.

Rimligen finns det flera områden. Vi kan förvänta oss att fortsatt analys och diskussion i referensgruppen och med andra experter kommer ge underlag för en plan för VINNOVAs vidare arbete inom det aktuella regeringsuppdraget.

Rapport till VINNOVA från projektet

Kunskapsutveckling och hållbarhet

om

**Regeringens satsning på försöksverksamhet mot ohälsan
inom den offentliga sektorn**

Gunnar Aronsson
Jörgen Eklund
Hanne Randle
Lennart Svensson

Innehåll

| | |
|---|----|
| Förord | 3 |
| Bakgrund och förutsättningar | 4 |
| De 18 projekten – inriktning och illustration | 6 |
| Erfarenheter, resultat och effekter | 7 |
| Hållbar utveckling | 9 |
| Strukturer och mekanismer som länkar till hållbarhet | 10 |
| Erfarenheter av delaktighet, förankring och projektorganisering | 11 |
| Resurser för deltagande | 11 |
| Organisering av stora och komplexa projekt | 12 |
| Resultat och effekter | 13 |
| Kunskapsspridningen | 14 |
| Förutsättningar, drivkrafter och former för kunskapsspridning | 15 |
| Interaktiva seminarier | 18 |
| Hållbarhet – process- och strukturperspektiv | 22 |
| Intressenters och forskningssystemets uthållighet | 23 |
| Litteratur | 26 |

Förord

Denna rapport utgör en studie av regeringens satsning *Försöksverksamhet för att minska ohälsan inom den offentliga sektorn*, som tillkom 2002-2003. Försöksverksamheten innebar stöd till 19 olika projekt i Sverige. Studien har genomförts som ett uppdrag från VINNOVA och projektet har haft namnet *Kunskapsutveckling och hållbarhet*. Föreliggande rapport utgör ett koncentrat av huvudresultat från projektet till VINNOVA för deras rapportering till Regeringen. Rapporten grundas på en mera omfattande arbetsrapport Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i långsiktig utveckling.

Forskargruppen har bestått av Gunnar Aronsson, professor vid Arbetslivsinstitutet, Jörgen Eklund, professor, Linköpings universitet, Hanne Randle, doktorand, Apel, Lindesberg och Karlstads universitet samt Lennart Svensson, professor, Linköpings universitet.

Forskningsprojekt har haft en referensgrupp med följande deltagare: Hans Granqvist och Ned Carter från Sveriges Kommun och Landstingsförbund, Annica Magnusson Vårdförbundet, Lars Fischer Svenska Kommunalarbetsförbundet samt Marie Åkhagen, Näringsdepartementet. Carl Ridder har varit ansvarig för projektet på VINNOVA.

Näringsdepartementet, VINNOVA (2004-00791) och Arbetslivsinstitutet (dnr 2004-0368) har finansierat projektet.

Stockholm den 28 Augusti 2006

Gunnar Aronsson
Projektledare – Kunskapsutveckling och hållbarhet
Professor vid Arbetslivsinstitutet

Bakgrund och förutsättningar

Efter en långvarig nedgång började sjukfrånvaron i Sverige öka från och med september 1997. Kostnadsökningen var dramatisk under de följande åren och det var framförallt genom att sjukskrivningarnas längd ökade. Sjukförsäkringens kostnader i statens budget för år 2002 beräknades till 108 miljarder kronor. Antalet sjukskrivna längre än 365 dagar ökade med 75.000 personer till 120.000 mellan 1997 och 2001. Vi fick en intensiv debatt i massmedia, som dock mera kom att handla om sjukfrånvaro i allmänhet och utbrändhet, än att basera sig på en djupare analys av den officiella sjukfrånvarostatistiken. Samtidigt bör sägas att den officiella sjukfrånvarostatistiken hade och fortfarande har stora brister. Således gick det inte att ur statistiken löpande avläsa sjukfrånvaron i olika yrken. Inte heller var det möjligt att göra en uppdelning på sjukskrivningsdiagnoser för att nämna några av de uppgifter som hade varit till stor hjälp för att få en tydligare problembild. För att få fram sådana fakta krävdes specialundersökningar, som också började genomföras av RFV i början av 2000-talet. Den bristfälliga statistiken kom också att kritiseras hårt i en av de statliga utredningar som tillsattes (SOU 2002:5).

Ett av de mera uppmärksammade inslagen i statistiken var att sjukfrånvaron vid sekelskiftet var högre inom offentlig verksamhet än inom privat. 1990 när sjukfrånvaron också var hög var bilden den omvända. Kommunerna hade vid sekelskiftet nära 60 procents överrepresentation av helårssjukskrivna anställda. Också förtidspensioneringarna från kommunal anställning överskred med stor marginal den genomsnittliga nivån. Även landstingen låg på en hög sjukskrivningsnivå. Skillnaderna mellan olika kommuner och olika landsting var dock avsevärda (SOU 2002:5).

Från regeringens sida togs en rad initiativ med syfte att få en mera precis bild av vilka arbetslivs- och andra förändringar som kunde tänkas vara förknippade med sjukfrånvaroökningen. Den integrerande utredning som så att säga avslutade den mera analyserande fasen av de offentliga "rehabiliterings- och sjukfrånvaroutredningarna" var den så kallade Rydh-utredningen. Uppdraget omfattade även att åstadkomma en "Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet", vilket också var utredningens namn (SOU 2002:5). Rydh-utredningen framlade sitt betänkande i januari 2002 och det innehöll ett 40-tal större förslag, som omfattade inte bara arbetsplatsförhållanden utan även försäkringssystem, arbetsmarknad, sjukvård och samhällsklimat.

Parallellt med Rydh-utredningens slutfas och övergången till mera operativ verksamhet presenterade regeringen hösten 2001 ett 11-punktsprogram för ökad hälsa i arbetslivet. Programmets sjätte punkt handlade om försöksverksamhet i syfte att minska ohälsan inom den offentliga sektorn (prop 2001/02:1). Under 2001-2002 kunde offentliga organ ansöka om projektmedel. I juni 2002 hade Näringsdepartementet gradvis fördelat 70 miljoner kronor till 19 projekt med syfte att pröva nya metoder eller att använda beprövade modeller i större skala. 18 av dessa var utvecklingsprojekt. Ett projekt gällde stöd för tillskapande av forskningsinstitut med inriktning på medicinska aspekter på stressrelaterad ohälsa.

Detta kan sägas vara det allmänna läget och kunskapssituationen när initiativet med de 18 projekten tillkommer och dessa beviljades medel under 2002. Satsningen kom att heta *Försöksverksamhet för att minska ohälsan inom den offentliga sektorn*.

Regeringen gav i efterhand VINNOVA¹ uppdraget att följa och utvärdera denna försöksverksamhet. En första utvärdering gjordes av en konsultfirma år 2004 och hade karaktär av uppföljning och egenutvärdering (Faugert 2004)².

Regeringens uppdrag till VINNOVA formulerades i fem punkter. Föreliggande rapport anknyter främst till punkterna två, tre och fyra.

- Att följa processerna under projekttiden med beaktande av projektens egna uppföljningar samt att ta del av lägesrapporter och slutrapporter.
- Att ansvara för att analyser och utvärdering av det samlade materialet genomförs och att även effekter skall belysas. Till detta kan även metodutveckling och kunskapssynteser höras.
- Att utifrån de erhållna resultaten och med beaktande av projektens egen erfarenhetsspridning bidra till att viktiga resultat och erfarenheter sprids.
- Att anordna programkonferenser och andra nätverksaktiviteter samt seminarier kring olika teman.
- Att ansvara för att en referensgrupp tillsätts och bereds möjlighet att följa genomförandet av uppdraget och ta del av resultat från projekten. I referensgruppen bör företrädare för den offentliga arbetsmarknadens parter ingå, samt en representant vardera från Regeringskansliet och Arbetslivsinstitutet.

I uppdraget till VINNOVA hette det också att "slutredovisningen skall innehålla en redovisning av de analyser och utvärderingar som genomförts och de *resultat, effekter och erfarenheter* (vår kursivering) som erhållits". Det hette vidare i uppdraget att ett av huvudsyftena med försöksverksamheten var att de resultat och de erfarenheter som uppnåddes genom de olika projekten skulle kunna nyttiggöras även vid andra arbetsplatser än där försöksverksamheten genomfördes. Samtliga projekt innehöll därför krav på utvärdering och erfarenhetsspridning av de egna resultaten. Förutsättningarna för detta var olika. Regeringens bedömning var att "endast ett fåtal projekt har förutsättningar för att sprida erfarenheter och resultat på ett rikstäckande sätt".

Uppdraget till VINNOVA formulerat i punkterna ovan om att bidra till kunskapsspridning preciserades ytterligare. Utöver de i besluten reglerade kraven på återrapportering bedömde regeringen att ytterligare insatser krävdes "för att uppnå ett bra omhändertagande av uppnådda erfarenheter och en större arena för kunskapsspridning".

Som forskare hade några av oss möjlighet att följa detta arbete i den nämnda referensgruppen. Vi blev ombudda att utifrån regeringsuppdragets huvudlinjer skissera en plan för en forskningsbaserad och processinriktad utvärdering. En forskargrupp bildades genom ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet, Linköpings universitet och APeL (ett FoU-centrum i Lindesberg³). Regeringens uppdrag till VINNOVA gav ramarna för forskningens inriktning som därutöver kom att fokuseras mot hållbarhet och långsiktiga effekter. Forskargruppen valde att starkt betona att utvärderingen skulle ske i en nära samverkan med deltagare i projekten och berörda personer inom myndigheten (VINNOVA).

¹ VINNOVA, Verket för innovationssystem, är en statlig myndighet som finansierar forskning och utvecklingsarbete. Beslutet om uppdraget till VINNOVA fattades den 19 december 2002 (N229/11731/ARM)

² www.minskaohalsan.se

³ www.apel.nu

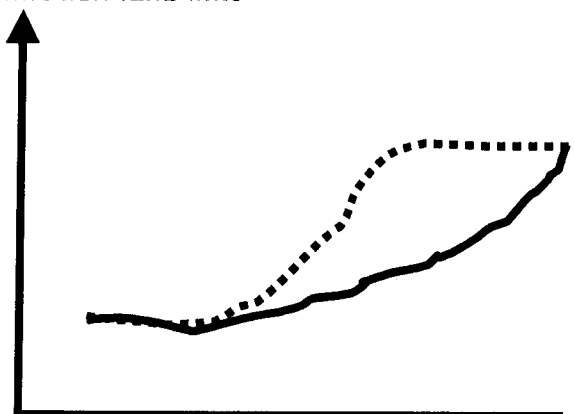
De 18 projekten – inriktning och illustration

De projekt som erhöll medel kom att bli av olika slag och av mycket varierande storlek och längd. Kategoriserat efter områden handlade de om rehabilitering och tidiga insatser, stress och psykisk belastning, systematiskt arbetsmiljöarbete, äldre i arbetslivet samt hälsobokslut. Flera av projekten hade en bredare ansats mot flera områden. Arbetsmetoderna kom också att variera. Några projekt har utvecklat dialogbaserade modeller för verksamhetsutveckling i syfte att kartlägga behov och för att skapa innehåll och metoder inom ramen för det systematiska arbetet. Flera har fokuserat på att utveckla modeller och metoder för hälsobokslut som syftar till verksamhetsstyrning och kontroll. Några projekt har utvecklat metoder för att kartlägga de anställdas hälsa på både individ och gruppnivå. Syftet har varit att erbjuda riktade friskvårdssatsningar eller att utbilda hälsopiloter för att stödja arbetskamrater så att de kommer igång med friskvårdsaktiviteter. En del av projekten har syftat till att utbilda chefer för att synliggöra de anställdas villkor och behov i verksamheterna – bland annat har man försökt utveckla program som främjar den äldre arbetskraftens villkor. Ett fåtal projekt har fokuserat på alla ovanstående delar. Slutligen har enstaka projekt handlat om att utveckla nya arbetstidsrutiner i verksamheter i syfte att främja de anställdas hälsa och möjligheter att påverka arbetstider. Flera av projekten har haft forskningsstöd vid utveckling av metoder, utvärdering, kartläggning, analys samt i forskningscirklar⁴.

VINNOVA har i samarbete med forskargruppen utvecklat försöksverksamhetens hemsida www.minskaohalsan.se där det finns en beskrivning av projekten.

Projektens inriktning kan illustreras genom en figur.

Gynnsam hälsopåverkan
på kort och lång sikt



Sjuka Riskgrupper Friska

Figur 1. Principfigur för illustration projektsatsningarna. Flertalet projekt hade tyngdpunkt i att åstadkomma positiv hälsopåverkan i riskgrupper (punktad linje) och i den friska gruppen (heldragen linje).

⁴ Forskarstöd har funnits i tre av projekten – i form av strategiska diskussioner samt hjälp med att hitta finansiering för ett nytt projekt som bygger vidare på gjorda erfarenheter. Detta har skett lokalt, men också i form av gemensamma träffar, seminarier, informella möten m.m. Ytterligare tre projektkommuner är intresserade av att delta i ett nytt och mer omfattande program för samordnad rehabilitering.

Figur 1 illustrerar tyngdpunkten i flertalet projektsatsningar i relation till de tänkta kategorierna: en sjuk- och en riskgrupp och den friska gruppen. Den vertikala axeln svarar mot gynnsam påverkan på hälsan. Den streckade linjen illustrerar projekt, där fokus i insatsen riktas mot riskgrupper. De projekt som bedrivits för att behålla den äldre arbetskraften kan vara exempel på detta. Effekterna av framgångsrika projekt riktade mot riskgruppen och därmed också mot inflödet av personer till långtidssjukskrivningar bör relativt snabbt kunna avläsas.

Den streckade linjen speglar projekt som riktas mot den friska gruppen (t.ex. friskvård i breda grupper av friska). I det långa loppet bör sådana insatser förebygga ohälsa och sjukfrånvaro och därmed minska inflöde till riskgrupper och långtidssjukskrivning. Detta är långsiktigt arbete och effekterna kan ta lång tid att avläsa.

Det finns ytterligare ett par fall som inte illustreras av figuren. Vi har mött projektinsatser, där förväntningarna om gynnsam hälsopåverkan sträcker sig över hela skalan från de sjuka till de friska. Hälsobokslut är ett sådant exempel. Några projekt har använt sig av breda kartläggningar, som täcker alla tre kategorierna. De används därefter vanligtvis för beslut om mera riktade insatser.

Slutligen finns insatser som riktas mot den långtidssjukskrivna gruppen. Vid ett framgångsrikt arbete kan man då få en stark statistisk effekt, t.ex. om enskilda långtidssjukskrivna gör ett fungerande arbetsbyte eller om så är nödvändigt, en pensionslösning. Sådana, för den enskilde goda, lösningar kan få stort genomslag i form av minskat antal sjukdagar i en myndighet eller förvaltning. En ytlig tolkning av statistiska förändringar kan vara riskabel ur ett hållbarhetsperspektiv. Sådana frånvarominskningar behöver inte betyda att verksamheten blivit mera långsiktigt hållbar.

Tyngdpunkt och inriktning har som nämnts varierat mellan projekten. Vi skall inte göra något försök att kategorisera de 18 projekten i enlighet med principmodellen och resonemangen ovan. Några av de stora breda projekten har haft verksamheter som sträckt sig över hela skalan. Inga projekt har varit rena rehabiliteringsprojekt med syfte att återföra enskilda långtidssjukskrivna individer till arbetet. Detta är ju en verksamhet som skall ingå i ett företags eller en myndighets ordinarie arbete. Däremot tycks uppmärksamhet på enskilda långtidssjukskrivna ibland ha blivit goda sidoeffekter av projekten. Man har så att säga upptäckt långtidssjukskrivna och ett rehabiliteringsarbete har påbörjats.

Flertalet insatser har karaktären av att öka kompetensen hos involverade och skapa verktyg och strukturer som på sikt kommer att bidra till bättre hälsoläge och förebygga långtidssjukskrivningar. Vi tycker oss också ha sett en utveckling över tid inom många projekt mot mera av strategiska frågeställningar.

Erfarenheter, resultat och effekter

Nyckelorden för utvärderingen var i enlighet med regeringens uppdragsbeskrivning erfarenheter, resultat och effekter. Vi vill inledningsvis kort redogöra för hur vi tolkat dessa begrepp i studien.

Erfarenheter har vi i första hand tolkat som de involverades föreställningar om samband mellan projektaktiviteter och de mera långsiktiga målen om ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro. Sådana föreställningar lider naturligtvis av osäkerhet och är kanske även påverkade av önsketänkande. Genom interaktiva seminariets kritiska diskussion, där många professioner och erfarenheter fanns representerade, utsattes forskarnas och projektens rön och slutsatser för ett hållbarhetstest i praktisk användning. Detta bör ha ökat den prognostiska säkerheten och validiteten i dessa föreställningar om insatser och effekter.

Distinktionen mellan resultat och effekter har varit styrande för uppläggningsen av vårt forskningsprojekt, men också utvecklats under forskningens gång. Målen för hela programsatsningen såväl som de enskilda projekten kan formuleras och utvärderas i termer av *resultat*, men också i termer av *effekter*. Med *resultat* avses relativt konkreta produkter eller aktiviteter – såsom utbildningar, skrifter, program, policy dokument, handlingsplaner experiment med nya samarbetsformer, rutiner, regeländringar etc., som genomförs inom ramen för projektet. Sådana aktiviteter kan i ett projekt vara mål i sig och inte ha något annat och vidare syfte. I försöksverksamheten var avsikten som regel att resultaten skulle vara verk samma medel för att nå de eftersträlvade effekterna och yttersta målen, dvs. minskad ohälsa och sjukfrånvaro, som är aspekter av en hållbar arbetslivsutveckling.

Vi skiljer därför på resultat, eftersträlvade effekter och vad som kan kallas förmedlande instanser. De eftersträlvade effekterna eller effektmålen avser påverkan på hälsa, sjukfrånvaro, arbetsförmåga, rehabilitering etc. bland personalen, friska, sjukskrivna, arbetsskadade. I hur hög grad dessa effekter uppnås kan objektivt mätas i form av statistiska sammanställningar av sjukfrånvaro, resultat av rehabiliteringsinsatser osv

Vi använder begreppet förmedlande instanser när vi betraktar och analyserar resultat utifrån perspektivet dessa resultats betydelse för de eftersträlvade effekterna. Förmedlande instanser antas påverka sannolikheten för att uppnå de eftersträlvade effektmålen. Sådana förmedlande instanser kan på individnivå vara de anställdas upplevelser kring självförtroende, motivation, resurser att påverka etc. det vill säga förhållanden som antas ha samband med förändringar i sjukfrånvaro, arbetsförmåga och ohälsa.

Man kan också tänka sig förmedlande instanser på organisatorisk nivå. Ett exempel på detta är hälsobokslut. När hälsobokslut har fått en permanent plats i en verksamhets styrning och organisation genereras kunskaper. Dessa ökar förutsättningarna och sannolikheten att på sikt uppnå effektmålen, dvs. minska sjukfrånvaron och ohälsan. Andra förmedlande instanser kan vara ökat strategiskt kunnande i organisationen, nätverk kring hälsofrågor etc., alltså etablering av instanser som antas påverka de eftersträlvade effektmålen.

Den tidiga utvärdering som gjordes (Faugert, 2004) visar satsningar på en mängd olika sådana förmedlande instanser – nya metoder, ökad kunskapsspridning, nya samverkansformer, etablering av nätverk, utbildningsinsatser och strategier för att påverka attityder.

Våra möjligheter och ambitioner inriktas därmed väsentligen till att identifiera länkarna mellan resultat och effekter – de förmedlande instanserna. Effekter på arbetslivets hälso- och ohälsoprocesser har vanligtvis lång tidsfördröjning, vilket ju innebär motsvarande lång uppföljningstid. Effekter är också utfall av många olika processer och faktorer i ett komplext samspel. Till och med i en rigoröst upplagd forskningsstyrd intervention är det svårt att isolera effekter av ett projekt från övrig påverkan (när det gäller arbetsbelastning, situationen på arbetsmarknaden, förhållanden utanför arbetet, organisationsförändringar etc.).

Utifrån denna oundvikliga problematik befanns en interaktiv forskningsansats vara lämplig (Svensson m fl 2001). Den interaktiva forskningsansatsen strävar efter att involvera deltagarna i analysarbetet, men ambitionen är inte primärt att påverka utvecklingsarbetet. Genom den interaktiva ansatsen hoppades vi kunna identifiera och särskilja olika slags förmedlande instanser och drivkrafter, (på organisations- och samhällsnivå) med betydelse för transformeringen av det temporära till det långsiktigt hållbara.

Som framgått av regeringsuppdraget, men det bör kanske sägas än en gång för undvikande av missförstånd, var syftet med vår forskning/utvärdering inte att bedöma eller att rangordna enskilda projekt. Syfte var snarare att identifiera erfarenheter i de olika projekten, som kunde lyftas upp till en diskussion för att på så sätt komma åt mera generella och relevanta förutsättningar och hinder för en hållbar arbetslivs- och hälsoutveckling. Här avses erfarenheter som kan nyttiggöras även utanför det sammanhang där de genererats.

Hållbar utveckling

Långsiktig utveckling förutsätter att projektresultat kan ”länkas över” till bestående effekter i berörda organisationer. Vi behöver därför bättre förstå mekanismerna som länkar samman resultat och effekter. I tillägg till regeringsuppdragets nyckelbegrepp erfarenheter, resultat och effekter valde vi därför att analysera försöksverksamheten även utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

Hållbar utveckling har internationellt blivit ett politiskt mål för samhällsförändring. Begreppet är inte helt precist⁵. Hållbarhet brukar definieras som att möta dagens behov utan att sätta framtida resurser på spel. I arbetslivet skulle hållbarhet kunna sägas handla om att verksamheter och processer skall skapa och återskapa mänskliga resurser snarare än att förbruka dem. Hållbarhet innebär att ha ett resursperspektiv, dvs. att krav i det långa loppet står i balans med tillgängliga resurser eller att resurser utvecklas i balans med höjda krav. Hälsa kan ur ett resursperspektiv vara en resurs som både kan återskapas och förbrukas utan möjlighet till återskapande, Vi kan tala om reversibla och irreversibla hälsoförändringar. Resurser är också kontextuella – vad som i en situation kan ses som ett handikapp kan i ett annat sammanhang framstå som en resurs. Hållbarhet har alltså en innehållaspekt – vad hållbarheten gäller – men även en formaspekt, dvs. organiseringsformer i utvecklingsarbeten som bidrar till hållbarhet.

Inom arbetslivsforskningen har begreppet hållbart arbete eller hållbar arbetslivsutveckling på relativt lösa grunder börjat ersätta begreppet ”det goda arbetet”, som lanserades i mitten på 1980-talet och som kom att ha en central ställning i debatten om arbetslivets utveckling fram till arbetslöshetskrisen på 90-talet. Kriterierna för goda arbetet inkluderas i mycket i begreppet hållbar utveckling. Jämförs begreppen innebär hållbart arbete en utvidgning, där bredare och mera långsiktiga effekter kommer in i bilden. Begreppet blir därmed mera komplext och

⁵ Hållbar har flera olika betydelser, vilket ibland kan vara förvirrande. I denna skrift används begreppet hållbar i främst i meningen återskapande av resurser och i meningen utsträckning i tiden. En tredje betydelse är hållbar i meningen slitstarkt, trögt att bryta ned. Hållbart i detta avseende innebär inte nödvändigtvis något positivt – något som är alltför hållbart kan vara ohållbart i meningen det förbrukar mer resurser än som återskapas och att det lever kvar av tradition eller därför att kostnaderna för att avlägsna det verkar alltför höga i det korta perspektivet.

svårutvärderat än det goda arbetet, där mera fasta kriterier finns om än med olikheter mellan olika parter.

Ser vi till offentliga utredningar tycks hållbarhetstanken i liten utsträckning ha konkretiserats i form av tankar om arbetslivets roll i hållbar utveckling. Hållbar arbetslivsutveckling har inte ännu fått den tydlighet, som behövs för att man utifrån begreppet skall kunna härleda och testa hypoteser. Hållbarhet som ett nyckel- och samlingsbegrepp är också problematiskt därför att objektet för forskningen är aktiviteter som bedrivs inom ett i tiden relativt kortvarigt projekt. Detta innebär givetvis att vi blir mera beroende av antaganden om samband mellan insatser och effekter. Det kan också resultera i en större osäkerhet i slutsatser än om uppföljningen varit mera utsträckt i tiden.

Att vi trots dessa svårigheter valt hållbarhetsbegreppet som så pass styrande i studien beror på att vi uppfattar att de projekt som ingick i regeringssatsningen mer eller mindre uttryckligt haft ett hållbarhetstänkande och att de därför kan betraktas utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Det långsiktigt hållbara, som sträcker sig bortom projektiden är också självklart mycket intressantare än de omedelbara, men kanske snabbt avklingande effekterna. Ett skäl är också att tänkande och analys utifrån hållbarhetsbegreppet på sikt kan vara gynnsamt för arbetslivsforskningen i ett nödvändigt skifte mot mera av helhetsperspektiv och komplexare verklighetsbilder (Docherty, Forslin & Rami, 2002).

Strukturer och mekanismer som länkar till hållbarhet

Ett utvecklingsarbete kan utifrån ett strukturellt perspektiv leda över till långsiktiga hållbara effekter genom institutionella förändringar. Detta kan ske genom upprättande eller skapande av förmedlande instanser, som bidrar till att förverkliga de eftersträvade effektmålen. Det kan handla om beslutsprocesser, regler, rutiner, kulturer och attityder. I projekten har många sådana förmedlande instanser redovisats. Vägen till strukturskapande går ofta över lärande och ökad kunskap inom organisationen, som befästs genom skapande av strukturer och institutionella arrangemang.

Det finns en risk i att betrakta de förmedlande instanserna alltför statiskt – de har ju inget egenvärde i sig utan utgör medel för att nå de eftersträvade effektmålen. Förmedlande instanser är i hög grad kontextberoende – vad som i en viss situation i en viss organisation kommer att verka förmedlande mot de eftersträvade effektmålen beror på sammanhanget. Det går därför inte att göra en allmängiltig lista på effektiva och mindre effektiva förmedlande instanser.

Om strukturer eller institutioner får alltför stark livskraft – blir alltför hållbara i meningen svåra eller kostnadskrävande att skifta ut när de tjänat ut sin roll – kan de bli till hinder i en fortsatt utvecklingsprocess med andra förtecken. Erfarenheterna från EQUAL-programmet⁶ visar att förändringar på en institutionell nivå eller förändringar i samverkansformer mellan olika organ, vilket just EQUAL syftar till, kan vara mycket tröga eller möta motstånd (Andersson m.fl. 2005; Slutrapport EQUAL 2005). Nya former möter motstånd från seglivade gamla former

⁶ Equal är ett EU-finansierat program som syftar till att motverka diskriminering och utanförskap på arbetsmarknaden

Att bibehålla eller ha livskraft i processer eller strukturer är inte något självändamål. Målet för en organisation utifrån ett hållbarhets- och resursperspektiv är snarare att öka förmågan att adaptera till omgivningen och förmåga att återskapa resurser i högre takt än de förbrukas. Hållbarhet är därför något annat än formella organisationsformer eller institutionella förändringar. Ett led i att skapa hållbarhet kan vara att tidigare former och strukturer utmanas och avlöses av nya och för den nya situationen bättre anpassade former.

Erfarenheter av delaktighet, förankring och projektorganisering

Tidigare forskning liksom vår utvärdering visar att en hög delaktighet bland berörda och en bred förankring i en organisation är viktiga förutsättningar för att ett projekt skall uppnå resultat och effekter. Delaktighet kan ses som att intressenterna aktivt arbetar med, tar beslut och i dialogform kommunicerar kring projektets centrala frågeställningar. Förankring handlar om i vilken grad som tankar, lösningar eller arbetssätt befästs hos väsentliga intressenter, eller mera aktivt uttryckt i vilken grad projektet erhåller stöd i uttalanden och handlingar. Strävan inom projekten har oftast varit att åstadkomma ett starkt och uthålligt engagemang.

En generell erfarenhet är att projektets hållbarhet stärks genom att delaktighet och förankring skapas i interaktiva processer med såväl högre ledning, ägare, som de anställda och de fackliga organisationerna. Interaktiviteten eller dialogformen gäller såväl initiering av projekt som uppdragsformulering med tydliga och ömsesidiga åtaganden. Genom interaktiviteten skapas en gemensam förståelse av projektidén, vilket är en väsentlig förutsättning för projektets framtid. Detta gäller också för projekts övriga faser. I projekt där man skapat en levande dialog resulterade detta i ett tydligare stöd och en bättre förankring, och därmed bättre förutsättningar för långsiktigt hållbara effekter.

Förankringsfrågorna yttrar sig på olika sätt beroende på var projekten initieras. Flera av projekten hade initierats av tjänstemän som befann sig på medelhög nivå inom sina organisationer. Förankringsarbetet måste då ske både uppåt och nedåt, vilket tycks innebära större svårigheter för dessa projekt jämfört med dem som hade förankring från ledning och anställda från början eller projekt där förankringsarbetet var inriktat på bara en intressentgrupp.

Resurser för deltagande

En annan påtaglig erfarenhet är att delaktighet tar tid och kräver resurser, som kan vara svåra att åstadkomma. Projekt är ett sätt att skapa tid och att kraftsamla resurser, men sparbetning och slimmade organisationer har i en del fall samtidigt hotat utrymmet för reflektion och lärande. Kraven på delaktighet har av en del medverkande till och med upplevts som för höga, särskilt om de berörda inte upplever att de får tillbaka så mycket själva. Erfarenheten är att den direkta delaktigheten därför ibland kan behöva kompletteras med ett representativt inflytande som är mindre resurskrävande. Det innebär mer av samverkan mellan de olika intressenterna – bl.a. fackliga organisationer, chefer, politiker och intresseorganisationer för kunder/patienter/medborgare. Samverkan och indirekt inflytande har inte bara en avlastande funktion utan ger en social förankring av projektidéer, vilket ökar sannolikheten för att resultaten blir hållbara. Tendensen tycks också vara att projekten då blir mera strategiskt inriktade.

Politiker och förvaltningsledning tycks ibland sakna förståelse för att chefer och anställda tvingas att prioritera mellan olika utvecklingsuppdrag och mellan ordinarie uppgifter och deltagande i utvecklingsarbete. Om de anställda har begränsat med tid att medverka i ett

utvecklingsarbete leder detta till att de väljer att delta i det som är beordrat från en högre nivå i organisationen. Det tycks samtidigt i många organisationer och bland mellanchefer saknas insikt om att de anställda på lägre nivåer kan delta och driva utvecklingsarbete inom ramen för sitt arbete. Idag är det en uppgift som oftast läggs på chefer med stort operativt ansvar. Produktionslogiken riskerar att ta över och utvecklingslogiken sätts på undantag.

En ytterligare erfarenhet är att kopplingen till de personer eller funktioner i den ordinarie verksamheten, som avses ta över projektets idéer och resultat för användning i vardagen, bör påbörjas tidigt. En av nyckelfaktorerna för ett projekts hållbarhet är att drifts- och utvecklingsfrågor kan integreras på ett genomtänkt sätt och projekt som inte integreras i linjeorganisationen tenderar att leva ett eget liv "vid sidan av". I den integreringsprocessen är erfarenheten att stöd från aktiva projektägare och en involvering av ledning och chefer spelar en stor roll.

Betydelsen av förankring och delaktighet för att skapa hållbarhet och långsiktiga effekter är komplicerad att fastställa och långt ifrån klarlagd. Långa observationstider av vad som sker såväl inom som utom organisationen är nödvändiga för en djupare förståelse och ökad kunskap.

Organisering av stora och komplexa projekt

Av särskilt intresse för framtida projektsatsningar är de erfarenheter som gjorts i organisationen av stora projekt som skall hantera komplexa förändringar med flera syften (arbetsmiljö, hälsa, effektivitet, lärande m.m.) i stora organisationer. Stora och komplexa projekt med flera aktörer och organisationer involverade och med en breddstrategi, skapas bland annat för att åstadkomma en "kritisk massa" eller för att påverka på systemnivå. För att förändra ett system krävs ett "system", är tanken. Flera av de projekt vi studerat är ett exempel på en strategisk samverkan mellan olika aktörer, som dessutom sker på skilda organisatoriska nivåer.

Sådana satsningar är inte så vanliga varför erfarenheterna från dessa kan ge ny kunskap. Erfarenheterna kommer främst från två stora projekt nämligen "FriA" som står för Friska Arbetsplatser i landstinget i Västernorrland och "RAR-projektet" som är ett samverkansprojekt mellan flera aktörer, Regionala Arbetsmiljö- och Rehabiliteringsgruppen i Sörmland.

Dessa stora projekt tycks delvis möta andra problem, som kräver en annan lednings- och styrningsstrategi än mindre och mer avgränsade, lokala projekt. Ett påtagligt problem har varit svårigheten att skapa ett aktivt ägarskap hos förvaltningsledning och politiker. Projektorganisationen blir komplicerad när ett stort antal aktörer och organisationer är inblandade. Olika samverkansformer har prövats – som nätverk och utvecklingspartnerskap i olika former. Det är samverkansformer som bygger på egalitära principer och där deltagandet ska underlättas. Paradoxalt nog, så kan följderna bli det omvända, nämligen överorganiserade konstruktioner som försvårar deltagande och blockerar lärande. Projektledningen kan få en alltför stark roll genom bättre tillgång till information, en god överblick, mer tid och resurser för att förbereda deltagandet m.m. Riskerna är då stora att ägare, styrgrupp och deltagare blir passiva och förlitar sig på projektledningens kompetens och drivkraft.

Erfarenheterna är att projektledarna har haft olika förutsättningar att klara av sina uppdrag. Goda förutsättningar har skapats i projektets organisation när man har haft en gemensam förståelse för uppdraget och en tydlig fokusering på problemlösning hos ägare och projektledning. I annat fall riskerar projektledaren att få arbeta mer i ensamhet utan nödvändiga impulser från andra intressenter.

Resultat och effekter

Vårt forskningsprojekt har haft sitt huvudfokus på hur projekten tänkt, agerat och skapat förutsättningar för att åstadkomma långsiktiga effekter av utvecklingsarbetet.

En översikt av de samlade projektaktiviteterna visar som tidigare nämnts att insatserna legat mera på att minska inflödet till långtidssjukskrivningar än att rehabilitera långtidssjukskrivna.

Ser vi till projektresultat så urskiljs två huvudinriktningar. Det är för det första påverkan på samverkan mellan aktörer. För det andra är det ökade lärande och ökade kunskaper om ohälsans och sjukfrånvarons orsaker och hur man konkret arbetar med ohälsoproblemen.

En viktig erfarenhet från projekten är alltså nödvändigheten att utveckla samverkan mellan organisationer och myndigheter. Projektledarna har gett ett antal beskrivningar av hur de har "misslyckats" med rehabiliteringsinsatser av de långtidssjukskrivna. Skälen till detta har funnits på både individ-, organisations och systemnivå. Det handlar om attitydproblem och kunskapsbrist hos både chefer och anställda. Flera sjuka har ingen chef. De är bortglömda efter omorganisationer i verksamheter, och de sjuka "vill" inte bli omplacerade. Det finns ingen utvecklad samverkan mellan samhällets olika aktörer för att få tillbaka de partiellt arbetsföra i arbete. Följden har blivit att organisationen gör avslut i långtidssjukskrivningar istället för rehabilitering, d.v.s. köper ut de anställda eller säger upp dem på grund av arbetsbrist för att minska sjuktalet.

Samverkan har skapat hållbarhet genom att man gemensamt kunnat lösa problem som annars varit olösliga eller mycket svårlösta. Denna samverkan mellan arbetsförmedling, försäkringskassa och de offentliga arbetsgivarna är särskilt relevant för att bryta långa sjukskrivningsperioder. I den samverkan och de nya samverkansorgan, som fått stöd genom projekten finns en potential för långsiktig hållbarhet. Tidigare fanns lokala anpassningsgrupper hos offentliga arbetsgivare (fram till början på 90-talet) som tog på sig rehabiliterings- och kostnadsansvaret för anställda som behövde stöd för att komma tillbaka till arbete efter långa sjukskrivningsperioder. Det verkar som om offentliga arbetsgivare behöver "lära om" hur man kan samverka mellan myndigheter och organisationer för att få tydlighet i roller och för att utveckla nya former för rehabilitering och återinträde till arbete. Vems uppdrag och ansvar är det idag att utveckla samverkan för en fungerande rehabiliteringsprocess mellan arbetsgivare, arbetsförmedling, försäkringskassa och företagshälsovård? Hur kan man utveckla system för ohälsoprevention som också inkluderar rehabilitering av de långtidssjukskrivna anställda, där inflödet av sjuka minskar och där fler människor kommer tillbaka till arbetslivet?

Det andra området där vi sett tydliga resultat och effekter är ökade kunskaper om ohälsa och sjukfrånvaro och hur man arbetar med dessa frågor.

Genom projekten har det utvecklats en ökad medvetenhet och kunskap om betydelsen av att identifiera och bedöma effekter av projektsatser och om nödvändigheten av att arbeta på ett långsiktigt och systematiskt sätt med arbetsmiljön. En ökad utvecklingskompetens i frågor om hälsa och sjukfrånvaro bör ge långsiktiga effekter. Den kompetensen har skapats genom praktiskt arbete bland annat när man i de olika projekten identifierat personer som har fastnat i långtidssjukskrivningar. I en del fall har problemen då inte kunnat lösas på enhetsnivå, vilket innebär att frågorna behöver lyftas högre upp i organisationen eller i samverkan med andra organisationer och myndigheter (Botkyrka kommun, RAR-projektet). Projektdeltagarna och förvaltningar har därigenom utvecklat en ökad förståelse och kompetens för att arbeta över

enheter och nivåer i en organisation. Det finns också tecken på att strävan att synliggöra långsiktiga effekter har gjort att arbetsmiljöarbetet fått en ökad status i några kommuner.

Kunskapsutveckling och ökad medvetenhet kommer även till uttryck i form av nya analysredskap och verktyg, metoder för att integrera resultaten i den kommunala styrningen (i bokslut), återkommande uppföljning av hälsoläget genom enkäter, en ny arbetsmiljöpolicy, en insikt om betydelsen av att samverka för att lösa komplexa problem, samt erfarenhetsutbyte i nätverk. En erfarenhet i detta sammanhang är att införande av tekniker och metoder kan gå relativt snabbt medan arbete med att påverka attityder eller arbetsplatskulturer är en trög verksamhet.

De som deltagit i projekten har lärt sig mer om komplexiteten omkring sjukskrivningars orsaker och rehabiliteringsprocesser, vilket bidrar till att de har fått en bättre utvecklingskompetens inför framtiden. De finns som nämnts metodsvårigheter med att utvärdera hälso- och sjukfrånvaroeffekter då sådana effekter vanligtvis har avsevärd tidsfördröjning. Däremot kan indikatorer som visar en påverkan på kort sikt användas som ett komplement. Om man kan påvisa att insatserna på kort sikt t.ex. ökar de anställdas handlingsutrymme, så bör detta medföra mindre stress, vilket är en indikator på bättre hälsa och välbefinnande på längre sikt. Projekten har ökat förståelsen av att skapa och välja indikatorer som kan relateras långsiktigt till hälsa och ohälsa.

I en del fall har man också fått ganska direkta resultat med långsiktig betydelse för hälsa. Flera projektledare beskriver snabba resultat från friskvårdsaktiviteter, eftersom individer kan förändra sitt eget beteende på kort tid. De beskriver upplevd förbättrad hälsa genom minskad rökning, viktminskning och bättre kost, alltså mätbara resultat på individnivå.

Det finns många exempel på att projekten uppnått viktiga resultat som på sikt få effekter på ohälsa och sjukfrånvaro. Några av de viktigaste är en långsiktig utvecklingsstrategi för arbetsmiljö- och utvecklingsarbetet; en systematisk och återkommande utvärdering där data knyts till organisationens styrning, t.ex. via bokslut; en samverkan med andra aktörer och organisationer för att lösa komplexa problem.

Kunskapsspridningen

I villkoren för tilldelning av projektmedel ingick krav på spridning av resultat. Vi skall redovisa olika slags kunskapsspridning från projekten, men först några allmänna förutsättningar. Det finns ett stort samhälleligt intresse av att förstå hur erfarenheter av utvecklingsverksamhet och sociala innovationer används och sprids. Forsknings- och utvecklingsverksamhet har ju vanligtvis vissa anspråk på generell giltighet – dvs. att ha giltighet utanför det sammanhang där resultaten genererats. Genom förmedling av erfarenheter från utvecklingsarbete kan man pröva och visa på relevansen i andra sammanhang och skapa intresse för forskningsresultat. Trots de starka samhälleliga motiven, tycks det generella vetandet om hur sådana externa spridningsprocesser går till, vara begränsat. En orsak är givetvis att idéspridning och tillämpning är synnerligen komplexa och svårutforskade processer, som inte lätt låter sig fångas, beskrivas, förvärvas och tillämpas. Spridning och användning tar inte sällan oväntade vägar. I regel är det inte heller hela modeller som sprids utan delar av en modell som plockas ut. Kunskapens spridning och användning är också långdragna och tröga processer som kan vara svåra att följa.

Spridning och användning av erfarenheter i utvecklingsarbete tycks inte heller vara något som sker av sig självt – inte ens till närmaste avdelningarna (Stjernberg 1993; ITPS-rapport 2004:009). Sannolikt är den allmänna bristen på kunskap och genomtänkta strategier för spridning av projektresultat en viktig orsak till de begränsade effekterna av omfattande utvecklingsinsatser som under de senaste decennierna genomförts i arbetslivet.

Det fanns som sagt krav på aktiviteter för spridning och kunskapsförmedling från projekten men i projektfinansieringen låg inte särskilt mycket medel för detta. Antagandet var att de lokala erfarenheter som gjordes i de olika projekten hade ett mera allmänt intresse för andra delar av offentlig verksamhet och även utanför.

Dessa omständigheter, jämte kraven på VINNOVA och FoU-projektet att fungera som kunskapsförmedlare i utvärderingsuppdraget, var bakgrunden till att vi skapade ett forum för dialoger mellan de olika projekten. Den interaktiva seminarieserien syftade till att åstadkomma en diskussion mellan projektdeltagare utifrån ett antal aspekter – alltifrån projektens initierande till deras efterverkningar – och därmed också till att sprida erfarenheterna utanför den egna förvaltningen, kommunen etc. För att ytterligare stödja projekten i den externa kunskapsspridningen skapade VINNOVA och forskargruppen en hemsida⁷ med mycket material från de olika projekten och från forskningen – såsom intervjuer med projektledare och forskare, grundprinciper i projekten, namn på kontaktpersoner etc.

Vi har i forskningen haft en dynamisk och lärandeorienterad spridningsmodell som utgångspunkt. Här har detta avspeglats i att delar av "utvärderingsarbetet" arrangerades som interaktiva analysseminarier där projektdeltagare har kunnat diskutera sina erfarenheter. Seminarieserien blev ett stöd till pågående projekt och erfarenhetsspridning från de olika projekten till de andra 19 projekten samt till externa intressenter.

Erfarenheten har varit att extern kunskapsspridning kan samspela med den interna verksamheten på ett bra sätt. Det rapporteras således ofta om en intern vinst med att delta i utåtriktad verksamhet. Den externa spridningen fungerar då som stöd och inspiration för den egna utvecklingen och den interna förankringen och stabiliteten. Att dela med sig av sina egna erfarenheter gör att dessa blir tydligare och mer begripliga. Genom att lära av andra, lär man sig själv. Utbytet med utomstående innebär ett lärande som underlättar reflektion, och det ger därmed kunskaper som stöd för en fortsatt utveckling. Uppmärksamheten utifrån ger samtidigt legitimitet och en ökad tilltro till den egna förmågan att driva utveckling.

Det är en belöning att få berätta om sina erfarenheter för andra. (Seminariedeltagare)

Förutsättningar, drivkrafter och former för kunskapsspridning

Försöksverksamheten har sammanlagt gett talrika exempel på förutsättningar, drivkrafter och former för kunskapsspridning. Vi skall nedan presentera några exempel. Flertalet projekt har haft mycket begränsade resurser för extern spridning och har heller inte utvecklat strategier för detta, utan insatserna har riktats inåt egna verksamheten. Den externa spridning som då förekommit har framförallt skett genom deltagande i studiebesök eller genom att ta emot studiebesök.

⁷ www.minskaohalsan.se

Det finns både likheter och olikheter mellan intern och extern spridning vad gäller förutsättningar, drivkrafter och former, varför vi inte finner det meningsfullt att dra en skarp gräns mellan internt och externt. I stora organisationer som landsting och stora kommuner blir också erfarenhetsspridning till andra delar av organisationen en typ av extern spridning.

Drivkraft genom engagemang och milt tvång

Energi och drivkraft i en verksamhet skapas bland annat genom mänskliga möten. Engagerade, och direkt berörda personer får diskutera sina erfarenheter med andra i en likartad situation, vilket underlättar reflektion och möjliggör kritisk distans. Det handlar om att utveckla former för en bred medverkan i spridningsprocessen – genom studiebesök, arbetsbyten, handledning, seminarier, informella träffar m.m.

Nytta och timing

Den idé som ska spridas måste lösa konkreta problem, dvs. vara till praktisk och direkt nytta.

Några av idéerna som kom upp genomförde vi direkt i handling – det räckte med att vi lade upp frågan på bordet.

Systematik och enkelhet

Det måste finnas en enkelhet och en tydlighet så att spridningsarbetet blir genomskinligt och överskådligt, både för deltagarna och de ansvariga. Spridningen måste vara ett systematiskt, återkommande, tålmodigt och långsiktigt arbete för direkt och strategisk påverkan. Dessa faktorer bör finnas med redan från början i ett utvecklingsarbete

Aktörssamverkan för långsiktigt utvecklingsarbete.

Komplexa problem kan inte lösas på ett enkelt sätt, utan det krävs en samverkan för att åstadkomma resultat som påverkar regelsystem, rutiner, attityder och förhållningssätt. En organiserad samverkan mellan olika organisationer, aktörer, företag och myndigheter krävs redan från början – där inte minst de fackliga organisationerna spelar en viktig roll – för att skapa en hållbar utveckling. Samverkansavtal är en möjlighet att skapa överenskommelser för ett långsiktigt utvecklingsarbete

Extern spridning

Några projekt har explicit arbetat med extern spridning. Olikheterna i arbetssätt dem emellan är påtagliga och speglar givetvis olikheter i förutsättningar, resurser och motiv. Nedan presenteras några principiellt olika arbetssätt för extern spridning: samtalstorg; systemanalys och systempåverkan; externa idébärare samt avslutningsvis det av forskargruppen skapade interaktiva seminariet som kan benämnas en reflekterande och kritisk gemenskap.

Samtalstorg

I Kommunförbundets projekt "Styrning och samordning för friska kommuner" har de projektansvariga arbetat fram en modell för erfarenhetsutbyte genom samtalstorg. Syftet har varit att bryta "stuprörstänkandet" och i stället få till en samverkan över organisations- och verksamhetsgränser, så kallade "hängrännor". På "Samtalstorgen" har deltagarna från olika kommuner kunnat utveckla sina kunskaper om verksamhetsstyrning för ökad hälsa. Metoden innebär alltså att man lär av varandra genom utvecklande av öppna mötesplatser. För att öka bredden i erfarenheterna har deltagare från kommunerna representerat olika yrkesgrupper och befattningar men även den politiska organisationen.

Den externa spridningen av projektresultat byggs med denna modell in i den samverkan som skapats mellan de olika kommunerna i en nätverksliknande form. Denna form av spridning kan betecknas som halvstrukturerad med stort inflytande för deltagarna och med öppenhet för olika perspektiv och infallsvinklar. Dialogerna sker både horisontellt och vertikalt - mellan samma yrkesgrupper och mellan olika yrkesgrupper på samma nivå i organisationen och mellan olika nivåer i organisationen.

Externa idébärare med hög trovärdighet

Spridningssättet i "Reflekterande arbetsplatser" är mera reaktivt än Samtalstorget. Projektledningen har varit medvetet återhållsam med att själva ge en alltför positiv bild av projektet i massmedia men man har tagit emot ett stort antal studiebesök. Istället har man låtit budbärare och idébärare föra budskapet vidare.

En grundtanke i "Reflekterande arbetsplatser" är att trovärdigheten för en idé blir hög när någon som själv deltagit för budskapet vidare och det är på detta sätt som idéerna i Reflekterande arbetsplatser huvudsakligen sprids både internt och externt. Tankegångarna och modellen i Reflekterande arbetsplatser har spridits till grannkommuner i Värmland men även till Timrå kommun. Denna spridningsform baseras mycket på initiativ från enskilda individer och att det finns en efterfrågan och intresse från omvärlden, vilket också varit fallet i "Reflekterande arbetsplatser". Modellen ger mera utrymme för slump och tillfälligheter än en proaktiv modell för kunskapsspridning.

Systemanalys och systempåverkan

"RAR-projektet" (Resultatinriktat arbetsmiljö och rehabiliteringsarbete) är ett interaktivt FoU-projekt med fokus på identifiering och analys av händelser i arbetet som individer förknippar med ohälsa eller sjukskrivning. Projektet organiserades som tidigare nämnts lokalt med stark förankring i en befintlig regional struktur (Larsson, m. fl. 2005).

Inom RAR-projektet konstaterades att sjukfrånvaroökningen i länets kommuner under år 2003 väsentligen inte kunde förklaras av att alltfler anställda blev sjukskrivna utan av att sjukskrivningstiderna ökat. Sett över en längre tid finner man att sjukfrånvaroökningen mellan 1996 och 2002 bara till en tredjedel förklaras genom ökningen av antalet sjukskrivna.

Dessa och andra fakta ledde RAR-projektet in mot frågan vilket handlingsutrymme det fanns hos lokala och regionala myndigheter för arbetsplatsinsatser, som kunde återföra de sjukskrivna i arbete. Så fann man till exempel att för sex av tio svårlösta rehabiliteringsfall saknade kommunerna möjligheter att på egen hand lösa ärendena så att de långtidssjukskrivna på hel- eller deltid kunde återgå i arbete.

Den slutsats som RAR-projektet drog var att det kvalificerade rehabiliteringsarbetet hade kollapsat under 90-talet och att de medel som aktörerna nu hade tillgång till inte fungerade i förhållande till gruppen långtidssjukskrivna, en grupp som samtidigt stod för mycket stor del av sjukfrånvaron procentuellt sett. I enlighet med denna logik kan man inte heller förvänta sig någon kraftig minskning av frånvaron genom att många långtidssjukskrivna skulle kunna återgå eller återföras i arbete.

Detta innebär att RAR-projektet nu 2006 nått ett läge där analyserna och arbetet behöver gå utöver den lokala och regionala nivån. De systemfel som projektet har avtäckt ligger på en "högre" nivå än den kommunala och den egna myndigheten. Det handlar om att påverka regler, ersättningssystem, samverkansformer m.m. Påverkan riktas framförallt externt och

vertikalt – en påverkan ”uppåt” på externa system. RAR- projektet är ett exempel på hur forsknings- och spridningsprocess blir till två sidor av samma verklighet och samspelar.

Projektet har samtidigt med detta interaktiva arbetssätt där forskning och spridning samspelar också haft ett mera traditionellt fokus på att sprida kunskaper och erfarenheter tillbaka till verksamheterna i syfte att synliggöra ansvarsroller samt riskfaktorer för ohälsa. Kunskapen ska i första hand användas för att de olika deltagande kommunerna och myndigheterna ska få en ökad förmåga att formulera utvecklingsinsatser, som kan leda till att sjukdom och sjukskrivningar kan förebyggas och att människor med nedsatt arbetsförmåga ändå kan ha en plats i arbetslivet.

I båda de refererade projekten finns en proaktiv ambition där resultaten av analysen och dialogen ska leda till förankring och långsiktiga effekter, i den ena fallet genom en horisontell extern spridning (Kommunförbundets projekt), och i det andra fallet genom en ”vertikal” spridning på systemnivån (RAR-projektet). Vi kan i skrivande stund – våren 2006 - inte bedöma hur lyckosamt projekten varit i dessa avseenden.

Interaktiva seminarier

Forskningsprojektets viktigaste bidrag till kunskapsutvecklingen under utvärderingsprocessen var skapandet av en arena för lärprocesser – det så kallade interaktiva analysseminariet, där projektledare, politiker, chefer och medarbetare har fått reflektera över sin egen, andras och organisationens utveckling. Det gemensamma lärandet var utgångspunkten för och syftet med seminarierna och de svarade mot ett önskemål från både uppdragsgivare och deltagare om att organisera utvärderingen som en utvecklingsinriktad lärprocess mellan deltagarna.

Sammanlagt genomfördes sex sådana seminarier à 6 timmar (tabell 1). Som grund för seminarierna genomfördes nio tematiska studier med utgångspunkt från delaktighet och förankring; projektstyrning; lärande; utvärdering; spridning. Intervjuerna sammanställdes och återfördes till deltagarna före seminariet med några sammanfattande slutsatser, som underlag för gemensam reflektion och analys på seminariet.

I tabell 1 finns en sammanställning av uppläggning och innehåll i de sex seminarierna. Varje seminarium hade föregåtts av en dokumentation i form av en eller två tematiska studier. En av oss hade samlat in kvalitativa och kvantitativa data från de olika projekten och återfört och diskuterat resultaten med berörda, individuellt och i grupp, inför seminariet. Tematiseringen inför varje seminarium byggde på mellan fyra och tolv intervjuer. Totalt gjordes 87 intervjuer varav tio som telefonintervju och fem som gruppintervjuer. Inför seminarieriet genomfördes 18 inledande telefonintervjuer och nio olika projekt besöktes.

Formen var som framgår av tabell 1 att efter en introduktion där seminariets uppläggning diskuterades, följde serien gången i ett utvecklingsarbete från inledande förankrings- och delaktighetsprocesser fram till kunskapsspridningen. Vi följde denna uppläggning men betonade samtidigt att forskning och spridning av resultat från ett interaktivt perspektiv kan ses som två sidor av samma process.

Den interaktiva forskningen kan ses som en metod för att ”skapa förbindelser” för att göra projektresultaten mer hållbara. Det är ett sätt att stödja en utveckling, men utan att organisera eller föreskriva former för eller innehållet i denna. Nya samverkansformer uppstår genom deltagarnas egna initiativ som bygger vidare på tidigare erfarenheter och relationer, men med

delvis nya aktörer och organisationer. Forskningen kan på det sättet stödja - utan att styra - en utvecklingsorganisation som är dynamisk och deltagarstyrd.

Det interaktiva seminariet syftade således till att *skapa förbindelser och nätverk*, som är viktiga element i ett hållbart utvecklingsarbete. När olika aktörer med gemensamma problem kommer samman uppstår lärande, nya idéer och perspektiv. Forskningen har en viktig roll i detta kontaktskapande och innovativa arbete.

Ett tecken på att det skett ett lärande som varit till nytta för deltagarna är den höga närvaron. Det har varit mellan 30–40 deltagare vid varje seminarietillfälle, där ett tiotal projekt varit representerade. Flera av projekten var avslutade och deltagarna fick själva finansiera sina resor. Vissa av de mindre projekten hade redan avslutats och i andra har projektledare slutat eller bytts ut. Det starka engagemanget och det aktiva förhållningssättet hos deltagarna på analysseminariet har bidragit till en påverkan och ett lärande. Flera deltagare har beskrivit sin medverkan under seminarieserien som ren kompetensutveckling.

Det är bra att vi blev påmind av VINNOVA om vad vi behöver göra för att återuppväcka projektet. (Politiker i en av projektkommunerna)

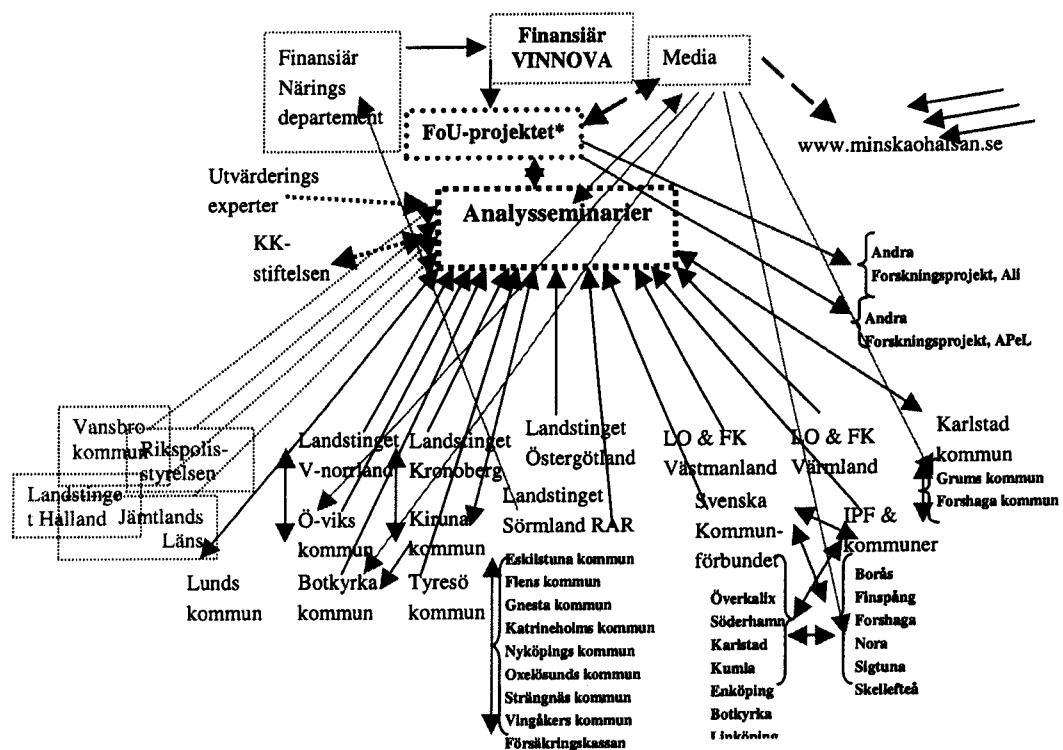
Det ger en stolthet att den erfarenhet som finns tas till vara. (Seminariedeltagare)

Projektledarna kom att vara den största gruppen på seminarierna. I några fall – särskilt i samband med presentationer av egna exempel - hade det varit önskvärt med ett bredare deltagande från politiker och fackliga representanter.

Tabell 1. Interaktiva seminarier, förberedande intervjuer och diskuterade projekt.

| | Presenterade projekt | Presenterade projekt |
|--|---|---|
| Inför seminarieriet | Telefonintervju med samtliga projektledare för 18 av de 19 medverkande projekten | |
| INTRODUKTION | | |
| Seminarium 1 (oktober 2004) Antal deltagare 38 <i>Inga förberedande intervjuer</i> | Samverkansgrupp för hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland, Västmanlands Läns Allmänna försäkringskassa & LO-distriktet i Västmanland Hälsofrämjande arbetsplats, Landstinget Östergötland | Reflekterande arbetsplatser, Karlstad Kommun Långtidsfrisk i Värmland Värmlands Läns Allmänna Försäkringskassa & LO-distriktet i Värmland |
| DELAKTIGHET OCH FÖRANKRING | | |
| Seminarium 2 (december 2004) Antal deltagare 33 | Reflekterande Arbetsplatser Karlstad, Grums & Forshaga kommun Antal intervjuer 12, varav 1 som informellt samtal | Age Management Landstinget i Kronoberg Antal intervjuer 9 |
| ATT ORGANISERA FÖR PROJEKT | | |
| Seminarium 3 (mars 2005) Antal deltagare 28 | Friska Arbetsplatser i Landstinget i Västernorrland (FriA-projektet) Antal intervjuer 12, varav 3 som telefonintervju | Regionala Arbetsmiljö & Rehabiliteringsgruppen i Sörmland (RAR-projektet) Antal intervjuer 4, varav 1 som telefonintervju |
| LÄRANDE FORSKNINGSSTÖD OCH UTVÄRDERING | | |
| Seminarium 4 (maj 2005) Antal deltagare 30 | Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut Kommuner samt Institutet för personal- och företagsutveckling AB (IPF AB) Antal intervjuer 8, varav 2 som telefonintervju | Styrning och samordning för friska kommuner Sveriges kommuner och Landsting Antal intervjuer 6, varav 2 som telefonintervju |
| ATT IDENTIFIERA EFFEKTER | | |
| Seminarium 5 (oktober 2005) Antal deltagare 36 <i>Inga förberedande intervjuer</i> | Friska processer, Botkyrka studien Botkyrka kommun Intervju med 13 personer varav 1 som gruppintervju och 2 som telefonintervju (bland annat inför ett seminarium den 8 mars 2006) Totalt 15 personer Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa, Lunds kommun | Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut, Sigtuna kommun Steget före, Örnsköldsviks kommun |
| SPRIDNING EXTERN OCH INTERN | | |
| Seminarium 6 (december 2005) Antal deltagare 33 | Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa, Lunds kommun Antal intervjuer 8, varav 3 som gruppintervju totalt 13 personer | Age Management, Kiruna kommun Antal intervjuer 7, varav 1 som gruppintervju, totalt 8 personer |

Figur 2 illustrerar hur forskningsprojektet och interaktiva seminariet har bidragit till att "skapa förbindelser" mellan projekten sinsemellan och med externa aktörer. Figuren beskriver nätverkets utseende i december 2005 men visar också hur förbindelserna utvecklas över tid⁸. Förbindelser har som synes skapats inte bara mellan deltagarna i försöksverksamhetens projekt utan också med andra intressenter. Genom vårt arbetssätt har vi bidragit till att utvecklingsarbetet fortsätter i flera kommuner, genom förnyade uppdrag och politiska beslut (bl.a. i Kiruna, Lunds och Botkyrka kommun).



Figur 2. En grafisk beskrivning av relationer och samverkan i nätverket december 2005.

⁸ *FoU projektet drevs av följande organisationer: Arbetslivsinstitutet (enheten för Arbetshälsa), APeL AB, i Lindesberg samt Helix (ett FoU-program för rörlighet i arbetslivet) vid Linköpings universitet

Extern spridning av projektresultaten har främst skett genom att representanter för olika myndigheter och organisationer deltagit vid de olika seminarietillfällena. Vi kan nu se att nya samverkansrelationer uppstått mellan deltagare sinsemellan (de dubbelriktade pilarna) och tillkommande aktörer. Ett sådant exempel är det omfattande projektet *Hållbar rehabilitering* som finansieras av Växtkraft Mål 3 och AFA, där flera kommuner i Stockholmsområdet deltar.

En allmän slutsats är att de dialogbaserade seminarierna var ett praktiskt sätt att organisera läroprocesser *mellan* projekt, något som av tradition visat sig svårt att få till. Om analysseminarier hade organiserats redan när projekten påbörjades hade troligen genomslaget kunnat bli än större. Vår erfarenhet är att den interaktiva forskningsansatsen bidrog till att öka forskningens generaliserbarhet – kunskaper som genererats i ett brett kunskapsfält med olika intressen representerade får ett större tillämpningsområde och en starkare socialt baserad acceptans, vilket är en aspekt av hållbarheten. Genom seminariets kritiska diskussioner skulle man kunna säga att forskarnas och projektens rön och slutsatser utsattes för ett hållbarhetstest i praktisk användbarhet.

Hållbarhet – process- och strukturperspektiv

En avslutande reflektion utifrån observationer i projekten handlar om relationen mellan process- respektive strukturtänkande och långsiktig hållbarhet. Var tyngdpunkten ligger – på process eller struktur – hör naturligtvis samman med projektmålen. Projekt med ett utpräglat processperspektiv lägger tyngdpunkten på att skapa interaktivitet bland de för en frågas lösning relevanta aktörerna – mindre på att bygga organisatoriska strukturer. Det lärande som uppstår när människor med olika positioner i organisationen möts blir den grund, som gör att förutsättningarna för framtida gemensamt agerande växer. Interaktiviteten bidrar till att öka motivation och kunskaper och ökar deltagarnas förmåga och energi att uppträda som aktörer. Gemensam kunskapsbildning skapar energi och drivkraft i omvandlingen.

Interaktiviteten i ett processororienterat projekt kan i bästa fall föra fram till att människor skiftar perspektiv utifrån de nya kunskaper de förvärvar. Ett exempel på detta var hur man börjat tänka i termer av frisknärvaro och inte bara sjukfrånvaro. Ett annat exempel på perspektivbyte finns från Age Management i Kiruna. Rättvisa uppfattas vanligtvis som att alla på arbetsplatsen gör lika mycket oavsett individuella olikheter. Genom att initiera en diskussion kring rättvisebegreppet i relation till arbetsförmåga och ålder kunde vägen öppnas för en annan syn på äldres arbetsuppgifter, vilket sannolikt ökar chansen att äldre orkar arbeta fram till ålderspensionen.

Goda och interaktiva förändringsprocesser kan skapa nya tankestrukturer och nya samarbetskonstellationer. Om många människor anammar nya och gemensamma perspektiv skapas motivation och de kommer tillsammans att utgöra en betydelsefull kraft för omvandling. Kunniga och engagerade ledare och politiker blir en garanti för en organisations förnyelseförmåga, vilket är en väsentlig aspekt av hållbarhet. I flera projekt har personalens engagemang betraktats som en helt central fråga för att förändringsprocessen skall fungera. Genom enkäter och inventeringar blir det möjligt att identifiera de frågor som de anställda prioriterar. Utifrån sådana analyser skapas utvecklingsarbeten, som då har goda förutsättningar att mobilisera energi för förändringar.

Men det finns också risker med att ensidigt förlita sig på processer och interaktivitet. Från projekten finns många exempel på hur personer, som i projektverksamhet eller kurser/

utbildning tagit till sig ett nytt synsätt inte förmår att upprätthålla detta när de skall verka i sina gamla miljöer eller strukturer utan stöd från andra personer med samma synsätt. I landstinget Kronoberg gick luften ur ett utvecklingsarbete när projektaktiviteterna inte fick fortsatt finansiering och projektets eldsjäl dessutom gick vidare till ett annat arbete. Kvar fanns en utbildning för mer än hälften av cheferna i Landstinget, men inga fungerande stödstrukturer för Age Management i de olika verksamheterna. Hållbarheten av en insats blir då sannolikt svag.

Projekt med ett strukturperspektiv kan sägas syfta till att åstadkomma strukturer och strukturella förändringar, som skapar systematik och reda i verksamheten. Några av projekten har haft ett utpräglat sådant synsätt. Ett exempel är de insikter som växt fram om att rehabiliteringsarbetet i många fall inte går att lösa på låg nivå i organisationen utan kräver att verksamheten bygger samverkansstrukturer med andra myndigheter och organisationer. Det bör kanske sägas att "strukturslutsatser" naturligtvis kan komma från ett projekt med processarbetsätt och att projekt växlar mellan process- och strukturperspektiv.

Brist på strukturperspektiv kan leda till att projekt inte får den nödvändiga förankringen i organisationen. I några projekt blev följden av sådan brist på förankring hög sårbarhet. Vi har sett att projekt vid flera tillfällen fått nya förutsättningar och reviderats som ett resultat av förändrat ledarskap och politisk ledning. Resurser som drogs tillbaka från utvecklingsarbetet gjorde att projekten inte kunde nå målen.

Många projekt har också haft starka inslag av att åstadkomma tydlighet ifråga om roller och ansvar. För att åstadkomma detta är det oftast nödvändigt att förankra projektet högt i organisationen – att relatera sig till de centra som har makt att genomföra strukturella förändringar. Ett sådant angreppssätt kan bli problematiskt om projektet samtidigt inte förmår att få en bredare förankring. Det kan bli ett "top down"-projekt. Låg delaktighet i utvecklings- och förändringsprocessen bland dem som är operativt ansvariga innebär att projektet kan missa i problemformulering och att beredskapen för att tillämpa projektresultaten i praxis blir låg.

Starka och i maktcentra förankrade strukturer är naturligtvis inte heller den slutliga lösningen, utan en del av omvandlingens problem. När idéer fällt in i sociomateriella strukturer får de en tröghet som bjuder motstånd när nya perspektiv behöver bryta igenom för att hantera nya problem.

Intressenters och forskningssystemets uthållighet

Slutligen bör något sägas om stöd till organisering av forsknings- och utvecklingsverksamheter inom arbetsmiljöområdet inte minst med inriktning på långsiktig hållbarhet. Vi har i denna studie följt en stor av regeringen initierad och av statliga medel bekostad försöksverksamhet mot ohälsan i offentlig sektor. Projekten har därutöver haft lokal medfinansiering av varierande storlek och i en del fall även annan extern finansiering för genomförandet.

Inriktningen på projekten har varierat men i inte sällan har det handlat om aktiviteter, som staten kräver av arbetsgivare och som är lagstadgade genom arbetsmiljölagen och genom kraven på ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). En kritisk fråga som kan ställas är vilka motiv staten kan ha för att finansiera verksamheter som redan är lagstadgade. Att ge stöd till utveckling av den lagstadgade verksamheten eller förbättringar på de enskilda arbetsplatserna var dock inte huvudsyftet med satsningen utan huvudsyftet var att utifrån erfarenheter på

projektarbetsplatserna utvinna erfarenheter och kunskaper, av mera generellt intresse och få dessa spridda till andra arbetsplatser. Nya erfarenheter kan nå genom att vanliga sättet att arbeta studeras och följs upp på ett grundligt sätt för att bättre förstå svagheter och styrkor. Det kan också ske genom att aktiviteter görs på ett nytt sätt eller på ett mer genomgripande och omfattande sätt och att de nya arbetssätten beskrivs, analyseras, dokumenteras och sprids.

Vi menar att projekten har skapat ett mervärde genom att olika medel för att nå arbetsmiljölagens skydds- och utvecklingsmål har kunnat prövas. Mera tid har kunnat ägnas åt dessa frågor vilket har fördjupat kunskaperna bland de involverade om olika möjliga vägars effektivitet och kostnader i utvecklingen av arbetsmiljön. Kompetensen att hantera arbetsmiljöproblem och förmågan att utveckla arbetsmiljön har förbättrats. Därmed fanns förutsättningar att möta regeringsbeslutets ganska omfattande krav på att erfarenheterna från projekten skulle ha allmänintresse och kunna spridas och komma andra till del. Genom den av forskargruppen interaktiva seminarier serien menar vi att en sådan process har påbörjats och pågår även när projekten formellt avslutats. Det har skett ett intensivt kunskapsbyte mellan projekten och i de nätverk som bildats där även nya aktörer dragits in. De nya kunskaper och erfarenheter som genererats kring arbetsmiljöproblem, som är vanliga i hela den offentliga sektorn ger en stor intressentgrupp, som förhoppningsvis genom att ta del av erfarenheterna kan öka sin förmåga att utveckla arbetsmiljön. Sammanfattningsvis kan sägas utan projektmedel hade de lokala erfarenheterna inte kunnat systematiseras och nått ut på det sätt som nu har skett.

Ett återkommande problem i FoU-satsningar kring arbetsplats- och arbetslivsutveckling tycks vara att beställaren/finansiären men även de utförande organen och forskarna saknar den uthållighet som behövs för att följa upp de mera långsiktiga effekterna. Problemet finns även i forskningsrådsfinansierade projekt. Uppmärksamheten kommer att riktas mot kortsiktiga redovisningsbara resultat och inte på de mycket mera tröga och långsiktiga hälso- och organisationseffekterna eller länkarna mellan resultaten och långsiktiga effekter. Bristen på uthållighet förhindrar kunskapsbildning. Utifrån hållbarhetsperspektivet borde finansiären ställa högre krav på projektansökningar och på projekten att under sin löptid utveckla tänkande och mått på hållbarhet. Fokuseringen på att i utvecklingsprojekt redovisa aktiviteter och omedelbara resultat är till och med kopplad till finansieringen. Det gäller särskilt EU-projekt där olika resultatindikatorer måste uppfyllas för att reserverade medel ska få användas – t.ex. antal nya arbetstillfällen (Svensson & von Otter 2001).

Inriktning på omedelbara resultat verkar i vissa fall även kunna göra att berörda aktörer driver på ärenden på ett sätt som står i strid med målet om långsiktig hållbarhet. Brister i samverkanssystemet mellan de olika aktörerna tycks till och med kunna leda till att en organisation forcerar fram avslut i långtidssjukskrivningar istället för rehabilitering i någon form. Ett exempel är att man köper ut anställda eller säger upp dem på grund av arbetsbrist för att minska sjukfrånvaron. Brister på samverkans- och systemnivån döljs genom sådana åtgärder på individnivå.

Ekonomiskt stöd är viktigt för att ge ett projekt legitimitet och skapar ett tydligare åtagande mot finansiären än när ett projekt inrangeras i ordinarie verksamhet. På en arbetsplats kan man komma igång snabbare med ett utvecklingsarbete, få en bättre delaktighet och man tvingas tänka igenom och planera en utveckling noggrannare. På det sättet blir projektmedel viktiga, särskilt i uppstartsfasen. Däremot kan projektmedlen ibland skapa svårigheter i avslutningen. Inte sällan råkar ett projekt ut för förseningar i en dynamisk verklighet. Är projektet då helt beroende av externa medel kanske det inte går att genomföra den ur

kostnadssynpunkt relativt marginella insats på slutet, som handlar om att samla ihop erfarenheter och sprida resultaten bland kontakter och i nätverk.

Vi har i Sverige under de senaste decennierna haft ett antal offentligt finansierade större utvecklingsorienterade program för att förbättra villkoren i arbetslivet vad gäller arbetsmiljö, inflytande, jämställdhet, tillväxt m.m. Dessa program liksom de stora utvecklingsinriktade arbetsmarknadsprogrammen utsätts sällan för en fördjupad analys av långsiktiga effekter (Riksrevisionen, 2005:6). Erfarenheterna är föga systematiserade utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Program och utvecklingsinsatser av detta slag läggs i regel inte heller upp på ett sätt som tillåter vetenskaplig utvärdering utifrån goda vetenskapliga utvärderingsprinciper. För att få en bild av långsiktiga effekter behöver kanske projekten dessutom följas ett antal år – ofta efter att de formellt avslutats. Avsaknaden av sådan forskning gör att en reflektion omkring insatser, arbetsformer, spridning och hållbarhet försvåras.

Ur ett strikt utvärderingsperspektiv hade det varit önskvärt om försöksverksamheten haft en uppläggningsplan, som varit mera styrd av kunskaps- och forskningsintressen. En sådan uppläggningsplan förutsätter att forskningen byggs in i försöksverksamheten som helhet och de enskilda projekten redan från starten. Detta skulle kunna ha gjorts i en sammanhållen programsatsning. Vår forskning kunde inte organiseras på detta sätt. Vi har dock haft fördelen att kunna följa en del projekt efter att de avslutats och därigenom fått ta del av en mängd reflektioner från projektledare och andra, vilka kunnat betrakta sina projekt i backspegeln. Samtidigt bör ju också sägas att perfekta longitudinella studier i verkliga miljöer sällan låter sig genomföras. Den ekonomiska och sociala dynamiken kullkastar forskarnas planer och forskningsdesign på ett sätt som gör att kompletta uppföljningar blir mycket kostnadskrävande.

Bristen på långsiktig kunskapsuppbyggnad betyder att det finns osäkerhet om kostnadseffektivitet av olika satsningar, vilket är ett problem för ansvariga politiker och tjänstemän och andra, som skall initiera och fatta beslut om nya satsningar. Olika erfarenheter ackumuleras och systematiseras inte i den utsträckning som skulle vara möjligt. En rekommendation inför likartade regeringssatsningar i framtiden är att vissa ur generaliseringssynpunkt speciellt intressanta projekt väljs ut och får en uppläggningsplan och forskningsresurser, som gör att erfarenheter och effekter kan analyseras och systematiseras utifrån vetenskapliga principer. För detta krävs att forskare med hög professionell kompetens, inte minst metodmässigt, tidigt kommer in i bedömningsprocessen för urvalet av projekt och inleder en dialog kring uppläggningsplan med de olika projekten. En bra programsatsning innebär att man tillsammans arbetar sig fram till en uppläggningsplan, som tillfredsställer både praktikernas och forskningens intressen

Dessa kritiska synpunkter betyder inte att vi menar att externt finansierade projekt - av regeringen eller från annat håll - för arbetsmiljö- och utvecklingsarbete inom en organisation är meningslösa. Det finns också lokala effekter som är positiva. Det sker ett lärande och kunskaper ackumuleras men samhälleligt skulle mera kunskaper kunna utvinnas ur projekten genom att vissa satsningar ges en utformning och resurser, som ger förutsättningar för vetenskapligt grundade resultat och generaliserbara slutsatser, som kan spridas och därigenom förstärka effekterna. Den regeringsinitierade försöksverksamheten i de 18 projekten har involverat och berört ett mycket stort antal människor – omkring 85.000 personer jobbar inom de förvaltningar, som ingår i projekten. Statens kostnad per person blir 590 kronor per anställd under en flerårsperiod, vilket kan exempelvis jämföras med kostnaden för en sjukfrånvarodag för en person. Därutöver har en mängd professionella inom organisationsutveckling, arbetsmiljöverksamhet, företagshälsovård med flera områden och från andra organisationer involverats och tagit del av erfarenheter.

Litteratur

- Andersson, M., Svensson, L., Wistus, S. & Åberg, C. (2005): *Om konsten att utveckla partnerskap – en tankebok*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A.B. (eds.) (2002): *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives an practice*. London: Routledge.
- Faugert, S (2004): *PM 2004-04-07. Ohälsoprojekten – Översiktlig genomgång av utvärderingar/utvärderingsplaner*. Faugert & Co Utvärdering.
- ITPS (2004). Effektutvärderingen av de geografiska målprogrammen inom EG:s strukturfonden. ITPS A 2004:009.
- Larsson T. Marklund S, Westerholm P (2005). Den galopperande sjukfrånvaron – sken, fenomen och väsen. RARs forskningsrapport nr 1, 2005. Arbetslivsinstitutet.
- RiR-rapport 2005:6. *Regionala stöd – styrs de mot ökad tillväxt?* Riksrevisionsverket.
- Slutrapport EQUAL.(2005) *Gemenskapens laboratorium. Fungerande experiment - minskad diskriminering?* Halvtidsutvärdering II. ESF-rådet 2005.
- SOU 2002:5 Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet.
- Stjernberg, T. (1993): *Organisationsideal. Livskraft och spridning*. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Svensson, L. & von Otter, C (2001): *Projektarbete – praktik med teori*. Stockholm, Santéus förlag.
- Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. (2002): *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Seminarieserien inom forsknings- och utvärderingsprojektet

| | Presenterade projekt | Presenterade projekt |
|--|---|---|
| Inför seminarieserien | Telefonintervju med samtliga projektledare för 18 av de 19 medverkande projekten | |
| INTRODUKTION | | |
| Seminarium 1 (oktober 2004) Antal deltagare 38 <i>Inga förberedande intervjuer</i> | Samverkansgrupp för hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland, Västmanlands Läns Allmänna försäkringskassa & LO-distriktet i Västmanland Hälsofrämjande arbetsplats, Landstinget Östergötland | Reflekterande arbetsplatser, Karlstad Kommun Långtidsfrisk i Värmland Värmlands Läns Allmänna försäkringskassa & LO-distriktet i Värmland |
| DELAKTIGHET OCH FÖRANKRING | | |
| Seminarium 2 (december 2004) Antal deltagare 33 | Reflekterande Arbetsplatser Karlstad, Grums & Forshaga kommun Antal intervjuer 12, varav 1 som informellt samtal | Age Management Landstinget i Kronoberg Antal intervjuer 9 |
| ATT ORGANISERA FÖR PROJEKT | | |
| Seminarium 3 (mars 2005) Antal deltagare 28 | Friska Arbetsplatser i Landstinget i Västernorrland (FriA-projektet) Antal intervjuer 12, varav 3 som telefonintervju | Regionala Arbetsmiljö & Rehabiliteringsgruppen i Sörmland (RAR-projektet) Antal intervjuer 4, varav 1 som telefonintervju |
| LÄRANDE FORSKNINGSSTÖD OCH UTVÄRDERING | | |
| Seminarium 4 (maj 2005) Antal deltagare 30 | Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut Kommuner samt Institutet för Personal och företagsutveckling AB (IPF AB) Antal intervjuer 8, varav 2 som telefonintervju | Styrning och samordning för friska kommuner Sveriges kommuner och Landsting Antal intervjuer 6, varav 2 som telefonintervju |
| ATT IDENTIFIERA EFFEKTER | | |
| Seminarium 5 (oktober 2005) Antal deltagare 36 <i>Inga förberedande intervjuer</i> | Friska processer, Botkyrka studien Botkyrka kommun Intervju med 13 personer varav 1 som gruppintervju och 2 som telefonintervju (bland annat inför ett seminarium den 8 mars 2006) Totalt 15 personer Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa, Lunds kommun | Utveckla och pröva modeller för hälsobokslut, Sigtuna kommun Steget före, Örnsköldsviks kommun |
| SPRIDNING EXTERN OCH INTERN | | |
| Seminarium 6 (december 2005) Antal deltagare 33 | Modell för ett kontinuerligt arbete för ökad hälsa, Lunds kommun Antal intervjuer 8, varav 3 som gruppintervju totalt 13 personer | Age Management, Kiruna kommun Antal intervjuer 7, varav 1 som gruppintervju totalt 8 personer |