



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# Delrapport EU-projekt PEPP

**Lomma kommun**

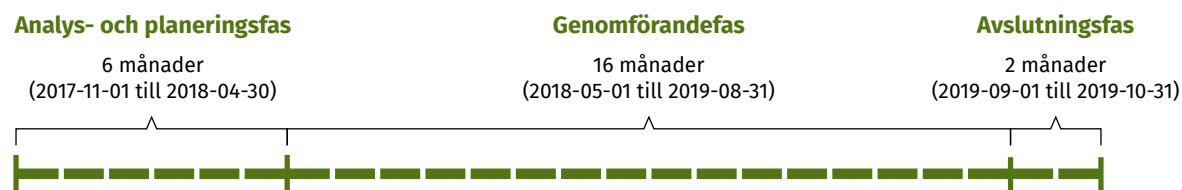
# Innehåll

<b>Bakgrund</b> .....	<b>3</b>
<b>Projekt mål</b> .....	<b>3</b>
<b>Kartläggning och projektutformning</b> .....	<b>4</b>
Organisatoriska förutsättningar.....	4
Kompetensutvecklingsprogram.....	5
<b>Redovisning av resultat för delprojekt Lomma kommun</b> .....	<b>6</b>
Resultat för medarbetarskapsprogrammet.....	7
Resultat kopplat till delmålen för engagerat medarbetarskap.....	9
Resultat från ledarskapsprogrammet.....	10
<b>Sammanfattande analys</b> .....	<b>12</b>
<b>Implementering</b> .....	<b>12</b>

## Bakgrund

PEPP har varit ett tvåårigt samarbetsprojekt mellan kommunerna Lomma, Burlöv och Kävlinge. Kommunerna beviljades 16 miljoner kronor från Europeiska socialfonden för att driva projektet. Det övergripande syftet har varit att ge ökade förutsättningar för ett hållbart arbetsliv där medarbetare och ledare är välmående och utvecklas. Med ökad kunskap inom olika områden har både den enskilde medarbetaren och chefen getts möjlighet att ta ett större ansvar. Satsningen omfattade alla medarbetare och chefer i alla tre kommunerna.

### Projektets tidsram



## Projekt mål

Projekt målen består av tre huvudmål och nedbrutna delmål.

### Huvudmål 1

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

I Lomma avser det 1423 medarbetare, 1110 kvinnor, 313 män och 74 chefer (uppgifter om antal anställda och könsfördelning från 2018-05-01)

Målet är satt utifrån antal månadsanställda i Lomma fördelat på kvinnor och män 2018-05-01.

### Huvudmål 2

Ökade förutsättningar för ledare att utöva ett hälsofrämjande ledarskap.

Delmål

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

### Huvudmål 3

Ökade förutsättningar för ett engagerat medarbetarskap.

Delmål

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

På lång sikt förväntas projektet även bidra till lägre sjukfrånvaro samt att kommunerna uppfattas som attraktiva arbetsgivare och därför har ett gott rekryteringsläge.

## Kartläggning och projektutformning

Syftet med analys- och planeringsfasen var att kartlägga nuläget, analysera vilka behov som fanns i verksamheten och ta fram aktiviteter som behövde genomföras för att nå projektmålen. Planering och kartläggningen för genomförandet delades in i tre spår: engagerat medarbetarskap, hälsofrämjande ledarskap och organisatoriska förutsättningar. Projektet definierade dessa tre spår som grundläggande för ett hållbart arbetsliv. Basen för arbetet har varit kommunens värdegrund.



### Organisatoriska förutsättningar

För att kartlägga de organisatoriska förutsättningarna i kommunerna användes Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet. I Lomma resulterade kartläggningen i en handlingsplan centrerad kring fyra viktiga områden där arbetet med handlingsplanen fortlöper även efter projektets slut:

1. chefsuppdraget
2. samarbetskulturen
3. strukturella förutsättningar
4. användarvänliga uppföljningsverktyg

Utvecklingsområden som på olika sätt är betydelsefulla för att stärka den tillitsbaserade styrningen.

## Kompetensutvecklingsprogram

Utifrån den samlade nulägesbild som ovanstående kartläggning visade togs projektets två kompetensutvecklingsprogram fram. Dessa beskrivs i bilderna nedan. Programmen togs fram för att öka kunskaperna i kommunen och på så vis även förutsättningarna för organisationen att kunna arbeta vidare efter projektavslut. I den sammantagna slutrapporten för projektet samt i projektets delavstämningsrapport beskrivs kartläggningen och dess resultat mer utförligt

**Medarbetarskapsprogrammet**



**Ledarskapsprogrammet**



## Redovisning av resultat för delprojekt Lomma kommun

**Tabell 1: Unika individer**

Sammanställning av antal unika deltagare i Lomma. Totalsumma för medarbetarskapet och ledarskapet.

	Antal	Kvinnor	Män
<b>Mål*</b>	1 423	1 110	313
<b>Uppnått**</b>	1 339	1069	270

\*Antal anställda med tillsvidare- och visstidsanställda (månadsanställda) 2018-05-01

\*\* Antal unika deltagare 2019-08-31

Lomma kommuns målvärde avser såväl tillsvidare- som visstidsanställda (månadsanställda) vilket bör beaktas när måluppfyllelsen utvärderas. I dagsläget (2019-08-31) har Lomma 1533 antal anställda i kommunen enligt samma premisser som ovan.

Fördelningen mellan kvinnor och män i Lomma kommun var vid kartläggningsfasens början den 31 december 2017 78% kvinnor och 22% män och fördelningen avseende deltagandet har följt denna fördelning jämt under hela genomförandefasen.

**Tabell 2: Kompetensutvecklingstimmar**

Sammanställning av antal genomförda kompetensutvecklingstimmar i Lomma.

	Timmar
<b>Mål*</b>	6 000
<b>Uppnått**</b>	9 901

\* Målvärdet satt utifrån ESF medfinansieringskrav

\*\* Totalsumma för antal genomförda kompetensutvecklingstimmar

Lomma kommun har uppnått sitt mål i antal levererade kompetensutvecklingstimmar. Lomma har levererat 3 901 fler timmar i förhållande till Europeiska socialfondens medfinansieringskrav. I genomsnitt har PEPP levererat 7 kompetensutvecklingstimmar per medarbetare.

## Resultat för medarbetarskapsprogrammet

I medarbetarskapsprogrammet har Lomma ett totalt deltagande på 79 % vilket omfattar 4 573 deltagare och ett bortfall på 21 %. Deltagandet är inte baserat på antal unika individer utan på hur många individer som har deltagit i respektive aktivitet. Samma individ kan ha deltagit i flera aktiviteter utifrån sin arbetsplats aktivitetsplan.

**Tabell 3: Antal aktiviteter**

Sammanställning av antal genomförda tillfällen per aktivitet i kommunen.

	Antal aktiviteter
Jag som medarbetare	12
Hälsa	18
Grupputveckling	31
Kommunikation	15
Balans	13
Praktisk aktivitet	11

Aktivitetserna har genomförts på olika sätt och antalet deltagare per tillfälle har varierat mellan 4–350 personer. Projektet har försökt anpassa genomförandet av aktiviteterna till varje verksamhets olika behov. Aktiviteterna har ägt rum i kommunhuset lokaler, i verksamheternas egna lokaler och i externa konferenslokaler.

**Tabell 4: Antal deltagare uppdelat på aktivitet och förvaltning**

Sammanställning av det totala deltagandet per förvaltning. I tabellen redovisas hur många som har deltagit utifrån antal anmälda.

	Antal planerade*	Rapporterade deltagare**	
Lomma	4 537	3 615	79 %
KLK	242	182	79 %
UKF	3 335	2 685	80 %
SOC	653	505	90 %
SBF	323	243	75 %

\* Antal anställda, tillsvidare- och visstidsanställda (månadsanställda) november 2017.

\*\* Deltagandet är baserat på hur många individer som har deltagit i respektive planerad aktivitet, ej unika deltagare.

**Tabell 5: Deltagandet per aktivitet redovisat i antal**

	Rapporterade deltagare*					
	Antal anställda 19-09-30	Jag som medarbetare	Hälsa och friskfaktorer	Kommunikation	Balans	Grupputveckling
<b>KLK</b>	66	49	49	29	32	23
<b>SOC</b>	360	183	98	59	43	122
<b>UKF</b>	1039	784	755	405	278	439
<b>SBF</b>	73	38	59	53	39	53
<b>Totalt:</b>	1533	1054	961	546	392	637

\* Deltagandet är baserat på hur många individer som har deltagit i respektive aktivitet, ej unika deltagare. Siffrorna i ovanstående tabell ska ställas mot total siffran 1423 anställda den 18-05-01 vid genomförandefasens början.

Siffrorna i tabell 5 baseras på antal anställda med en tillsvidareanställning samt månadsanställda med visstidsantällning, uppgifter hämtade under kartläggningsfasen. Viktigt att nämna är att antal anställda skiljer sig mellan kartläggningsfasen och avslutningsfasen på grund av rörlighet i organisationen. Projektet har succesivt följt upp och uppdaterat antalet men rörligheten är ständigt pågående och därmed bör resultatet tolkas med det i åtanke.

Projektet har erbjudit alla arbetsplatser att boka in aktiviteter enligt sin arbetsplats aktivitetsplan. Ett fåtal verksamheter avböjde enstaka aktiviteter på grund av förändringar i personalgruppen eller verksamheten. De flesta verksamheter har bokat in aktiviteter enligt plan, ett fåtal verksamheter har inte bokat in alla sina aktiviteter.

Deltagandet på aktiviteterna har varit ojämn och vi ser skillnader mellan verksamheterna. Socialförvaltningen har ett markant lägre deltagande i jämförelse med övriga förvaltningar. En förklaring kan vara den omorganisation som skett i förvaltningen under projektiden med bland annat övertagande av hemtjänstverksamheten i kommunal regi vilket inneburit en påfrestning för förvaltningen och dess chefer. Förvaltningens deltagande har säkert också påverkats av att en majoritet av förvaltningens arbetsplatser bedriver 24-timmarsverksamhet och har, med hänsyn till en redan ansträngd budgetsituation, haft svårigheter att avsätta tid och personal.

För att säkerställa ett högt deltagande har projektet under våren 2019 följt upp arbetsplatser med ett bortfall högre än 25 %. Dessa arbetsplatser fick möjlighet att boka in ett nytt datum eller att delta vid de så kallade uppsamlingstillfällena som hölls i slutet av genomförandefasen. Insatsen gav viss effekt på deltagandet.

Störst bortfall totalt har aktiviteterna Jag som medarbetare och Hälsa och Friskfaktorer haft. Det kan bero på att dessa aktiviteter varit riktade mot alla medarbetare och chefer. Att nå alla är en utmaning, dels på grund av rörlighet i organisationen dels på grund av naturlig frånvaro såsom sjukdom, föräldradighet eller akuta händelser på arbetsplatsen.

Grupputveckling är den aktivitet som har haft högst deltagande i förhållande till inplanerade aktiviteter. Det är också den aktivitet inom medarbetarskapsprogrammet som tillsammans med Kommunikation och den Praktisk aktiviteten inom modulen Hälsa har varit mest uppskattad bland deltagarna.



I modulen Hälsa erbjöds arbetsplatserna även möjligheten att prova kontorsutrustning som främjar rörelse vid stillasittande arbete. Utrustningen var utlånad till 12 arbetsplatser. Vid återkoppling från arbetsplatserna visade det sig att skrivbordscykeln var den som uppskattades mest. Den minskade det monotona arbetet och ansågs vara både rolig och ge bra fysisk rörelse.

## Resultat kopplat till delmålen för engagerat medarbetarskap

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

Alla aktiviteter som genomförts för medarbetarna har kopplat an till projektets delmål om ökad kompetens om förebyggande hälsa, engagerat medarbetarskap och hållbart arbetsliv på olika sätt. Ur ett kvantitativt perspektiv visar siffrorna på att Lomma har ökat förutsättningarna för ett engagerat medarbetarskap utifrån volymen av kompetensutvecklade individer och ur ett organisatoriskt perspektiv gett kommunen goda förutsättningar att arbeta vidare med frågorna när så många medarbetare har fått ta del av samma information.

### Nyttan för individen

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

Utvärderingarna ger vid hand att det som främst påverkat individens uppfattning om nyttan av aktiviteten är:

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

Resultatet från en utvärdering visade även att de medarbetare som hade positiva upplevelser av aktiviteterna hade tydligt fått syftet förklarad för sig. Likaså hur kopplingen mellan aktiviteterna och arbetsgruppens kartläggningsresultat från analys- och planeringsfasen hängde samman.

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

## Nytan för gruppen

Även på gruppnivå kan vi se ett antal faktorer som tydligt påverkar resultatet för en aktivitet och upplevelsen av gruppens kollektiva lärande:

- Engagemang från chef samt dennes närvaro och aktivt deltagande under aktiviteten
- Att hela arbetsgruppen har kompetensutvecklats vid samma tillfälle för att få möjlighet att diskutera och reflektera tillsammans
- Den valda lokalens betydelse för helhetsupplevelsen av delaktighet och pedagogisk tillgänglighet
- Att chefen skapat tillfällen för arbetsgruppen att på hemmaplan, i verksamhetens vardag, arbeta vidare utifrån aktivitetens ämne

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

## Resultat från ledarskapsprogrammet

Programmet har omfattat 74 chefer totalt i Lomma, men alla chefer har inte medverkat i alla aktiviteter utan deltagande har utgått ifrån varje enskilds chef behov och önskemål. Målsättningen har varit att varje chef under projektets genomförandefas ska ha deltagit i minst tre aktiviteter från de sju programmodulerna.

**Tabell 6: Antal aktiviteter**

Sammanställning av antal genomförda tillfällen per aktivitet i kommunen.

	Antal aktiviteter
<b>Ledningsgruppsutveckling</b> Högsta ledningsgruppen	1
<b>Ledningsgruppsutveckling</b> Utvald ledningsgrupp	3
<b>Chefshandledning</b>	6
<b>Coachande förhållningsätt</b>	2
<b>Feedback</b>	1
<b>Hälsa</b>	1

	Antal aktiviteter
<b>Hälsofrämjande ledarskap</b>	1
<b>Svåra samtal</b>	1
<b>Värdegrund</b>	1
<b>Effektiva team</b>	1
<b>Målstyrning</b>	1
<b>Individuella coachsamtal</b>	5
<b>Återkoppling 360 profil</b>	4

**Tabell 7: Deltagande per aktivitet**

Sammanställning över antal chefer per förvaltning som deltagit vid respektive aktivitet

Aktivitet Ledarforum	Förvaltning			
	SBF	KLK	UKF	SOC
Hälsofrämjande ledarskap	7	6	35	5
Hälsa	7	7	34	4
Värdegrund	7	5	41	7

Aktivitet i mindre grupper	Förvaltning			
	SBF	KLK	UKF	SOC
Coachande förhållningssätt	2	15	18	5
Svåra samtal o konflikthantering	3	1	6	4
Feedback	0	2	7	5
Effektiva team	1	4	13	10
Målstyrning	0	3	9	2
Chefshandledning i grupp	2	0	6	5

Aktivitet individuell	Förvaltning			
	SBF	KLK	UKF	SOC
360 graders spegelprofil	1	0	3	0
Individuell coaching	0	0	3	2

Utöver ovanstående har ledningsgruppsutveckling genomförts i kommunledningsgruppen samt i ett antal ledningsgrupper på verksamhetsnivå. Den sistnämnda har varit ett frivilligt erbjudande till förvaltningarna.

De chefer som kommunerna nyrekryterat under projektets genomförandefas har kontaktats av delprojektledaren och erbjudits valfritt deltagande i kvarvarande ledarskapsaktiviteter. De har även fått information om projektets mål och syfte samt en genomgång av sin-/a arbetsgruppers aktivitetsplan och bakgrunden till valet av aktiviteterna i dessa.

Utvärderingen av projektets resultat visar bland annat att den kompetensutveckling som erbjudits kommunernas chefer genom projektet har bidragit till att skapa större medvetenhet kring förutsättningarna för ett hälsofrämjande arbetsliv. Framför allt har utbildningarna skapat utrymme för chefer att samlas kring gemensamma frågor som berör deras förutsättningar att utöva ett hälsofrämjande ledarskap liksom om hälso- och arbetsmiljöfrågor. Att få mötas över kommun- och förvaltningsgränserna har också lyfts som positivt och värdefullt.

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

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

## Sammanfattande analys

Utmaningar	Förtjänster	Lärdomar
<ul style="list-style-type: none"><li>• En nivå för alla</li><li>• Skilda förutsättningar att delta</li><li>• Föränderliga organisationer</li><li>• Konkurrens mellan insatser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kartläggning av nuläget</li><li>• Symbolvärde</li><li>• Sätter fokus på frågan</li><li>• Gemensam referensram</li><li>• Ger ökad medvetenhet</li><li>• Skapar grund för dialog</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behov av uppföljning och fortsatt arbete</li><li>• Vikten av att stötta chefer i sitt ansvar kring ohälsa och sjukskrivning</li><li>• Hur når man de som behöver det mest?</li></ul>

## Implementering

I Lomma finns en tydlig avsikt att fortsätta arbeta med verksamhetsutveckling för att motverka ohälsa hos chefer och medarbetare. I Lomma har fem workshopsledare utbildats i syfte att stödja kommunens verksamheter och chefer i detta arbetet. Som stöd för detta arbete lämnar projektet över ett antal verktyg i samband med projektslut.

Verktygslådor utifrån ämnesområdena:

- Hälsa och Balans
- Medarbetarskap
- Grupputveckling med hjälp av Garudas FokusProfil
- Kommunikation – grupputveckling

Filmade kortversioner av utbildningsaktiviteterna att använda för att:

- introducera nya medarbetare
- upprätthålla förvärvade kunskaper
- arbetsplatserna ska få möjlighet att ta del av samtliga utbildningsmoduler

Fortsättningsvis kommer kommunens HR-avdelning att vara bärare av lärdomar och material från projektet. HR-avdelningarna i de tre kommunerna har haft tre gemensamma utbildningsdagar för att lära känna varandra och utbyta erfarenheter men framförallt för att förbereda sig inför att ta över implementeringen av projektet.

Lomma kommun  
040-641 10 00  
[www.lomma.se](http://www.lomma.se)



