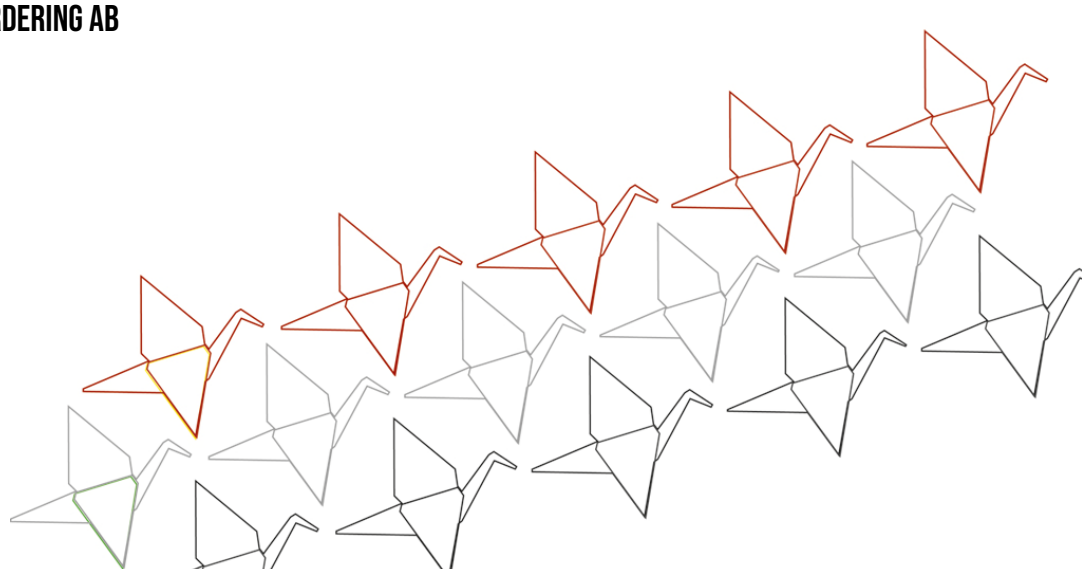
EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

# UTVÄRDERING AV PEPP

## SLUTRAPPORT

OKTOBER 2019

JOAKIM TRANQUIST,
TRANQUIST UTVÄRDERING AB



# INNEHÅLL

1 INLEDNING ..... 2

2 PEPP ..... 2

2.1 MÅL FÖR PROJEKTET ..... *2*
2.2 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE ..... *3*
2.2.1 Engagerat medarbetarskap ..... 3
2.2.2 Hälsofrämjande ledarskap ..... 4

3 UTVÄRDERING AV PEPP ..... 5

3.1 UTVÄRDERINGENS SYFTE ..... *5*
3.2 TEORIBASERAD UTVÄRDERING ..... *5*
3.3 GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN ..... *5*

4 RESULTAT FRÅN UTVÄRDERINGEN AV PEPP ..... 6

4.1 KVANTITATIVT RESULTAT AV PEPP ..... *6*
4.2 Uppfattningar om genomförande och resultat av PEPP ..... *8*
4.2.1 Projektgruppens uppfattningar om PEPP ..... 9
4.2.2 Chefernas uppfattningar om PEPP ..... 13

5 SUMMERANDE KOMMENTAR FRÅN UTVÄRDERINGEN AV PEPP ..... 21

5.1 Brett anslag och hög måluppfyllelse ..... *21*
5.2 Utmaningar i genomförandet ..... *21*
5.3 Framgångsfaktorer och förtjänster ..... *22*
5.4 Grund för fortsatta insatser från en attraktiv arbetsgivare ..... *23*

Tranquist, J (2019) *Utvärdering av PEPP – slutrapport*. Lomma: Tranquist Utvärdering.
Tranquist Utvärdering AB
www.utvardering.se

# 1 INLEDNING

Tranquist Utvärdering AB har sedan i februari 2018 haft i uppdrag av Kävlinge kommun att utvärdera projektet PEPP (Personligt engagemang på plats) fram till dess slut i oktober 2019. Uppdraget har inneburit att fortlöpande analysera utvecklingen av projektet som finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF). I denna avslutande rapport summeras resultaten från utvärderingen av PEPP.

# 2 PEPP

PEPP är ett kompetensutvecklingsprojekt som utgått från Socialfondens mål om *kompetens- och verksamhetsutveckling för hälsa och hållbart arbetsliv på arbetsplatser i Sydsverige*. Utgångspunkten för PEPP har tagits i genomförandet av insatser för kompetensutveckling som är tänkta att skapa grund för att långsiktigt stärka hälsoarbetet i Burlövs, Kävlinge och Lomma kommun. Projektet vilar på en övergripande idé om att både chefer och enskilda medarbetare ska ges möjlighet att ta större ansvar genom ökade kunskaper inom olika områden som relaterar till ett hållbart arbetsliv.

## 2.1 MÅL FÖR PROJEKTET

Målet för PEPP har varit att 4 399 individer, varav 3 545 kvinnor och 854 män, ska delta i de insatser för kompetensutveckling som genomförs inom projektet. Dessa insatser har varit indelade i två olika områden – ett ledarskapsprogram och ett medarbetarskapsprogram. Detta har utgått från de två huvudsakliga målsättningar som satts upp för projektet.

Huvudmål 1:
Ökade förutsättningar för ledare (chefer med verksamhets-, ekonomi- och personalansvar) att utöva ett hälsofrämjande ledarskap.

Delmål:

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

Huvudmål 2:
Ökade förutsättningar för ett engagerat medarbetarskap.

Delmål:

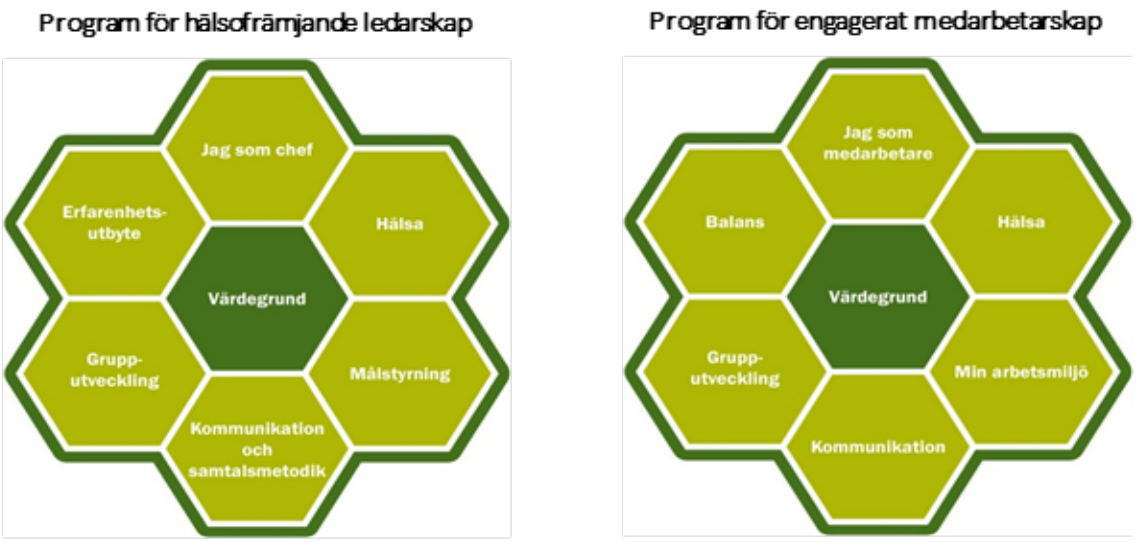
- Ökad kompetens hos medarbetare om engagerat medarbetarskap.
- Ökad kompetens hos medarbetare kring hållbart arbetsliv och att förebygga ohälsa.

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

## 2.2 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

Utifrån den kartläggning som genomfördes i uppstarten av PEPP så togs två program för kompetensutveckling fram inom projektet, ett för ledare och ett för medarbetare. Respektive program har innehållit ett antal moduler, vilket illustreras i modellerna nedan. När det gäller programmens gemensamma kärna i värdegrund, så var tanken att samtliga moduler skulle stötta och bidra till kommunernas värdegrundsarbete. Endast ledarskapsprogrammet innehöll faktiska aktiviteter i detta avseende.

Figur 1. Illustration över PEPPs två kompetensutvecklingsprogram.




### 2.2.1 ENGAGERAT MEDARBETARSKAP

När det gäller medarbetarskapsprogrammet blev varje arbetsplats i de tre kommunerna, med utgångspunkt i den inledande kartläggning som genomfördes, tilldelad en aktivitetsplan. I denna framgick vilka kompetensutvecklingsaktiviteter som arbetsgruppen skulle genomföra under projekttiden. Aktivitetsplanen byggde på det nuläge som arbetsplatsen konstaterades befinna sig i under analys- och planeringsfasen. Utifrån detta har sedan varje arbetsplats genomfört minst tre aktiviteter från programmodulerna. Utgångspunkterna för de sex modulerna i medarbetarprogrammet redovisas i tabellen nedan.

Tabell 1. Översiktlig sammanställning av medarbetarprogrammet i PEPP.

| Modul | Aktivitetsmål |
|---|---|
| Jag som medarbetare | Utveckling av det egna medarbetarskapet och dess relation till det gemensamma uppdraget |

| | |
|---|---|
| Hälsa | Ökad kompetens inom hälsa och hälsofrämjande arbetssätt, samt skapa mer fysisk aktivitet och mental återhämtning i vår vardag. |
| Balans | Ökad kunskap och fler strategier om hur man skapar balans mellan arbete och återhämtning. |
| Grupputveckling | Ökad förståelse för hur arbetsgruppen fungerar samt dess betydelse för en välfungerande verksamhet. |
| Kommunikation | Ökad kompetens för en fungerande kommunikation som bidrar till delaktighet och måluppfyllelse på arbetsplatsen. |
| Min arbetsmiljö | Ökade kunskaper om fysisk- och psykosocial arbetsmiljö och dess betydelse för en välfungerande och välmående arbetsplats. |

### 2.2.2 HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP

När det gäller ledarskapsprogrammet i PEPP genomfördes en inledande kartläggning som resulterade i att varje chef blev tilldelad en individuell aktivitetsplan. I denna beskrevs vilka kompetensutvecklingsaktiviteter som skulle genomföras under projekttiden. Planen byggde på det nuläge som chefen befann sig i vid projektets analys- och planeringsfas och utgick från en fastställd kravprofil för ett hälsofrämjande ledarskap. Utifrån det övergripande program som togs fram var sedan planen att varje chef skulle genomföra minst tre aktiviteter från programmodulerna. Utgångspunkterna för de sex modulerna i medarbetarprogrammet redovisas i tabellen nedan. När det gäller kopplingen till värdegrund så genomfördes en föreläsning på temat värdegrund – från ord till handling. Denna insats genomfördes på respektive kommuns ledarforum för alla chefer.

**Tabell 2.** Översiktlig sammanställning av ledarprogrammet i PEPP.

| Modul | Aktivitetsmål |
|---|---|
| Jag som chef | Ökad självinsikt och utveckling av det egna ledarskapet. |
| Hälsa | Ökad kompetens inom hälsa och hälsofrämjande arbetsmiljö. |
| Målstyrning | Ökad kompetens kring målstyrning kopplat till den organisatoriska arbetsmiljön. |
| Kommunikation och samtalsmetodik | Ökad kompetens i olika typer av samtal som ingår i ledarskapet samt en högre grad av coachande förhållningssätt. |
| Grupputveckling | Ökad kunskap i hur effektiva team fungerar samt praktisk tillämpning av grupputveckling på ledningsnivå. |
| Erfarenhetsutbyte | Ökade kunskaper och färdigheter kring dilemman i det hälsofrämjande ledarskapet. |

# 3 UTVÄRDERING AV PEPP

Uppdraget som redovisas i denna rapport har inneburit att löpande utvärdera PEPP mot bakgrund av projektets utgångspunkter. Nedan redovisas utgångspunkterna för uppdraget.

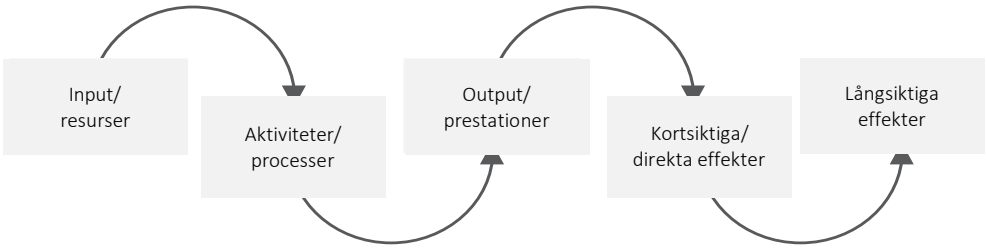
## 3.1 UTVÄRDERINGENS SYFTE

Utgångspunkterna för projektutvärdering inom ESF finns beskrivna i Socialfonds-programmet[1]. Det specificeras att *"lärande utvärdering (även kallad processutvärdering) bör genomföras för att ge projektägare förutsättningar att utveckla processer och metoder under projekttiden".* Detta ger projektutvärderingen en tydlig formativ roll. Vidare anges att projektutvärdering, för att det ska leda till avsedd kunskapsanvändning och lärande hos dem som berörs av utvärderingen, bör utformas som en lärandeaktivitet och som en del av en strategi för lärande och kunskapsanvändning. Detta innebär i sig att utvärderingens kontrollerande inslag tonas ner till förmån för ett utvecklingsperspektiv.

## 3.2 TEORIBASERAD UTVÄRDERING

Inom Socialfondsprogrammet 2014–2020 tillämpas ett resultatbaserat arbetssätt. Det innebär att grunden för genomförande av insatser inom programmet ska utgå från en förändringsteori och att utvärdering ska ske i form av teoribaserad utvärdering.

**Figur 2.** Illustration av förändringsteori.




Utgångspunkt för denna utvärderingsansats ligger i just förändringsteori, d v s den modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera förändringsteorin kan utvärderingen skapa en förståelse för hur det är tänkt att insatsen ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Därifrån är det sedan möjligt att värdera resultatet, inte bara i förhållande till genomförandet av projektet utan också i förhållande till förtjänster och brister i den underliggande logiken.

## 3.3 GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN

Utvärderingen har genomgående utförts i samarbete med projektledningen och den kompletterar den interna projektuppföljning som gjorts inom ramen för PEPP. Utvärderingens primära uppgift är att analysera och förklara utfallet av de mål och

[1] Nationellt socialfondsprogram för investering för tillväxt och sysselsättning 2014–2020. Bilaga 3.

indikatorer som ställts upp för projektet. Utvärderingsrapporten läses därför med fördel som ett komplement till projektets egen slutredovisning.

Som underlag för denna rapport har material samlats in på olika sätt. Dels har projektdokumentation, förstudie, ansökan, avstämningsrapport, protokoll etc, samlats in och analyserats. Vidare har olika underlag samlats in under projekttiden. Detta gäller exempelvis följande:

- Inledande intervjuer med de kommundirektörerna för att kartlägga deras uppfattning om syftet med projektet.
- Under våren 2019 genomfördes en workshop med samtlig personal från kommunernas personalavdelningar. Syftet med detta var att inhämta underlag om dessa personers uppfattningar om genomförandet och resultaten av projektet i förhållande till uppsatta mål.
- I projektets slutfas riktades en enkät till samtliga chefer i de tre kommunerna. Enkäten delades ut och besvarades i samband med befintliga ledarforum/ledarkafé där alla chefer förväntas närvara. Sammantaget besvarades enkäten av 166 av de ca 175 chefer som är anställda i de tre kommunerna.
- Data i förhållande till projektets fysiska (deltagare) och finansiella (budget) indikatorer har samlats in via projektets egen uppföljning, ESF-rådets ärendesystem samt tillgängliga uppgifter om projektet i SCBs uppföljningssystem för Socialfondsprojekt.
- Återkommande under projekttiden har avstämningar gjorts med projektgruppen som ansvarat för genomförandet av PEPP. Detta har haft ett dubbelt syfte i att samla in underlag samt bidra med ett formativt stöd under projektgenomförandet.

Vid sidan av detta underlag har löpande dialog förts med projektledningen när det gäller projektets kontinuerliga utveckling.

# 4 RESULTAT FRÅN UTVÄRDERINGEN AV PEPP

I denna rapport summeras de erfarenheter som gjorts under arbetet med utvärderingen av PEPP. I redovisningen görs ingen heltäckande beskrivning av projektets utveckling. För en mer heltäckande bild av projektet hänvisas även till de slutredovisningar som görs från projektledningen parallellt med utvärderingen. Resonemangen nedan syftar till att bidra med perspektiv på den utveckling som skett inom ramen för PEPP i förhållande till uppsatta mål. Inledningsvis presenteras resultaten av PEPP i förhållande till de kvantitativa målsättningar som satts upp för projektet. Därefter följer en redogörelse kring de uppfattningar som förmedlats kring genomförandet och resultatet av projektet.

## 4.1 KVANTITATIVT RESULTAT AV PEPP

PEPP är ett projekt som finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF). Det innebär att projektet ska tillämpa Socialfondens resultatbaserade arbetssätt och förhålla sig till den kontext som skapas genom de ramar som denna finansiering ställer upp.

PEPP har utgått från ett mål om att nå 4 399 deltagare[2]. När utfallet summeras efter att projektets genomförande har avslutats uppgår deltagarantalet, enligt projektets egen uppföljning, till 4 196 personer. Enligt den tillgängliga deltagaruppföljningen hos SCB uppgår antalet till 3 903 deltagare[3]. I tabellen nedan illustreras de s k finansiella och fysiska indikatorer som avser genomförandet av PEPP. Informationen i tabellen utgår från tillgängliga uppgifter hos ESF-rådet och SCB.

**Tabell 3.** Finansiella och fysiska indikatorer för PEPP. Deltagaruppgifter från SCB t o m 20190831. Finansiella uppgifter från ESF t o m 20191007.

| INDIKATOR | PLANERAT | FAKTISKT |
|---|---:|---:|
| ESF-stöd | 16 623 522 kr | 9 715 460 kr |
| Medfinansiering | 5 554 104 kr | 3 899 728 kr |
| Summa kostnader | 22 177 626 kr | 13 615 188 kr[4] |
| Antal deltagare män | 854 | 775 |
| Andel deltagare män | 19% | 20% |
| Antal deltagare kvinnor | 3 454 | 3 129 |
| Andel deltagare kvinnor | 81% | 80% |
| Antal deltagare totalt | 4 399 | 3 903 |
| Antal timmar | 18 000[5] | 27 380 |
| Timmar per deltagare | 4,1[6] | 7,0 |
| Kostnad / deltagare (total) | 5 042 kr | 3 488 kr |
| Kostnad / deltagare (esf) | 3 779 kr | 2 489 kr |

När det gäller det ekonomiska utfallet i PEPP, så beror de lägre kostnaderna huvudsakligen på att lönekostnader i projektet blivit lägre än beräknat samt att de upphandlingar av kompetensutvecklingsinsatser som genomförts har blivit billigare än vad som budgeterats. Vad gäller planerat antalet deltagare i PEPP har detta i grunden avsett samtlig personal i de tre kommunerna. Detta är en siffra som har behövt revideras under projektets gång. Efter analysfasen justerades antalet upp från 4 117 till 4 399 personer, vilket gällde utifrån hur verksamheterna såg ut 2017. I dagsläget beskrivs snarare att det är färre personer anställda i kommunerna. Samtidigt har organisationsförändringar gjorts i flera av kommunernas förvaltningar. Detta har sammantaget gjort att målet om 4 399 deltagare är svårt att slutgiltigt förhålla sig till.

[2] I ansökan angavs 4 117 personer. I avstämningsrapporten efter projektets analysfas skrevs detta upp till 4 399 personer utifrån hur många som då var anställda i kommunerna.

[3] I dessa sammanhang är det inte ovanligt med ett bortfall i den officiella redovisningen hos SCB.

[4] Ytterligare kostnader är att förvänta i och med projektets slutredovisning.

[5] Målvärdet satt utifrån ESF medfinansieringskrav.

[6] Denna siffra utgör inget uttalat målvärde i projektet, eftersom målet om timmar främst har beräknats utifrån den nedre gränsen för ESFs medfinansieringskrav.

Enligt projektets deltagarredovisning så uppgår deltagarantalet vid projektets slut till totalt 4 196 individer. Hur dessa deltagare fördelas över de tre kommunerna syns i tabellen nedan. I tabellen anges även det målvärde för antal deltagare som sattes upp under projektets analysfas.

**Tabell 4**. Antal deltagare i PEPP i förhållande till planering, fördelat på de tre kommunerna. Källa: PEPP.

| Burlöv | | Lomma | | Kävlinge | | Totalt | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Planerat | Faktiskt | Planerat | Faktiskt | Planerat | Faktiskt | Planerat | Faktiskt |
| 1 288 | 1 090 | 1 423 | 1 339 | 1 688 | 1 767 | 4 399 | 4 196 |

Det andra nyckeltal som följs upp inom Socialfonden är antal timmar som deltagare har redovisat i projektets genomförda aktiviteter. Enligt projektuppföljningen från PEPP så uppgår antalet redovisade deltagartimmar till totalt 26 850 timmar. I detta avseende finns inte något egentligt målvärde på individnivå eftersom den volym som definierades i projektets planering, vilket uppgick till 18 000 timmar, ytterst utgick från en brytpunkt för den budgeterade nivån för Socialfondens medfinansiering.

**Tabell 5.** Antal timmar per kommun och deltagare, fördelat på de tre kommunerna. Källa: PEPP.

| Burlöv | | Lomma | | Kävlinge | | Totalt | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Timmar | h/delt | Timmar | h/delt | Timmar | h/delt | Timmar | h/delt |
| 6 799 | 6,2 | 9 901 | 7,4 | 10 150 | 5,7 | 26 850 | 6,4 |

Utifrån projektuppföljningen kan vi sammantaget konstatera att det finns en hög grad av måluppfyllelse i PEPP när det gäller såväl antal deltagare som redovisade deltagartimmar. När det gäller deltagare så framgår det att Kävlinge kommun har redovisat en högre andel deltagare än planerat, medan Lomma kommun har redovisat högst antal timmar per deltagare i projektet. Sammantaget har den genomsnittliga deltagaren redovisat 6,4 timmar i projektet till en total kostnad av ca 3 500 kronor per deltagare. Dessa insatser har genomförts under en faktisk genomförandeperiod om ca 10 månader.

## 4.2 UPPFATTNINGAR OM GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT AV PEPP

Som projekt har PEPP haft ett uttalat fokus på att genom kompetensutveckling verka för att skapa hållbara arbetsförhållanden och organisatoriska förutsättningar för välmående i Burlöv, Lomma och Kävlinge kommun. Ytterst är detta tänkt att bidra till att de tre kommunerna utvecklar sin förmåga att arbeta för att förebygga ohälsa och därigenom bli en arbetsgivare som fortsatt kan attrahera nya medarbetare. I den kommande redogörelsen följer ett resonemang kring utvecklingen av PEPP i förhållande till dessa önskade resultat. Detta utgår dels från projektmedarbetarnas erfarenheter, dels från uppfattningar som förmedlats från berörda chefer i de tre kommunerna.

### 4.2.1 PROJEKTGRUPPENS UPPFATTNINGAR OM PEPP

Under projekttiden har återkommande samtal förts med personalen i PEPP. Ett av syftena med detta har varit att dokumentera medarbetarnas syn på såväl genomförandet som resultatet av PEPP. Nedan följer en redovisning av de centrala erfarenheter som förmedlats.

En av de bärande delarna av PEPP är att projektet avsett kompetensutveckling för samtlig personal i de tre kommunerna. Avgörande för genomförandet av en sådan insats har varit en tydlig förankring i den högsta ledningen, vilket i PEPP har utgått från att projektet har sorterat under kommundirektörerna och personalcheferna i respektive kommun. I detta sammanhang har PEPP beskrivits som en prioriterad satsning i kommunerna under den aktuella projekttiden. En projektmedarbetare poängterar följaktligen betydelsen av den strategiska förankringen på följande sätt: *”(Kommundirektören) har fokuserat på PEPP och lagt andra satsningar åt sidan för att få alla att se det positivt”*.

Samtidigt som det lyfts fram att PEPP stöttats av kommunledningen har också projektets storlek och övergripande ambitionsnivå lyfts fram som en grundläggande utmaning i projektet. Detta gäller dels då projektet är ett samarbete mellan tre kommuner, men även genom att PEPP representerar en övergripande personalstrategisk insats i den egna kommunen. Två synpunkter från kommundirektörerna får illustrera:

> *”Att gå i takt i en stor organisation är svårt, att göra det i tre stora organisationer är ännu svårare”.*
>
> *”PEPP är inte vår kärnverksamhet, det är ett verktyg som behöver passas in i strukturer och processer”.*

Den stora utmaningen i sammanhanget utgår från förankring. Ytterst motsvarar PEPP en satsning som utvecklats på övergripande ledningsnivå i kommunerna och som sedan lanserats för och erbjudits till chefer och medarbetare i de tre kommunernas samtliga verksamheter. Samtidigt ska projektets insatser relateras till de övriga behov av kompetensutveckling som finns i anslutning till de enskilda verksamheternas kärnverksamheter. En medarbetare summerar utmaningen på följande sätt: *”I stora projekt är arbetet med förankring svårare. Man möts av personal som säger: – ’Jag har inte önskat detta’”.*

I detta avseende är tidsaspekten i genomförandet av PEPP också av betydelse. I Socialfondens projektmodell ligger en analysfas med kartläggning som sedan följs av en fas där insatserna i projektet ska genomföras. En medarbetare konstaterade i detta avseende att: *”Det går snabbt i verksamheterna. Det går ett halvår mellan kartläggning och genomförande, då kan det ha hänt en hel del i verksamheterna. Det blir viktigt att kunna anpassa utifrån verksamhetens behov för att de ska vilja lära sig*”. Just viljan till att ta del av och förhålla sig till idén bakom PEPP som övergripande insats för att skapa grund för ett hälsofrämjande arbetssätt i kommunerna har i förlängningen återkommit som den främsta utmaningen under projektet. Samtidigt har det också beskrivits som uppenbar framgångsfaktor i de verksamheter där detta fungerat.

Betydelsen av den inledande kartläggning som genomfördes under projektets analysfas återkommer också erfarenheterna från PEPP summeras. Båda vad gäller arbetet med förankring av projektets utgångspunkter i kommunernas verksamheter, men även i förhållande till den ökade medvetenhet som projektet är tänkt att resultera i.

För att kartlägga de organisatoriska förutsättningarna i kommunerna användes verktyget *Chefoskopet*. Resultatet av denna kartläggning blev en handlingsplan som utgick från de områden som lyftes fram som mest avgörande. Parallellt med detta genomfördes en kartläggning av vilka kompetensutvecklingsbehov som fanns hos chefer samt två kartläggningar på medarbetarnivå, den ena i form av en gruppövning på samtliga arbetsplatser och den andra i form av en individuell hälsokartläggning. Dessa analyser, inte minst Chefoskopets grundläggande kartläggning av de organisatoriska förutsättningarna för ett hälsofrämjande ledarskap genom, har återkommande under projekttiden lyfts fram av som en av de allra viktigaste delarna inom PEPP.

I dialogen med projektmedarbetarna görs också kopplingen till kartläggningen i beskrivningar av fall där förankringen av projektet fungerat ändamålsenligt. Den uppfattning som projektpersonalen förmedlar, vilket bland annat baseras på kursvärderingar, samtal och observationer som genomförts i samband med aktiviteter, är att medarbetare som haft positiva upplevelser av PEPP fått syftet tydligt förklarat för sig tillsammans med aktiviteternas koppling till arbetsplatsens resultat i kartläggningarna. Ytterst beskrivs en tydlig koppling mellan kartläggningen och vad chefen har haft för syn på projektet när det gäller hur medarbetarna i slutändan tagit sig an de aktuella utbildningarna.

Vid sidan av den enskilda föreläsarens genomförande av utbildningen är de faktorer som sedan kommunicerats som avgörande för medarbetarnas uppfattningar om nyttan av aktiviteten följande:

- Hur chefen förankrat projektidén och aktivitetens betydelse för arbetsgruppen.
- Medarbetarnas förväntningar på aktiviteten i förhållande till genomförandet.
- Fysisk närvaro och aktivt deltagande från chefen under aktiviteten.
- Att chefen i efterhand skapat tillfällen för arbetsgruppen att i verksamhetens vardag arbeta vidare utifrån temat för aktiviteten ämne.

Projektmedarbetarna beskriver att kursvärderingar som genomförts visat att mycket av den information som har förmedlats vid aktiviteterna har varit känt av deltagarna sedan tidigare. Erfarenheten är därför att PEPP inte i första hand bidragit till att skapa ny kunskap hos de medarbetare och chefer som tagit del av projektets insatser. När det gäller synen på PEPP och värdet av de aktiviteter som genomförts beskriver projektgrupper också att det finns ett tydligt samband mellan de förväntningar som funnits hos såväl chefer som medarbetare på aktiviteterna. Detta handlar ytterst om arbetet med förankring och förståelsen för projektets utgångspunkter, syfte och mål.

Problematiken med förankring återkommer ofta kring stora kompetensutvecklingsinsatser som PEPP. En utmaning som projektgruppen också ger uttryck för handlar om att hitta en nivå på aktiviteterna som fungerar för och tilltalar alla i den heterogena målgruppen för

projektet. Risken som följer på denna typ av generell och övergripande kompetensutveckling är att deltagarna, såväl chefer som medarbetare, inte uppfattar insatserna som anpassade efter deras förutsättningar och behov. Denna problematik har varit återkommande i dialogen under genomförandet av PEPP. Några exempel på hur detta uttryckts är följande kommentarer:

> *”Det blir lätt mellanmjölk när man ska nå olika professioner, olika arbetsgrupper med samma utbildningar”.*
>
> *”Man måste göra det så generellt att risken är att man inte träffar någon. Man skulle egentligen vilja göra det för varje arbetsplats, nu har vi handlat upp något som ska funka för många. Vissa har hög kunskap, andra väldigt låg kunskap”.*

En slutsats som förmedlats är således att utmaningen i PEPP har varit att göra den optimala kompromissen för att insatserna ska passa så många som möjligt. I detta perspektiv är en återkommande reflektion om det under sådana förutsättningar är rimligt att sträva efter och kommunicera projektmål som ”ökad kunskap” eller är det ytterst är andra värden som projektet strävar efter att bidra till. I detta sammanhang blir också en varierad syn hos olika aktörer och verksamheter på innebörden av ”ökad kompetens” i förhållande till specifika kunskaper av stor betydelse. Om förväntningarna på en insats är ökad kunskap och specifikt anpassade utbildningar utifrån enskilda verksamheters behov poängterar projektmedarbetarna att satsningen rimligen borde ha haft ett snävare urval av deltagande verksamheter. Syftet med PEPP har dock haft ett bredare perspektiv och i detta avseende blir just förankringen av och förståelse för projektets utgångspunkter avgörande.

Å andra sidan beskrivs det uppfattade värdet av projektets insatser som avsevärt mer positivt då denna förståelse för syftet med PEPP har funnits eller utvecklats under projektets gång. Projektgruppen beskriver att mervärden kommunicerats från verksamheter där personal har lyft vikten av att få en gemensam plattform att utgå från i ett fortsatt arbete. I detta perspektiv beskrivs insatserna i PEPP ha skapat förutsättningar för att gemensamt diskutera och reflektera kring ett hållbart arbetsliv. Detta har i förlängningen skapat ett gemensamt språk, sammanhang och engagemang för frågan. Sammantaget är det just i detta perspektiv som medarbetarna i PEPP lyfter fram det mervärde som projektet har bidragit med för de tre kommunerna. Detta beskrivs bland annat på följande sätt:

> *”Det är skillnad mellan att få kunskap i förhållande till att få en möjlighet till diskussion med sina kollegor eller andra som kan bidra till en utveckling”.*
>
> *”Det blir en förflyttning hos arbetslagen och cheferna, en grund för fortsatt arbete”.*
>
> *”Det handlar inte om att alla ska lära sig något nytt. Det är den gemensamma processen som driver utvecklingen. Det blir en gemensam bas för att förflytta en kultur”.*

I detta sammanhang poängterar projektmedarbetarna följaktligen att den individuella inställningen till kompetensutvecklingen – hos chefer och medarbetare – blir styrande för synen på värdet av insatserna i projektet. I detta avseende blir förankring och förståelse för karaktären på insatserna avgörande för hur tas emot i organisationen.

I ljuset av dessa erfarenheter poängteras en lärdom i att genomförandet borde ha börjat med ledaraktiviteter som ett sätt att skapa förankring. Konsekvensen av det tillvägagångssätt som valdes, där ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammet startades upp och genomfördes parallellt, beskrivs istället som att förståelsen hos chefer har utvecklats under projekttiden. Det beskrivs också vara i de verksamheter där den ansvarige chefen sett värdet av en sådan process som projektet fått tydligast genomslag.

Den generella karaktären på projektets insatser har emellertid inte bara haft betydelse för deltagande individer. På motsvarande sätt beskrivs en grundläggande utmaning som är inbyggd i det stora projektets förutsättningar. Det handlar då om förutsättningarna för kommunernas alla olika verksamheter att delta, även om det skett en viss anpassning till verksamheternas behov. Problematiken utgår framför allt från möjligheterna för arbetsplatser med schemalagd verksamhet som bedrivs dygnet runt att medverka i projektets insatser. Genomgående under projekttiden har det lyfts fram att det varit svårt att få med personal från i första hand kommunernas socialförvaltningar i samma utsträckning som övriga verksamheter. Det handlar delvis om organisationsförändringar och bristande förankring hos berörda chefer, men ytterst finns en problematik som utgår från verksamhetens innehåll. Det handlar då om möjligheten för hela arbetsgrupper att gemensamt delta i insatser då vikarier behöver tas in för att täcka upp för personalen när de är på utbildning. Detta skiljer dessa verksamheter från många andra arbetsplatser i den kommunala förvaltningen. Denna problematik beskrivs bland annat på följande sätt:

> *”Projektet riktar sig mot många yrkesgrupper och arbetsplatser med olika förutsättningar att delta”.*
>
> *”Det är inte konstigt att det är socialförvaltningen som vi har problem med när det gäller bokningar i alla tre kommuner. Det är de som behöver vikarier, men det kan vi inte ersätta. Då kostar det för dem. De andra har ’stängedagar’ och så vidare”.*

Sammantaget summerar projektgruppen att projektet genomgående haft en mycket hög ambitionsnivå. Att leverera insatser för mer än 4 000 medarbetare i tre kommuners samtliga verksamheter under en genomförandetid på mindre än ett år medför samtidigt utmaningar som till stor del utgår från förankring. Följande kommentar från en av projektmedarbetarna summerar detta på ett förtjänstfullt sätt: *”PEPP visar på svårigheter och utmaningar med att driva stora projekt och att det viktigt med ett tydligt ägandeskap och att planera och förankra i god tid innan projektstart”.*

Avslutningsvis är en av de frågor som ställts till projektmedarbetarna i PEPP under projekttiden vad de anser vara den mest avgörande förändringen som projektet har bidragit med för de tre kommunerna. I de svar som förmedlas återkommer ett tydligt mönster som ligger i linje med de erfarenheter som redovisats ovan. Det kan även konstateras att kommentarerna relaterar till den grundläggande idén bakom projektet som handlar om att verka för att skapa hållbara arbetsförhållanden i kommunerna.

> *”PEPP har bidragit till att frågorna har kommit på agendan, man har börjat prata om hälsofrämjande insatser på alla nivåer. (…) Våra aktiviteter har bidragit till att göra skillnad och ge verktyg till arbetsplatser och till individer. Vi är ett startskott till att arbete vidare med frågorna”.*

*”Dialog kring hälsa och arbetsmiljö på alla nivåer, från ledningsgrupp till fikarum. Gemensamt språk. Kartläggning av chefers förutsättningar att leda”.*

*”Översynen av organisatoriska förutsättningar. (…) Arbetsmiljöfrågan och hälsoperspektivet har kommit upp på bordet och avdramatiserats. (Det) hälsofrämjande perspektivet har tillkommit i nyproducerade styrdokument och nämndmål”.*

*”Att vi har kompletterat det traditionella arbetsmiljöarbetet med det främjande perspektivet”.*

*”Ökat medvetande om hälsa och vad vi själva kan göra. Ökat medvetande om vad som kan göras tillsammans i arbetsgrupperna/verksamheterna”.*

*”Medarbetare och chefer har fått utbildningar utifrån sina önskemål och behov. Detta borde i sin tur leda till ett positivt mottagande på flera arbetsplatser”.*

*”Man har som grupp fått något att förhålla sig till”.*

*”Fokus och prioritet på frågan. Signalvärde till organisationen. Satt bollen i rullning för ett hållbart arbetsliv”.*

I linje med vad som tidigare redovisats anses projektet i första hand ha bidragit till starten av en process på organisationsnivå genom att sätta fokus på en fråga, vilket i detta fall primärt handlat om ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i de kommunala verksamheterna. Projektgruppen i PEPP beskriver på detta sätt en uppfattning om att projektet har skapat grund för fortsatt utveckling i kommunerna.

### 4.2.2 CHEFERNAS UPPFATTNINGAR OM PEPP

Som del av utvärderingen har enkäter samlats in från chefer i de tre kommunerna. Detta har skett under projektets slutfas i anslutning till befintliga ledarforum och ledarcaféer inom kommunerna, vilket skapat förutsättningar för en mycket hög svarsfrekvens. Sammantaget har 166 chefer i kommunerna besvarat enkäten, vilket motsvarar mer än 90% av samtliga chefer. Hur antalet chefer som besvarat enkäten fördelar sig över de tre kommunerna syns i tabellen nedan.

**Tabell 6.** Svarsfrekvens i den avslutande enkätundersökningen till chefer i kommunerna.

| | Kvinna | | Man | | Totalt |
|---|---|---|---|---|---|
| | Antal | Andel | Antal | Andel | |
| Burlöv | 32 | 70% | 14 | 30% | 46 |
| Kävlinge | 50 | 79% | 13 | 21% | 63 |
| Lomma | 40 | 70% | 17 | 30% | 57 |
| Totalt | 122 | 73% | 44 | 27% | 166 |

Enkäten inleddes med en fråga om cheferna har ***deltagit i ledarskapsaktiviteter inom PEPP och i så fall om det skett i den utsträckning som det var tänkt.*** Resultatet på frågan framgår av tabellen nedan. Där framgår det att 57% av cheferna har angett att de har deltagit i den utsträckning det var tänkt, 31% i mindre utsträckning än det var tänkt och 11% att de inte alls har deltagit.

**Tabell 7.** Enkätfråga: Har du deltagit i ledarskapsaktiviteter inom PEPP?

| | | Burlöv | Kävlinge | Lomma | Totalt |
|---|---|---|---|---|---|
| Ja, i den utsträckning det var tänkt | Antal | 21 | 38 | 34 | 93 |
| | Andel | 47% | 63% | 60% | 57% |
| Ja, fast i mindre utsträckning än det var tänkt | Antal | 17 | 12 | 22 | 51 |
| | Andel | 38% | 20% | 39% | 31% |
| Nej | Antal | 7 | 10 | 1 | 18 |
| | Andel | 16% | 17% | 2% | 11% |
| Totalt | Antal | 45 | 60 | 57 | 162 |
| | Andel | 100% | 100% | 100% | 100% |

Av tabellen framgår att svaren på frågan om chefernas deltagande varierar något mellan kommunerna. I Burlöv är andelen som deltagit i ledarskapsaktiviteter i planerad utsträckning något lägre än i de övriga två. I Lomma har endast en chef svarat nej på frågan, medan andelen uppgår till 17% i Kävlinge.

När det gäller de chefer som svarat att de inte deltagit i planerad utsträckning finns ett gemensamt mönster i samtliga tre kommuner som förtjänar att lyftas fram. Det handlar om att socialförvaltningarna i samtliga tre kommuner är överrepresenterade i detta avseende i förhållande till övriga förvaltningar. Detta ligger även i linje med de erfarenheter som tidigare lyfts fram avseende projektmedarbetarnas svårigheter att nå just kommunernas socialförvaltningar med projektets insatser.

Till frågan fanns även möjlighet för cheferna att kommentera sina svar. I de synpunkter som förmedlades där framkommer några olika förklaringar deltagandet. Dessa förklaringar följer huvudsakligen fyra teman, vilket följande kommentarer får illustrera:

> *”Jag kom in mitt under projekttiden och var ej med från start”.*
>
> *”Kursledaren slutade mitt i. Eftersom vi som gick inte var jättenöjda, tror jag samtliga valde att inte fortsätta med någon annan”.*
>
> *”Svårt att få loss tid från egna verksamhetsfrågor samt krockade med flera andra uppbokade åtaganden”.*
>
> *”PEPP mötte inte de behov min arbetsplats/personalgrupp har/hade”.*

När det gäller kommentarer från chefer inom socialförvaltningarna kan det konstateras att svårigheter att frigöra tid samt den uppfattade relevansen i projektinsatserna är särskilt framträdande.

Nästa fråga i enkäten var om cheferna ansåg att PEPP har inneburit ***ökade möjligheter för dem att utöva ett hälsofrämjande ledarskap***. Vi bad dem även utveckla sina svar med vad som i så fall varit mest värdefullt eller vad de hade önskat istället om så inte var fallet. Bland svaren återkom även här några utmärkande teman.

Bland de positiva svaren så lyftes en ökad kunskap om just förutsättningar för ett hälsofrämjande ledarskap fram. Denna kommentar är ett exempel: *”Ja, ökad kompetens kring vad som är viktigt för ett hälsofrämjande ledarskap”.* Vidare återkom även synpunkter i svaren om att projektet slagit an till och belyst faktorer som sedan tidigare varit kända för cheferna, vilket följande kommentar får illustrera: *”Jag har genomgått ett antal ledarskapsutbildningar genom åren och tillämpar redan flera av de tips vi fått under PEPP. Dock bra med repetition”.* Mot denna bakgrund beskrivs insatserna i PEPP framför allt ha bidragit till en ökad medvetenhet och en inspiration till fortsatt arbete kring det hälsofrämjande arbetet: *”Ja, det har varit ett stöd att medvetandegöra det hälsofrämjande arbetet”.*

Många av cheferna återkommer också till synliggörandet av frågan om det hälsofrämjandet arbetet och att insatserna i projektet bidragit till att skapa en gemensam grund i verksamheten: *”PEPP har satt en stor och viktig fråga på agendan och på så sätt prioriterat frågeställningen och diskussioner”.* I detta sammanhang lyftes vikten av projektets breda ansats fram som avgörande: *”Det stora värdet är, enligt mig, kraften i mångas deltagande”.* Det faktum att personalen fått del av samma insats beskrivs av många ha skapat en bra grund för ett fortsatt hälsofrämjande ledarskap: ”*Lättare för mig som ledare då också kunskapen hos medarbetarna stärkts utifrån utbildningssatsningen”.*

De synpunkter som har en mer negativ inriktning handlar i första hand om att insatserna i projektet inte har uppfattats som relevanta utifrån den enskilda chefens eller verksamhetens förutsättningar. När det handlar om chefernas egna förutsättningar så handlar kommentarerna dels om den kunskapsnivå som chefen själv anser sig besitta, men även om behovet av insatsen utifrån att chefen redan uppfattar sig arbeta utifrån ett hälsofrämjande perspektiv. Följande kommentarer illustrerar detta tema:

> *”Det har inte gett mig mer än det som jag har fått vid andra ledarskapsutbildningar tidigare”.*
>
> *”Anser mig i grunden utöva ett hälsofrämjande ledarskap sen innan”.*
>
> *”Det har varit allt för generellt. Verksamheterna har olika förutsättningar. Det hade varit önskvärt med verksamhetsinriktade insatser”.*

Ett tema i svaren som mer konkret utgår från upplägget av projektets insatser pekar ut ett behov av uppföljning kring innehållet i utbildningarna för att de ska ge upphov till önskade effekter. I detta lyfts en långsiktighet i stödet till cheferna fram som önskvärt i ett fortsatt arbete, vilket följande kommentarer visar:

> *”Jag hade behövt hjälp att leda, utveckla och tillämpa det vi lärt oss”.*
>
> *”Varit intressant, men mycket one-hit-wonders. Bättre att följa med länge på resan. Som coach, mentor mm”.*
>
> *”Insatserna hakade inte i vårt utvecklingsarbete. Det blev ’happenings’ som ej är långsiktiga. Man gapade över för mycket”.*

Ett avslutande tema i chefernas svar handlar om hur de uppfattat att projektet relaterat till förutsättningarna för deras verksamhet att medverka. I detta perspektiv uppfattas projektets insatser snarast ha bidragit till en belastning och en ytterligare stress för såväl chefer och medarbetare.

> *”Bra signalvärde att det saknas på området. För medarbetare i min organisation blev upplägget inte helt bra. Det anpassades inte. Ledde till att insatsen ifrågasattes”.*
>
> *”Innehållet presenterades alldeles för sent och i en redan fulltecknad agenda är det svårt att ge plats och utrymme för detta”.*

Vi fortsatte med att fråga cheferna om de ansåg att aktiviteterna i PEPP har gett dem ***ökad kompetens om att i rollen som ledare förebygga ohälsa hos deras personal***. Bland svaren på frågan konstaterar vi att det är en mindre andel som svarar entydigt ja på frågan. I detta avseende är det fler som svarar uttalat nej på frågan. Detta hänger huvudsakligen samman med att berörda chefer gör en koppling till tidigare utbildning och befintlig kunskap och kompetens, vilket följande kommentarer får illustrera detta.

> *”Nej, det kan jag inte påstå. Aktiviteterna har inte inneburit något nytt eller revolutionerade. Jag har flera utbildningar i ämnet, vilket kanske är orsaken till detta”.*
>
> *”Nej, kompetensen fanns tidigare”.*
>
> *”Hade god insikt tidigare. Bra underlag, men PEPP ökade inte kompetensen”.*

Ett annat tema i svaren utgörs av de kommentarer som nyanserar uppfattningen genom att insatserna i projektet inte höjt chefernas kompetens, men att de ändå ser positivt på att ha fått en påminnelse kring det hälsofrämjande ledarskapet.

> *”Nej, har sedan tidigare en gedigen arbetsmiljöutbildning. Inget nytt men en bra påminnelse”.*
>
> *”Nej, egentligen inget nytt gällande det. Mer att fokus satts på detta – vilket är nyttigt”.*
>
> *”Gått en del ledarskapsutbildningar som innehållit lite samma. Alltid bra att bli påmind”.*
>
> *”Nej, kanske inte. Men det blir en "reminder" och man tar ett omtag och sätter det på agendan igen”.*

Ytterligare ett tema utgörs av svar som har ett tydligare positivt anslag. I dessa svar återkommer synen på att man i rollen som chef har fått med sig handfasta verktyg att använda i det fortsatta arbetet i verksamheten.

> *”Fått bra verktyg att använda på arbetsplatsträffar och planeringsdagar”.*
>
> *”Gett mig underlag att jobba vidare på”.*

> *”Den delen jag själv medverkat i har gett mig många bra verktyg för mitt framtida ledarskap.*
>
> *”Ja, genom att ha en ännu större öppenhet och lyfta om en medarbetare ser ut att inte må bra. Fått med mig verktyg kring detta samtal”.*
>
> *”Aktiviteterna har hjälpt mig att förmedla hur var och en förebygger ohälsa”.*

Avslutningsvis återkommer svar som lyfter fram det gemensamma samtalet i anslutning till aktiviteterna som särskilt viktigt. Denna kommentar är ett exempel: *”Som enskild gav det nog inte lika mycket som det gav gruppen när vi var på gemensamma föreläsningar”.*

Vikten av den gemensamma dialogen återkommer även i svaren på frågan om cheferna anser att PEPP har inneburit ***ökade förutsättningar för ett engagerat medarbetarskap hos deras personal.*** Även när frågan riktats mot medarbetarnas förutsättningar återkommer ett antal teman i svaren. I de synpunkter som har en positiv karaktär framträder den gemensamma dialogen och utvecklingen i arbetsgruppen som avgörande.

> *”Vi har fått igång en dialog kring hälsa och även en medvetenhet”.*
>
> *”Ja, alla har fått samma utbildning och kan därför relatera till aktiviteterna”.*
>
> *”Att alla fått möjlighet att delta på samma aktivitet, skapat gemensamma diskussioner kring medarbetskap/engagemang/hälsa”.*
>
> *”Den kollektiva kraften har varit mest värdefull”.*

Vidare beskrivs den uppmärksamhet som projektet riktat mot frågan om hållbart arbetsliv tillsammans med signalvärdet i den personalstrategiska satsningen i kommunerna fram som viktig: ”*Positivt att det är kommunövergripande så personalen verkligen känner att arbetsgivaren, kommunen, är intresserad av att de mår bra och har ett hållbart yrkesliv”.*

När det gäller medarbetarskapet så är det många chefer som lyfter fram betydelsen av att insatserna belyst det egna ansvaret när det gäller en hälsofrämjande arbetsmiljö. Detta följer även på att modulen ”Jag som medarbetare” har beskrivits som uppskattad av många arbetsgrupper. Detta perspektiv lyfts fram på följande sätt.

> *”Ja, för våra medarbetare behöver höra från någon annan att man har ett stort eget ansvar gällande hälsa och jag som medarbetare”.*
>
> *”Ja, de har fått kunskap om sig själv och sina kollegor samt hur en arbetsgrupp påverkar den enskilde och tvärt om”.*
>
> *”Ja, påminnelser om viktiga medarbetskapet. Inte bara rättigheter, utan även skyldigheter”.*

I de mer negativa kommentarerna återkommer beskrivningar om att det har varit svårt för vissa verksamheter, i första hand de ”dygnet-runt-verksamheter” inom socialförvaltningarna som lyfts fram tidigare, att delta i projektets insatser. I dessa fall beskrivs kompetensutvecklingsinsatserna snarare ha lett till en negativ belastning för medarbetarna.

*”Har blivit ett stressmoment för både chef och medarbetare att få ihop tider och utbildning då vi inom vår verksamhet jobbar 24/7”.*

*”Personalen har nog mer känt PEPP som en belastning och mer kvällsarbete. Detta har gjort att PEPP har fått en negativ klang”.*

*”Jag upplever att det medfört ökad stress för personal då de fått gå in på lediga dagar och vi har haft svårt att få vikarier till våra enheter. Alla medarbetare har inte medverkat aktivt”.*

*”De redan pålästa och engagerade medarbetarna har kunnat knyta den nya kunskapen till sig – men de medarbetare som behövde det mest har ej tagit detta till sig”.*

*”Viktigt med fokus på arbetsmiljö och balans men aktiviteterna har snarare medfört ökad arbetsbelastning, stress och har inte gett större genomslag”.*

Till detta lägger vi även de kommentarer som handlar om att modellen för kompetensutveckling uppfattas som alltför kortfattad och att det hade behövts ett mer långsiktigt perspektiv för att nå önskad utveckling.

*”Behöver ännu mer konkreta och långsiktiga metoder att förebygga stress. Behöver finnas insatser som följs upp på plats över tid”.*

*”Tveksam/undrande till om föreläsningar (ofta i stor grupp) är rätt sätt/det mest effektiva för att öka engagemanget”.*

*”Nej, upplever att medarbetsinsatserna behöver skräddarsys mer utifrån förutsättningarna i verksamheten”.*

*”Det behövs uppföljning vid till exempel HR som ett stöd för mig som chef att arbeta vidare för hållbart arbetsliv”.*

På samma sätt som för medarbetarna i PEPP ställde vi avslutningsvis en fråga till cheferna om vad de anser vara ***den mest avgörande förändringen som projektet bidragit med***. Svaren på denna fråga följer i huvudsak inriktningen på de svar som cheferna lämnat på de övriga frågorna, vilket i sin tur kan ses utgå från hur cheferna tagit emot idén om projektet.

I en del av svaren konstaterar cheferna att de inte sett någon tydlig förändring som en följd av projektets insatser. Detta är i huvudsak kopplat till den extra belastning som beskrivits i svaren ovan och som cheferna menar har följt på kravet om deltagande i en kommunövergripande satsning som man inte sett det direkta värdet av. I det avseendet så relateras utvecklingen ofta till att annat utvecklingsarbete och andra utbildningsinsatser har fått stå tillbaka för deltagandet i PEPPs aktiviteter. Följande kommentar får illustrera detta perspektiv: *”Ingen förändring, men ökad stress under perioden då vi prioriterat bort viktigt utvecklingsarbete”.*

I svaren på frågan om den mest avgörande förändring som skapats lyfts projektets fokus på medarbetarskapet och det egna ansvaret för den gemensamma arbetsmiljön fram som centralt. Detta tema återkommer i flertalet svar från cheferna, vilket bland annat följande synpunkter visar.

*”Information till medarbetare om eget ansvar”.*

*”Att alla har fått tänka efter. Hälsoföreläsningen var bra”.*

*”Bra att uppmärksamma balans och sätta fokus på dessa frågor”.*

*”Kanske att vi har medarbetarskapet och det egna ansvaret än mer i fokus”.*

*”Fokus på hälsa och engagemang och allas ansvar för det”.*

*”Egen insikt om vad jag själv behöver göra för att ta ansvar för min egen och mina kollegors hälsa”.*

*”Stanna upp, hoppa ur ekorrhjulet och betrakta både arbetsliv och fritid för att eventuellt justera och ändra det man inte är 100 procent nöjd med”.*

*”’Medarbetskap’ gav enorm effekt och var mycket uppskattad*”.

I övrigt poängteras generellt vikten av den gemensamma grunden för fortsatt arbete och dialog kring att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv, vilket följande kommentar illustrerar: *”Gemensamt kulturbygge kring hållbart arbetsliv”*. I svaren finns åtskilliga mer konkreta beskrivningar om vad projektet har uppfattats innebära i detta avseende.

*”Större medvetenhet för frågorna, större nätverk inom kommunen och något att arbeta vidare med även som stöd för cheferna. T ex metoder, upplägg, idébank”.*

*”Gemenskap. Skapat utrymme att samlas kring gemensamma frågor”.*

*”Alla hört samma sak, vilket är positivt”.*

*”Att jag samlade alla mina medarbetare på samma gång och de fick höra och samtala tillsammans”.*

*”En möjlighet att påbörja en diskussion kring hälsa”.*

*”Att prata kring gemensamma frågor och få samma referensramar”.*

*”Att fokus har lagts på frågor om hälsa och välbefinnande i arbetet”.*

*”Satt frågorna i fokus och varit en bra start för fortsatt arbete”.*

*”Ett bättre diskussionsklimat i arbetslagen/teamen”.*

*”Frågan har satts på agendan”.*

*”Att alla chefer/ledare gått samma program”.*

*”Alla blir medvetna vad som är viktigt i hållbart arbetsliv. Behövs mer!”*

*”Fokus på hälsofrämjande ledarskap istället för ’arbetsbelastningsfrågor’”.*

*”Ökad insikt har skapat goda förutsättningar för eftertanke, men också bra diskussionsunderlag i arbetsgruppen”.*

*”Ömsesidig förståelse och även insikten om individens egen möjlighet/ansvar samt vikten av organisationens tydlighet och funktion”.*

*”Samma utbildning har erbjudits till samtlig personal, alla fått samma saker”.*

*”Medvetenhet om att dessa frågor är vanliga. Vi pratar mer om det nu”.*

*”Sammanhållet fokus på ledarskap och medarbetskap utifrån ett hälsofrämjande ledarskap”.*

PEPP har som projekt motsvarat en övergripande personalstrategisk insats och har omfattat samtlig personal i de tre kommunerna. Detta anslag återkommer också i kommentarerna om det mervärde som projektet skapat.

*”Strålkastarna på medarbetaren”.*

*”Alla har varit med, bygger gemenskap och delaktighet”.*

*”En känsla av övergripande personalvårdsinsats. Spelar roll att alla är berörda och involverade”.*

*”Att kommunen satsat på personal och att samtliga fått utbildningstillfällen.*

*”Fler känner sig involverade i arbetsplatsens gemenskap”.*

När svaren från cheferna på den avslutande enkätundersökningen summeras kan det konstateras att den höga svarsfrekvensen skapat ett gott underlag för att sammanställa och analysera de uppfattningar som finns kring aktiviteterna i PEPP. Frågorna som ställts har utgått från projektets övergripande målsättningar och ett flertal olika mönster har framträtt i svaren.

Merparten av cheferna konstaterar att de insatser som genomförts inte i första hand har medfört någon ny kunskap. Istället ligger fokus på skapandet av en gemensam dialog kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i de kommunala verksamheterna. Denna ansats, och det generella krav som funnits från ledningen i kommunen om att alla verksamheter och medarbetare ska ingå i satsningen, har inte tagits emot positivt av alla chefer. Detta utgår från en uppfattning där cheferna kommunicerar att de inte sett relevansen i den satsning som PEPP inneburit, utan att de istället hade velat prioritera andra satsningar.

Samtidigt framträder en tydlig uppfattning kring värdet av det gemensamma samtalet som uppstått på arbetsplatser i förhållande till en ökad medvetenhet om faktorer som utgår från ett hållbart arbetsliv. I detta perspektiv är det många chefer som poängterar att det nu är lättare att utöva ett hälsofrämjande ledarskap när alla medarbetare har fått en gemensam grund att stå på. Detta gäller inte minst då projektet har bidragit till ett ökat fokus på det gemensamma ansvaret hos såväl ledare som medarbetare för utvecklingen av arbetsmiljöfrågor.

Avslutningsvis är det många som poängterar att det finns ett fortsatt behov av stöd i syfte att säkerställa en långsiktig utveckling i linje med projektets mål. I detta avseende ses den insats som PEPP inneburit som alltför avgränsad och generell för att långsiktiga effekter kring hållbart arbete i kommunen ska kunna förväntas.

# 5 SUMMERANDE KOMMENTAR FRÅN UTVÄRDERINGEN AV PEPP

PEPP är ett kompetensutvecklingsprojekt som finansierats av Europeiska Socialfonden utifrån en utlysning av projektmedel som syftat till att *kompetens- och verksamhetsutveckling för hälsa och hållbart arbetsliv på arbetsplatser i Sydsverige*. Projektet har utgjort en personalstrategisk insats i Burlöv, Kävlinge och Lomma kommun där tanken har varit att genom kompetensutvecklingsinsatser skapa grund för att långsiktigt stärka hälsoarbetet i kommunerna.

## 5.1 BRETT ANSLAG OCH HÖG MÅLUPPFYLLELSE

Idén bakom PEPP har varit att både chefer och medarbetare i Burlöv, Kävlinge och Lomma kommun ska få ökade kunskaper inom olika områden som relaterar till ett hållbart arbetsliv. Detta ska i sin tur ge dem möjlighet att ta större ansvar för en hälsofrämjande arbetsmiljö. Målet för projektet har varit att 4 399 personer som är anställda i de tre kommunerna ska delta i projektets insatser. Dessa insatser har sedan varit indelade i två olika områden – ett ledarskapsprogram och ett medarbetarskapsprogram.

När PEPP avslutas visar projektets uppföljning att 4 196 personer har deltagit i projektet. Dessa har totalt redovisat 26 850 timmar i projektet, vilket innebär att den genomsnittliga individen har tagit del av projektets insatser under 6,4 timmar. Detta utfall har genererats under en faktisk genomförandeperiod om ca 10 månader.

## 5.2 UTMANINGAR I GENOMFÖRANDET AV PEPP

PEPP har haft en hög ambitionsnivå där målet har varit att nå samtliga medarbetare i tre kommuner. Projektuppföljningen visar att detta mål till stora delar infriats, men samtidigt har det rapporterats utmaningar från såväl projektmedarbetare som chefer i kommunerna. Utmaningarna handlar främst om inriktningen på projektets insatser i förhållande till uppfattade behov på individ- och verksamhetsnivå.

Medarbetarna i PEPP har under projektets genomförande beskrivit svårigheterna med att hitta en nivå på aktiviteterna som fungerar för och tilltalar alla i en målgrupp som är så heterogen som alla anställda i tre kommuner. Detta har bland annat inneburit att projektets insatser har behövt utgå från en bred ansats, snarare än att sträva efter en mer verksamhetsspecifik utveckling. Detta vägval har i sin tur fått ett delat mottagande hos berörda chefer och medarbetare, där en grupp inte har uppfattat insatserna som anpassade efter deras specifika förutsättningar. Ur detta perspektiv har också relevansen av projektet ifrågasatts. En annan grupp har å andra sidan välkomnat det breda anslaget i projektet. Grunden ligger framför allt i förståelsen och acceptansen för projektets kommunövergripande fokus och vinsten av en gemensam dialog på arbetsplatsen.

Ytterst handlar utmaningarna om förankring av det kommunövergripande projektet hos enskilda chefer. I detta avseende har projektmål som ”ökad kunskap” haft en negativ inverkan när det i praktiken är andra värden som projektet i praktiken strävat efter att bidra till. Det handlar även om frågor kring organisationskultur och synen på vad som ryms inom paraplyet kompetensutveckling. I resultaten från utvärderingen är det tydligt att de kritiska

röster som höjts mot projektet utgår från en förväntan om en kunskapshöjning som resultat av projektets insatser, snarare är det mer processinriktade perspektiv som PEPP i sitt genomförande har utgått från.

Vid sidan av insatsernas fokus har utmaningarna under genomförandet av PEPP framför allt handlat om olika verksamheters skilda förutsättningar att delta i projektets insatser. Detta är i sig en problematik som ligger inbäddad i förutsättningarna för det stora kommunövergripande projektet. Utgångspunkten för PEPP har varit att alla medarbetare i de tre kommunernas verksamheter ska ta del av kompetensutvecklingsinsatser i projektet, men denna utgångspunkt har visat sig problematisk. Svårigheterna utgår framför allt från möjligheterna för arbetsplatser med schemalagd verksamhet som bedrivs under hela dygnet att medverka i projektets insatser. Konkret handlar det i första hand om personal från kommunernas socialförvaltningar.

Gemensamt för de tre kommunerna har varit svårigheterna att få personal, såväl chefer som medarbetare, från socialförvaltningarna att delta i samma utsträckning som övriga verksamheter. Som förklaringar har faktorer som organisationsförändringar och bristande förankring hos berörda chefer lyfts fram. Ytterst kommuniceras emellertid en problematik som utgår från verksamhetens innehåll. Det handlar då om möjligheten för hela arbetsgrupper att gemensamt delta i insatser då vikarier behöver tas in för att täcka upp för personalen när de är på utbildning. Eftersom Socialfonden inte ersätter vikariekostnader blir deltagandet i projektet samtidigt mer kostsamt för dessa verksamheter än för andra. Sammantaget har de kommunala verksamheterna haft skilda förutsättningar för att delta i projektets aktiviteter, vilket påverkat genomförandet och i förlängningen det uppfattade värdet av insatsen.

När det gäller socialförvaltningarna är det också från dessa verksamheter som det i första hand kommunicerats att projektets insatser har konkurrerat med andra insatser som har ansetts mer nödvändiga ur verksamheternas perspektiv. Det generella krav som funnits från kommunledningen om att alla verksamheter och medarbetare ska ingå i PEPP har följaktligen inte tagits emot positivt av alla chefer. Detta utgår främst från att de berörda cheferna inte uppger sig ha sett relevansen i den satsning som PEPP inneburit, utan att de istället hade velat prioritera andra satsningar.

## 5.3 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH FÖRTJÄNSTER

En av de mest avgörande delarna i genomförandet av PEPP har beskrivits vara den inledande kartläggningen under projektets analysfas. Detta följer dels av den förankring som kartläggningen medförde eftersom projektmedarbetarna fick möjlighet att besöka samtliga arbetsplatser i kommunerna. Samtidigt beskrivs kartläggningen i sig ha utgjort en insats som bidragit till den ökade medvetenhet som projektet är tänkt att resultera i. I detta sammanhang poängteras vikten av att på ett systematiskt sätt, i detta fall genom Chefoskopet, få en tydlig beskrivning av de organisatoriska förutsättningarna för chefer att utöva ett hälsofrämjande ledarskap. I detta ligger bland annat nyckeltal som antal medarbetare per chef, ett område där analysen i förlängningen lett fram till faktiska beslut om förändringar i kommunerna.

Den inledande kartläggningen anses tillsammans med de efterföljande insatserna inom projektet ha lett till att frågan om hälsofrämjande arbetsmiljö har kommit i fokus i de kommunala verksamheterna. Att PEPP haft ett kommunövergripande fokus, vilket i sig har ett starkt signalvärde, anses i detta perspektiv ha varit av central betydelse. Sammantaget beskrivs projektet ha bidragit till att skapa en gemensam dialog kring förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i kommunerna. Inte minst projektets fokus på medarbetarskapet och det egna ansvaret för den gemensamma arbetsmiljön lyfts fram som särskilt värdefullt. Snarare än att ha lett till en ökad kunskap hos enskilda individer ses det främsta mervärdet av PEPP följaktligen ligga i projektets bidrag till starten av en process på organisationsnivå i de tre kommunerna. Att samlade personalgrupper har tagit del av insatser som medför en gemensam bild av förutsättningar för ett hälsofrämjande arbetsliv anses ha varit särskilt avgörande för denna utveckling.

Såväl projektmedarbetare som chefer i de tre kommunerna belyser vikten av att PEPP har bidragit till att etablera en gemensam plattform som det är möjligt att utgå från i ett fortsatt arbete. PEPP beskrivs i detta sammanhang ha skapat förutsättningar för att gemensamt diskutera och reflektera kring ett hållbart arbetsliv på arbetsplatsnivå i kommunerna. Detta anses i sin tur ha skapat ett bredare engagemang för frågan om hälsofrämjande arbetsmiljö hos chefer och medarbetare.

## 5.4 GRUND FÖR FORTSATTA INSATSER FRÅN EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Mot bakgrund av resonemanget ovan beskrivs den största förtjänsten med PEPP i första hand i termer av att projektet har lagt en grund för fortsatt utveckling i kommunerna där en gemensam förståelse för ett hållbart arbetsliv ligger i centrum. I detta perspektiv inkluderas även vikten av att den relativt avgränsade insats som projektet utgjort för den enskilda individen följs upp framöver för att de önskade effekterna i termer av *”ett hälsofrämjande ledarskap som tillvaratar och möjliggör utveckling för medarbetarna och verksamheten med hållbart arbetsliv i fokus”* ska realiseras. Detta resonemang bygger ytterst på de förutsättningar som chefer anses ha att utöva sitt ledarskap givet de ramar som sätts i den kommunala organisationen. En chef summerade detta perspektiv genom följande kommentar: *”(PEPP har ökat min kompetens) delvis genom påminnelse, men jag har kompetens sedan tidigare. Dock begränsade förutsättningar att utöva den kompetensen”.* Resonemanget utgår från de organisatoriska förutsättningar som PEPP har haft i fokus och belyst genom den inledande kartläggningen.

PEPP har primärt utgått från att både chefer och medarbetare ska ges möjlighet att ta större ansvar genom ökade kunskaper inom olika områden som relaterar till ett hållbart arbetsliv. Dessa möjligheter påverkas dock inte bara av individens förmåga, utan även av beslut som fattas i den politiskt styrda verksamhet som en kommunal förvaltning utgör. I detta avseende kan det konstateras att förtroendevalda politiker i de kommunala nämnderna, vars beslut i hög utsträckning påverkar förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv, inte har omfattats av insatserna i PEPP. Detta skulle vara en naturlig vidareutveckling av arbetet i PEPP i syfte att skapa ytterligare stärkta förutsättningar för ett hållbart arbetsliv i kommunerna.

Vidare har projektet även belyst vilka förväntningar som finns på den enskilda chefen, där ett hälsofrämjande ledarskap är en av många olika arbetsuppgifter. I detta avseende har

det lyfts fram att de insatser som projektet har erbjudit från skulle behöva följas upp på arbetsplatsnivå för att utvecklingsprocessen ska fortsätta. En chef konstaterar följaktligen att: *”Det behövs uppföljning vid till exempel HR som ett stöd för mig som chef att arbeta vidare för hållbart arbetsliv”.*

Inom ramen för PEPP har verktygslådor tagits fram som chefer har möjlighet att använda i sitt fortsatta arbete. Under arbetet med utvärderingen av projektet har det emellertid rests farhågor om hur nyttjandet av dessa verktygslådor kommer att se ut när den stödstruktur som PEPP har utgjort försvinner. Det gäller i synnerhet de verksamheter där förankringen av projektet inte fungerat ändamålsenligt, vilket ofta motsvarat arbetsplatser inom vård och omsorg där det finns ett konstaterat behov av hälsofrämjande insatser för hållbart arbetsliv. En sådan fortsättning ställer inte bara krav på de berörda cheferna, utan även på arbetsgivarens förutsättningar att säkerställa stöd i detta avseende.

Den uppfattning som kommunicerats är att det krävs insatser framöver för att stötta såväl chefer som medarbetare för att den process mot en hälsofrämjande arbetsmiljö på arbetsplatsnivå som PEPP har skapat ska fortsätta. För att värdet av den investering som gjorts genom PEPP ska tas tillvara bör därför kommunernas personalavdelningar få ett uppdrag att fortsatt driva denna fråga och nödvändiga resurser bör avsättas för ändamålet. Sammantaget kan vi konstatera att PEPP genom sin breda ansats med fokus på ett hållbart arbetsliv har skapat goda förutsättningar för Burlöv, Kävlinge och Lomma kommun att bygga vidare på sin uttalade ambition att vara en attraktiv arbetsgivare.