



Slutrapport  
Utvärdering av ESF-projektet Positiv Rörelse  
Sjuhärads Samordningsförbund  
Mars 2020

## Sammanfattning

Sjuhärads Samordningsförbund har mellan åren 2017 – 2020 genomfört projektet Positiv Rörelse med målet att minska den psykiska ohälsan på arbetsplatser i Sjuhäradsområdet. I utvärderingen av detta ESF-projektet studerades insatser riktade till ett urval av förbundets medlemsorganisationer, det vill säga ett par kommuner och en förvaltning. I dessa fall bidrog Positiv Rörelse till dessa organisationers egna pågående projekt som i sin tur hade fokus på att sänka sjuktalet. Utvärderingen visade att det både var en utmaning och framgångsfaktor att bidra till redan pågående projekt.

När dessa aktuella medlemsorganisationer utgått från en gedigen kartläggning av behoven i sitt eget projekt blev också Positiv Rörelses insatser mer relevanta. En projektanställd utbildare visade sig ha bättre förutsättningar att anpassa insatserna till organisationernas behov än inhyrda konsulter. Det visade sig vidare att den funktion som drev medlemsorganisationens projekt var central. I det fall där denna funktion hade en strategisk position påverkade det möjligheten för Positiv Rörelse att bidra till resultat. I fallstudierna uppmärksammades en lucka mellan den strategiska nivån (HR) i aktuella organisationer och arbetsplatsen där insatserna genomfördes. Ett engagemang från hela styrkedjan, inklusive verksamhets- och förvaltningschefer visade sig vara en möjlighet för att i framtida satsningar nå mer långsiktigt hållbara resultat.

Det är tydligt att projektet fungerade som en lärprocess där tillvägagångssättet och målsättningarna anpassats under vägens gång. Framför allt diskuterades Samordningsförbundets roll i detta förändringsarbete. Ett ytterligare resultat av detta utvecklingsarbete var att Samordningsförbundet ansökte och blev beviljad medel för ett nytt projekt som i stort fungerar som en fortsättning på Positiv Rörelse. I flera avseenden utgick Samordningsförbundet från de lärdomar man fått med sig från Positiv Rörelse.

I slutet av denna rapport ges förslag till rekommendationer för det nya projektet.

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>2</b>
<b>Bakgrund.....</b>	<b>4</b>
<i>Bakgrund till projektet .....</i>	<i>4</i>
<i>Om projektet – syfte och innehåll .....</i>	<i>5</i>
<i>Horisontella principer.....</i>	<i>6</i>
<i>Organisering.....</i>	<i>7</i>
<b>Utvärderingen .....</b>	<b>8</b>
<i>Utvärderingens syfte och frågor.....</i>	<i>8</i>
Horisontella principer .....	9
<i>Utvärderingens faser.....</i>	<i>10</i>
Ex-ante.....	10
Genomförande .....	11
Summativ.....	14
<i>Utvärderingens analysramar.....</i>	<i>14</i>
Förändringsteori .....	14
Utvärderingskriterier .....	18
Förutsättningar för hållbarhet.....	19
<b>Resultat.....</b>	<b>20</b>
<i>Måluppfyllelse .....</i>	<i>20</i>
Individens utveckling.....	20
Organisationsutveckling .....	23
Strategisk utveckling.....	25
<i>Genomförande .....</i>	<i>26</i>
<i>Relevans .....</i>	<i>30</i>
<i>Horisontella principer.....</i>	<i>32</i>
<i>Långsiktig hållbarhet.....</i>	<i>33</i>
<b>Reflektion och rekommendation .....</b>	<b>35</b>

## Bakgrund

### Bakgrund till projektet

Under 2016 utlyste Europeiska socialfonden medel för projekt som ämnade förebygga och motverka psykisk ohälsa och genom det bidra till ett hållbart arbetsliv och att fler stannar kvar längre i arbetslivet. Utlysningen "Hållbart arbetsliv och psykisk ohälsa: 2016/00331" <https://www.esf.se/Vara-fonder/Socialfonden1/Utlysningar/Samtliga-utlysningar-per-programomrade/Kompetensforsorjning-PO12/Avslutade/Utlysning/?sourceId=39106>

Projekt inom denna utlysning skulle rikta sig till medarbetare, ledning och sysselsatta inom offentlig, privat och ideell sektor. Framför allt målgrupper som i sina verksamheter är utsatta för hög stress samt inom traditionellt kvinnodominerade yrken. Det betydde i detta fall anställda kvinnor och män i företag och organisationer som företrädesvis verkar inom vård- och omsorgsbranschen i Västsverige. Sjuhäradss Samordningsförbund sökte medel för projektet "Positiv Rörelse", blev beviljade och påbörjade sitt projekt våren 2017.

Bakgrunden till att medel söktes för projektet var att styrelsen för Samordningsförbundet sedan länge sett behoven av att arbeta konsekvent med att förändra samhällskulturen för att öka den psykiska hälsan och få fler kvinnor och män att kunna bidra med sina resurser i arbetslivet. Det hade identifierats ett behov av att arbeta mer förebyggande och i samverkan med flera olika aktörer.

Sjukpenningtalen i Sjuhärad var oroande, större än de i Västra Götaland i stort, vilka i sig var större än i landet. Sjukpenningen förväntades fortsätta öka med 150 procent de närmaste åren. I Sjuhäradssområdet, som innefattar Bollebygd, Borås, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda kommun fanns vid projektstart 1260 pågående sjukfall med kommunerna som arbetsgivare (endast ca 150 av dessa var män) samt ca 400 (varav 350 var kvinnor) pågående sjukfall med Västra Götalandsregionen som arbetsgivare. I fler än hälften (51,6 procent) av de pågående sjukfallen bland kommunanställda fanns en psykisk

problematik och för regionanställda var motsvarande siffra 59,4 procent. Allt detta enligt ansökan.

Utgångspunkten för projektet sågs ur två vinklar, dels att det fanns en generell avsaknad av kunskap om förebyggande och hälsofrämjande arbete och dels att det fanns behov av att skapa nya rutiner och aktiviteter för samverkan kring den uppdaterade kunskapsbasen.

I mars 2020 avslutades projektet. Denna rapport handlar om den externa utvärderingen av projektet "Positiv Rörelse".

### Om projektet – syfte och innehåll

Projektet ämnade att på lång sikt bidra till att ställningen på arbetsmarknaden för sysselsatta kvinnor och män i riskzonen för sjukskrivning i Sjuhärad stärktes, samt att den psykiska ohälsan på arbetsplatser i Sjuhärad minskade. För att nå dit ämnade projektet bidra till förbättrade och mer utvecklade arbetsorganisationer vad gäller arbetet med att minska arbetsrelaterad psykisk ohälsa.

Projektet förväntades nå resultat på tre olika nivåer. Dessa kommer att förklaras tydligare i genomgången av projektets projektlogik som även fungerar som analysram för projektet. På individnivå skulle projektet fokusera på medarbetare i riskzonen för sjukskrivning, stärka deras förmåga att följa personliga handlingsplaner för att kunna ställa om till andra arbetsuppgifter alternativt ändra inställning till nuvarande arbetsuppgifter på ett hållbart sätt. Insatserna skulle utgå från specifika koncept som "uppåt – framåt" och alltid ha ett förebyggande perspektiv. Konsulter skulle upphandlas för att erbjuda stödet.

För att nå förändringar på organisationsnivå skulle projektet fokusera på arbetsgrupper och strategiska HR- och chefsfunktioner på ett urval av arbetsplatser och organisationer, som förvaltning eller kommuner. Där förväntades projektet bidra till ett mer systematiskt arbete med att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa.

Insatser till arbetsgrupper skulle ske utifrån arbetsplatsens specifika behov. Konsultstöd skulle upphandlas inom ramen för projektet för att ge stöd i det behovsanpassade utvecklingsarbetet.

Den tredje och sista nivån rörde utvecklingen av ett strategiskt stöd på förbunds nivå. Samordningsförbundet förväntades utveckla kompetens och stöd och ge en mer systematisk spridning av rutiner och metoder så att fler arbetsorganisationer skulle kunna förbättra och utveckla sitt arbete med att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa och främja hälsa även på sikt.

### Horisontella principer

I ett projekt är det möjligt att analysera problembilden utifrån de perspektiv de horisontella principerna bidrar med. I analysen av detta projekts problembild framkom att kvinnor är särskilt drabbade av psykisk ohälsa. Som nämndes ovan fanns vid tidpunkten för ansökan en hög andel sjukfall där majoriteten var kvinnor. I fler än hälften av fallen fanns en psykisk problematik. I ansökan framgick också att kvinnor i Sjuhäradsområdet är sjuka under en längre period än männen och att de även är sjuka längre än snittet för rikets kvinnor.

På organisationsnivå gjordes i problemanalysen ett konstaterande att det var normer och värderingar på arbetsplatser som behövde belysas och förändras. I ansökan beskrevs att det till viss del fortfarande var stigmatiserande att söka vård för psykisk ohälsa och att det var långt ifrån öppet att prata om psykisk ohälsa. Vidare konstaterades att det var långt kvar till att organisationerna blev jämställt organiserade på ett sätt som skulle kunna påverka normerna och värderingarna.

Analysen av hur könsnormer och psykisk ohälsa drabbade kvinnor och män olika i arbetslivet konstaterades vara generell för Sjuhäradsområdet. Det var därför ett problem på strukturell nivå som Samordningsförbundet mötte inom ramen för detta projekt.

Projektorganisationens utmaning var att bygga upp nya rutiner och stöd till individer och arbetsplatser med ett medvetet jämställdhetsperspektiv.

## Organisering

Projektägare för projektet var Sjuhärads Samordningsförbund som därmed var ansvarig för projektets genomförande i analys och planering-, genomförande- och avslutningsfas. Samordningsförbundet inbegriper Bollebygd, Borås, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda kommun, samt Försäkringskassan, Arbetsförmedling och Västra Götalandsregionen. Svenska kyrkan samt ideella organisationer som Röda Korset var vidtalade och fungerade som en av flera samtalspartners inledningsvis i projektet.

En projektledare anställdes externt, medan ekonom- och administrativa tjänster fanns tillgängliga på projektorganisationen. Bemanningen av utförare i genomförandefasen köptes till en början in genom upphandling av extern kompetens. Det handlade framför allt om utbildare i form av coacher, handledare och specialister inom olika områden, men också moderatorer och föreläsare. De ansvarade för både grupputbildningar och mer större sammankomster och spridningstillfällen. I projektets andra del anställdes även en projektmedarbetare som själv hade kompetens att genomföra flera utbildningar och leda processer.

Förbundschefen var utsedd att företräda projektet som ägare på tjänstemannanivå. Förbundets styrelse skulle medverka till att förbundets ambitioner förankrades på rätt nivåer inom respektive medlemsorganisation, utforma riktlinjer och balansera gemensam förbundsnytta och medlemmarnas interna riktlinjer. Detta för att verka för tillvaratagande av projektnyttan och utvecklingen av hälsosamma och hållbara rutiner oavsett nivå.

I projektets styrgrupp skulle följande funktioner finnas:

Organisation	Profession	Funktion
Västra Götalandsregionen	Ordförande Försäkringsmedicinskt forum Sjuhärad	Företräder vården, företrädesvis primärvård men har även kanaler i specialistvård.
Försäkringskassan	Samverkansansvarig	Företräder myndighetsperspektivet
Arbetsgivare kommun/landsting	Personalchef	Företräder arbetsgivarperspektivet

Facklig företrädare	Vårdfack eller motsvarande	Företräder arbetstagarperspektivet
Politiker	Kommunalråd	Företräder politikerperspektivet
Arbetsförmedlingen, adjungerad	Sektionschef	Företräder styrelseperspektivet

Styrgruppens sammansättning valdes utifrån funktioner där företrädaren för respektive organisation redan i sin profession samverkade med andra. Styrgruppen bestod medvetet av både politiker och tjänstemän för att ge bästa möjliga förutsättningar till påverkan på övergripande strategisk nivå och på längre sikt.

## Utvärderingen

I augusti 2018 upphandlades en extern utvärderare och VETA Advisor fick detta uppdrag. I nedanstående avsnitt presenteras utvärderingens syfte och frågor, utvärderingens upplägg samt utvärderingens analysramar.

### Utvärderingens syfte och frågor

Utvärderingens huvudsakliga syfte var att identifiera framgångsfaktorer samt följa upp projektets resultat. Utvärderingen skulle pågå löpande och ge återkoppling till projektet om varför det utvecklades positivt eller inte, samt ge förslag på eventuella justeringar och åtgärder som kunde ha potential till positiv utveckling. Detta skulle ge underlag till projektägaren att tillägna sig kunskap om projektets utveckling och om hur resultaten från projektet kunde bidra till projektägarens och medlemsorganisationernas utvecklingsbehov. Utvärderaren skulle ha regelbundna avstämningar med både projektledning och ägare. Utöver ovanstående skulle utvärderingen ha fokus på hur resultaten skulle bli hållbara och kunna tas om hand vid projektslut, d.v.s. implementeras.

Utvärderingsfrågorna var:

- Har vi gjort det vi skulle ha gjort inom projektet?
- Har vi gjort det på ett effektivt sätt för respektive grupp?
- Har projektet nått mål både för medverkande aktörer och ur projektnivå?
- Blev effekten som önskat så att långsiktig effekt kan förutspås?



Utvärderaren utarbetade tillsammans med uppdragsgivaren fram en utvärderingsplan och klargjorde därmed syftet och samarbetsformen mellan utvärderare och uppdragsgivare. Resurserna för den externa utvärderingen var i förhållande till projektets ambitioner och omfattning små. Det var från början tydligt att snäva prioriteringar behövde göras.

Eftersom projektet och syftet med utvärderingen i anbudsförfrågan var tydlig med att underlag för långsiktig hållbarhet, det vill säga förutsättningarna för att implementera och ta hand om projektresultaten var viktigt, så skickade projektet in en förfrågan till ESF om möjlig utvidgning av utvärderingsuppdraget. Förfrågan avslogs.

I planen fick därför utvärderaren fokusera på att ge svar på ovan nämnda syfte och frågor genom att studera ett snävt utsnitt, ett väl utvalt axplock, av projektets insatser. Mer om det i avsnittet om utvärderingens genomförandefas. Planen utarbetades i relation till projektledningens uttalade behov, önskemål och egna planer för uppföljning.

#### Horisontella principer

I en utvärderingsprocess är det av största vikt att uppmärksamma de horisontella principerna och utvärdera hur de kommer till uttryck i projektet. En viktig del är att säkerställa att de horisontella principerna är beaktade i behovsanalysen och därmed speglas i målformuleringarna.

För projektet Positiv Rörelse la VETA, efter efterfrågan, extra resurser för att bistå i integreringen av de horisontella principerna i problemanalysen, samt att se till att problemanalysen speglade resultatformuleringarna i projektlogiken. Huruvida ett projekt når dessa resultat och varför är något en utvärdering kan sätta fokus på. En utvärderingsinsats belyser hur projektet arbetar med att säkerställa att de horisontella principerna är en integrerad del i arbetsprocesserna och vad det innebär för projektets resultat.

## Utvärderingens faser

Under ett projekts gång koncentreras den externa utvärderingsinsatsen till tre faser som följer projektets faser, de kallas ex-ante, formativ och summativ fas. Ex-ante är den förberedande fasen, den formativa fasen sker under projektets genomförande och den summativa är under projektets sammanfattning. I kommande avsnitt beskrivs vad den externa utvärderingen genomfört under respektive fas för Positiv Rörelse.

### Ex-ante

I den första inledande fasen av utvärderingen rekonstruerade utvärderaren tillsammans med projektledningen projektets projektlogik. Projektledningen uttryckte ett behov av att operationalisera de målsättningar som sedan innan fanns beskrivna. Detta för att både göra projektet lättare att följa upp och värdera, tydliggöra kopplingen mellan insats och utfall, men också för att tydliggöra vilken förändring som förväntades leda till hållbara resultat på organisationsnivå.

Utifrån projektlogiken kunde VETA ge input kring om projektet var relevant i förhållande till de bakomliggande problemen och också om projektets aktiviteter var relevanta för att nå projektets mål samt utlysningens och programmets mål. Det var i denna fas som VETA lade stort fokus på jämställdhetsintegreringen av projektet. En genomlysning av problemanalysen gjordes utifrån de horisontella principerna, samt förslag till målbeskrivningar och mätpunkter som speglade den.

Arbetet utgick från ESF:s övergripande mål och utlysning, samt regionala mål och målsättningar beskrivna i ansökan. Rekonstrueringen av projektlogiken genomfördes genom workshops med projektledningen, coachande stöd och en workshop med styrgruppen.

## Genomförande

Utvärderingen bestod under genomförandefasen av strategiskt stöd till projektledning och styrgrupp. Det bestod även av datainsamling, analysarbete, återkoppling och lärseminarium.

Utvärderaren hade regelbundna avstämningsmöten med projektledningen och kunde på det sättet hålla sig uppdaterad kring hur projektet utvecklats samt vilka utmaningar projektet stått inför. Utvärderaren gav vidare strategiskt stöd till projektledningens egen uppföljning av projektinsatserna.

Datainsamlingen bestod framför allt av fallstudier i ett urval av projektets deltagande kommuner. Analysen genomfördes av utvärderaren och resultaten från denna har först återkopplats till projektledningen och sedan till styrgruppen.

### **Projektets egen uppföljning**

Projektet följde på egen hand upp majoriteten av de insatser och aktiviteter som gjorts inom ramen för projektet. Projektledningen följde framför allt utvecklingen på individ och organisationsnivå, det vill säga för medarbetare som deltagit i olika typer av insatser och för arbetsgrupper. Prioriteringar gjordes i uppföljningsarbetet. Engångsinsatser som specifika föreläsningar följdes inte alltid upp. Däremot följdes samtliga insatser som varit återkommande under en längre period och erbjudit möjligheten att utveckla ett koncept eller en metod upp och utvärderades av projektet.

Dessa insatser följdes upp genom enkäter, samt i vissa fall uppföljande intervjuer och samtal med chefer och vissa fall genom deltagande observation. Samtalen med chefer skedde både i de fall chefer deltagit i aktiviteten själv eller där en chef hade medarbetare som deltagit och där projektledningen ville få svar på hur medarbetarnas deltagande påverkat organisationen.

Svarsfrekvensen för samtliga enkäter var mycket hög då alla enkäter besvarades i samband med avslut av respektive utbildning. Vad gäller de enkätsvar VETA hänvisar till i denna

utvärdering hade utbildningsinsatsen Uppåt Framåt en svarsfrekvens på 95 procent, Stresshantering och hållbart arbetsliv 90 procent och ACT 85 procent.

Frågorna som ställdes i enkäterna följde projektlogiken. Projektledningen hade stöd av utvärderaren vad gäller frågeställningar och analys. Framför allt handlade frågorna om upplevd kunskapsökning och hur möjligheten samt det faktiska användandet av den nya kunskapen sett ut. Vid samtal och intervjuer var frågorna mer öppna, de handlade om förväntningar och öppnade upp för att ge egna exempel på organisatorisk förändring.

### **Avstämning, återkoppling och strategiskt stöd**

Utvärderaren hade under hela projektperioden kontinuerliga avstämningar med projektledningen och under en del av projektet även projektmedarbetaren. Avstämningarna lades framför allt i anslutning till den inledande fasen, i anslutning till utvärderingsinsatserna, vid de tillfällen projektet sett utmaningar och i projektets slutskede. Generellt följde avstämningar inte någon särskild mall men var av stor betydelse eftersom utvärderaren fick en uppdaterad bild av hur projektet genomfördes, hur det utvecklades samt vilka utmaningar som fanns. Avstämningarna handlade i detta fall både om specifika utmaningar och praktiska lösningar vid utvärderingsinsatser.

Återkopplingen syftar i detta fall till de tillfällen då resultat och analyser av specifika uppföljning- och utvärderingsinsatser formulerades och diskuterades.

Det strategiska stödet hade som syfte att bidra till en helhetsbild av projektets interna och externa uppföljning och utvärderingen. Stödet bestod av specifika utvärderingstekniska råd och utvärderingsteoretiskt stöd. Utvärderaren gav projektet stöd i den egna uppföljningen, genom att se över frågeställningar, former för enkäter och ge förslag på möjliga analysramar. Utvärderaren bidrog med sammanställning och analys av projektets egna enkätsvar.

### **Fallstudier**

På grund av begränsade resurser genomfördes fallstudier vid enbart ett tillfälle, det vill säga våren 2019. VETA utgår framför allt från ett positivt urval vid fallstudier, eftersom de

utmaningar och möjligheter som framkommer i dessa med större säkerhet kan generaliseras. Fallstudierna skedde relativt sent i projektet eftersom det enbart var då det var möjligt att studera resultat på organisationsnivå.

En förvaltning, samt två kommuner valdes ut av projektledningen. Bägge medlemsorganisationer hade tagit del av projektinsatser som pågått under en längre tid och hade målsättningen att utveckla organisationen. Det gemensamma för dessa fall var att projektinsatserna hade riktat sig till flera målgrupper, det vill säga både chefer, strategiska aktörer och medarbetare. Fallen valdes också ut för att på bästa sätt komplettera projektets egen uppföljning.

Syftet med fallstudierna var att se om projektinsatsen bidrog till nytta. De skulle bidra till kunskap om hur projektprocesserna och insatserna fungerade och utvecklades och om de ledde till uppsatta mål. De skulle ge kunskap om hinder och framgångsfaktorer och en bild av förutsättningarna för hållbarhet av projektets resultat, det vill säga möjligheterna för resultaten att bli beständiga även efter det att projektet är slut, detta både hos de utvalda aktörerna och projektet som helhet. Kunskapen skulle ge underlag för att justera och förbättra projektet, samt för framtida insatser.

För att kunna bidra med ovan nämnda kunskap var det viktigt att intervjua hela styrkedjan. Det vill säga allt från medarbetare som deltagit i projektinsatser till alla nivåer av relevanta chefer, samt strategiska personer som hade mandat och utrymme att påverka en utveckling i organisationerna som kunde bli hållbar över tid. Urvalet av funktioner gjordes även det i dialog med projektledningen och följde de målgrupper som identifierats i projektets projektlogik.

### **Lärseminarium**

I juni 2019 genomförde VETA ett lärseminarium där både projektledning, styrgrupp och ett antal strategiska aktörer och respondenter deltog. Seminariet var interaktivt och ledde till många diskussioner och framåtsyftande rekommendationer. Vid detta tillfälle låg fokus på att bidra till lärdomar om förutsättningar och möjligheter att påverka implementeringen, det vill säga den långsiktiga hållbarheten av projektets resultat.

## Styrgrupp

Utvärderaren deltog vid två styrgruppsmöten. Vid det första tillfället diskuterade projektets projektlogik och utvärderingsplan, vid det andra presenterades resultat av utvärderingsinsatserna.

## Summativ

Den tredje och sista fasen i en utvärderingsinsats handlar om att summera resultat och ge en bild av projektets effekter. Detta brukar beskrivas som en summativ utvärdering. Den tar fasta på projektets resultat och kopplar dem till utlysningens och programmets förväntade effekter. Denna rapport ingick i denna fas. I slutet av februari 2020 genomfördes ett spridningsseminarium där utvärderaren deltog.

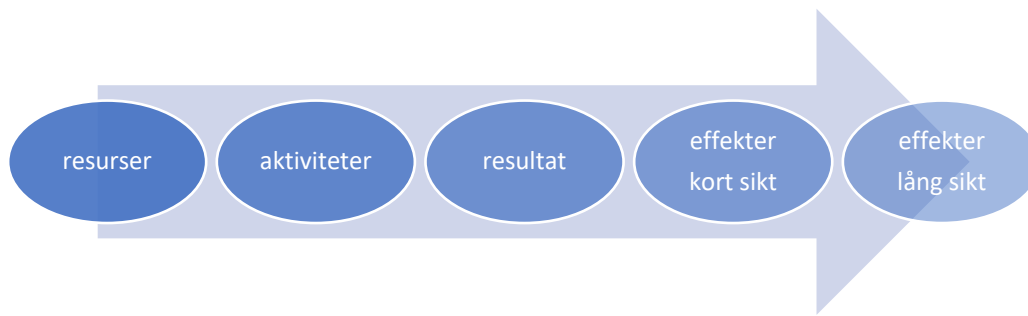
## Utvärderingens analysramar

I avsnittet nedan presenteras de analysramar som utvärderaren utgick från i analysen av de resultat som framkommit genom datainsamlingen.

## Förändringsteori

En förändringsteori beskriver vilken typ av resultat och effekter som förväntas uppkomma av en given insats. I detta fall valde projektet att kalla sin förändringsteori för projektlogik, men betydelsen är densamma. Projektlogiken kan ses som en logisk karta över hur utvecklingsarbetet är tänkt att fungera. Det är ett mycket viktigt verktyg för utvärderingen och ligger till grund för vilka resultat och effekter som ska utvärderas och hur dessa kan mätas genom olika indikatorer. Den underlättar också för projektets egen uppföljning.

I en projektlogik tydliggörs sambandet mellan vilka aktiviteter som är tänkta att leda till vilka effekter på kort och lång sikt enligt följande modell:

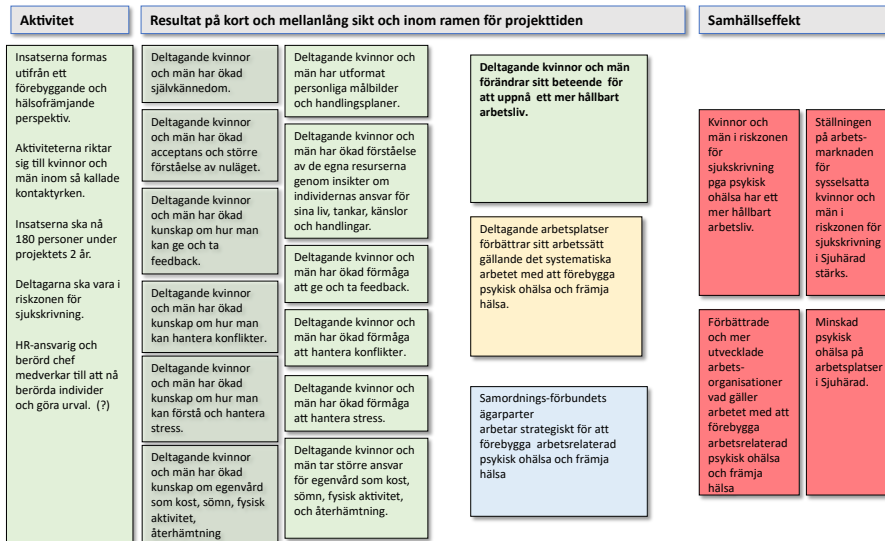


Figur 1. Projektlogik

Framtagandet av en projektlogik sker bakifrån. Applicerat på ett utvecklingsarbete inom ett specifikt verksamhetsområde innebär detta att medverkande aktörer börjar med att diskutera och fastställa vilket problem/behov som de har identifierat inom verksamhetsområdet och vilken förändring man vill uppnå på sikt. Dessa diskussioner omfattar också målgrupps- och begreppsdefinition. Med ett projekts projektlogik som grund kan utvärderaren bedöma om projektet uppnått målen.

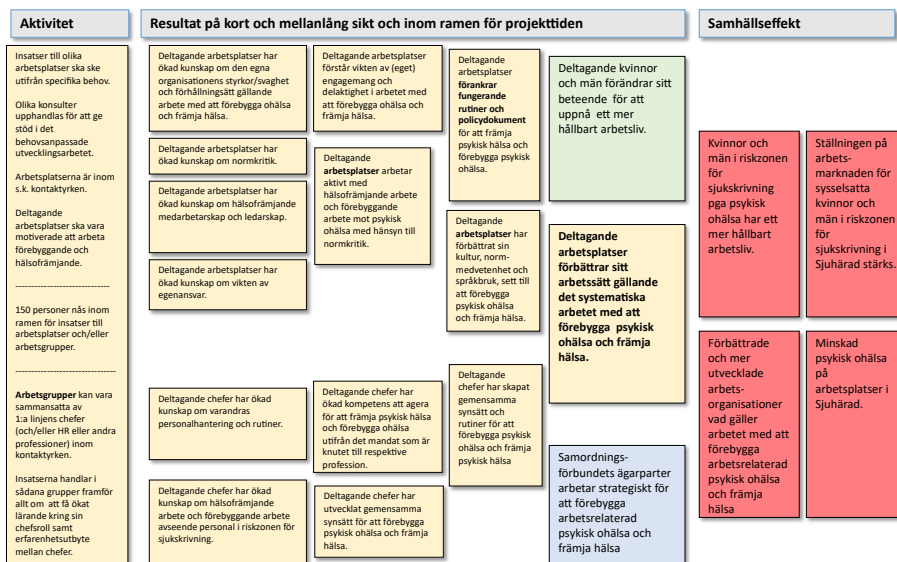
I figur 2, 3, och 4 nedan presenteras projektlogiken för Positiv Rörelse som projektledningen och VETA utarbetade tillsammans. Uppdelningen är gjord på olika nivåer: individ-, organisation- och strategisk nivå. Syftet var att skapa en heltäckande bild över vad som behövs på olika nivåer för att nå de långsiktigt hållbara effekterna.

Projektlogiken på individnivån beskrev vilka resultat projektet förväntades uppnå för de medarbetare som deltagit i projektet. Organisationsnivån beskrev vilken förändring som förväntades uppnås för deltagande organisationer, genom en beskrivning av resultat hos deltagande arbetsgrupper, HR-funktioner och chefer i projektet. Projektlogiken på strategisk nivå beskriver den förväntade förändringen hos projektägaren, samt hos ett urval av strategiska aktörer.



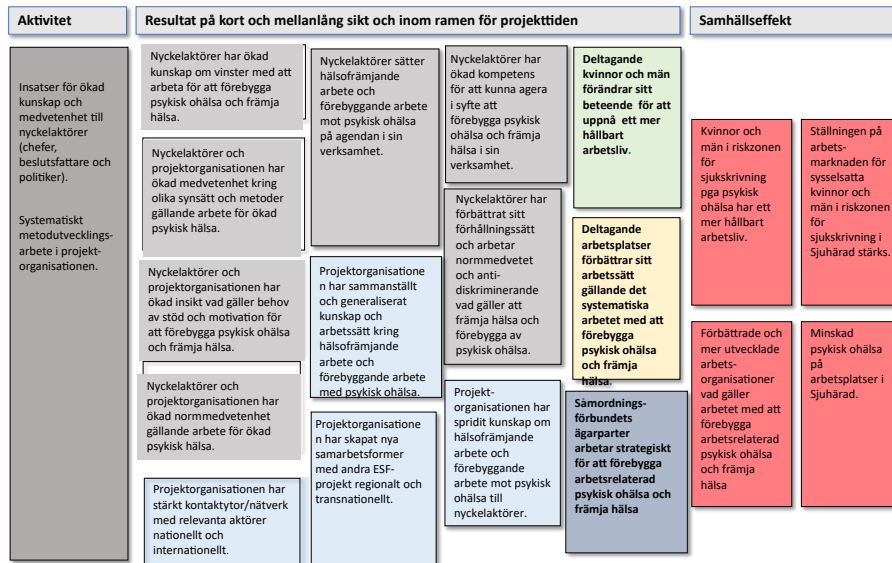
Figur 2

**META** Projektlogik – organisatorisk nivå  
Advisor AB



Figur 3





Figur 4

### Individnivå

För individerna fanns målsättningar på kort och lång sikt fastställda. För den här målgruppen tog resultaten på kort sikt främst fasta på utveckling av individerna i form självkänedom, acceptans, egenvård och förmåga att hantera konflikter och stress. Genom att individerna fick stöd och insatser för att stärka sina kunskaper inom dessa områden var tanken att de på längre sikt skulle få ökad förmåga att ta ansvar för och själva forma personliga handlingsplaner som sedan skulle efterföljas.

### Organisationsnivå

Projektet riktade in sig på att nå resultat som var hållbara över tid. Resultatet projektet ville nå var att deltagande arbetsplatser skulle arbeta mer systematiskt med att förebygga psykisk ohälsa. Detta genom att kultur- och språkbruk skulle förändras på ett normmedvetet sätt, samt att fungerande rutiner och policydokument skulle förankras bättre. För att nå dit behövde de aktuella arbetsgrupperna kunskap kring normkritik, egenansvar, samt överblick över organisationens nuläge vad gäller dokument och förhållningssätt. Insatser till arbetsgrupper skulle ske utifrån arbetsplatsernas specifika behov. En konsult upphandlades inom ramen för projektet för att ge stöd i det behovsanpassade utvecklingsarbetet.

För att arbetsplatserna skulle arbeta systematiskt skulle specifika yrkesgrupper, det vill säga chefer och HR-funktioner, få ökad kompetens och börja samverka och agera. Resultaten handlade om att HR-funktioner fick ökad kompetens att agera och ge stöd till arbetsgrupper och arbetsplatser. Chefer skulle skapa gemensamma rutiner och förena sina synsätt vad gäller dessa rutiner och personalhantering. Insatserna handlade framför allt om erfarenhetsutbyten och handledningsstöd kring hur man kan se signaler, ta svåra samtal och för HR-funktionen att ställa diagnoser och sedan själva kunna ge handledning.

### **Strategisk nivå**

Samordningsförbundets samordnande roll för att projektet skulle nå långsiktigt hållbara förändringar diskuterades. De förväntade resultaten på den övergripande strategiska nivån handlade om att projektorganisationen på Samordningsförbundet skulle bli bättre på att stödja både deltagare och arbetsplatser, det vill säga att utveckla strategiskt stöd med spridning av rutiner och metoder för att på ett långsiktigt hållbart sätt förbygga psykisk ohälsa. Aktiviteterna omfattade bland annat kompetensutvecklingsinsatser, metodutveckling och erfarenhetsutbyten.

### Utvärderingskriterier

Den andra delen som utvärderaren förhåller sig till vid analysen av den data som samlats in är följande vanliga utvärderingskriterier.

#### **Relevans**

Med utgångspunkt från en tydlig projektlogik är det möjligt att bedöma projektets relevans och hur projektet och dess aktiviteter förhåller sig till de identifierade behoven. Det handlar om projektets inre relevans, det vill säga om föreslagna insatser kan leda till förväntade effekter ur olika målgruppers perspektiv. Det handlar också om den yttre relevansen, det vill säga om projektet som helhet kan bidra till utlysningens och programmets mål.

#### **Genomförande**

Hur ett projekt genomförs och organiseras får konsekvenser för projektets resultat och måluppfyllelse. Därför är det viktigt att studera om projektet fungerar ändamålsenligt.

### **Måluppfyllelse**

Måluppfyllelsen handlar om projektet har uppnått de delmål och mål som finns i projektlogiken, hur projektet har bidragit till uppnådda resultat, vad man uppnår och genom vilka insatser.

### **Hållbarhet**

Tidigare forskning visar att det behöver finnas insatser på flera nivåer för att uppnå hållbar strukturförändring. För att resultat från ett utvecklingsprojekt ska kunna implementeras och förändra ordinarie verksamhet efter projektets slut krävs ett strategiskt arbete redan från projektstart. Analysramen för hållbarhet som utvärderingen utgått från finns beskriven i nästa avsnitt.

#### Förutsättningar för hållbarhet

Den analytiska ramen gällande hållbarhet som har operationaliserats i den här studien består av fyra dimensioner av hållbart utvecklingsarbete. Dimensionerna är centrala för att uppnå hållbar förändring i satsningar som rör flera nivåer i en organisation (Öhman Sandberg, 2014). De fyra dimensionerna utgörs av: delegerat ägarskap, behovsstyrd utveckling, delad målbild och kunskap om innehållsfrågan. Övergripande och genomsyrande i alla dessa dimensioner är hur det aktiva ägarskapet ser ut. Figur 5 nedan illustrerar de fyra dimensionerna för hållbarhet.

<u>Behovsdriven utveckling</u>	<u>Kunskap om innehållsfrågan</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utvecklingsarbete behöver svara mot en verksamhets behov</li><li>• Passa in i organisationens verksamhetsmål</li><li>• Berörda av utvecklingsarbetet behöver lätt uppfatta vinsterna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det finns ett djup i förståelsen av utvecklingsarbetets innehåll och vad respektive part kan bidra med</li><li>• Det finns kunskap om vilka förutsättningar som krävs för att nya arbetssätt/förändringarna kan implementeras</li></ul>

<p><u>Delvis gemensam målbild</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alla som deltar i ett utvecklingsarbete, på alla nivåer, behöver dela en bild av vad målet är</li> </ul>	<p><u>Delegerat ägarskap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ägarskapet behöver delegeras till de verksamheter som ska realisera förändringen</li> </ul>
---	---

Figur 5. Dimensioner för hållbarhet (Öhman-Sandberg, 2014)

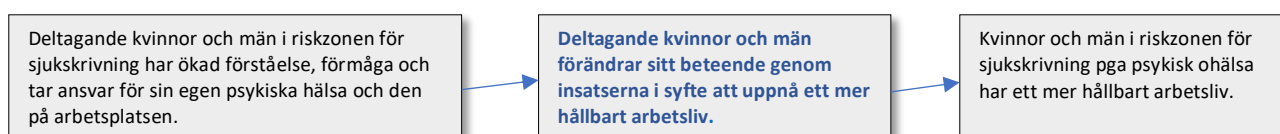
## Resultat

### Måluppfyllelse

Här beskrivs huruvida projektet uppnådde de förväntade resultaten som antogs enligt projektlogiken.

### Individens utveckling

I projektlogiken för projektet formulerades att de deltagande kvinnorna och männen skulle få ökad förståelse och förmåga att ta ansvar för sin egen psykiska hälsa. Det i sin tur skulle leda till att deltagarna förändrade sitt beteende till förmån för ett mer hållbart arbetsliv. Tillsammans med övriga insatser på verksamhets- och organisationsnivå skulle detta leda till att samtliga kvinnor och män i riskzonen för sjukskrivning på grund av psykisk ohälsa fick ett mer hållbart arbetsliv. Se figur 6.



Figur 6. Projektlogik individnivå

Fallstudiens respondenter deltog olika typer av insatser. I det första fallet deltog medarbetaren tillsammans med sin arbetsgrupp i utbildningen "Stresshantering och ett hållbart arbetsliv". Utbildningen hölls vid upprepade tillfällen och leddes av projektets medarbetare. I det andra fallet intervjuades deltagare i utbildningen "Uppåt Framåt". I den

kursen deltog medarbetare som befann sig i riskzonen för sjukskrivning från olika arbetsplatser. Kursen genomfördes av en extern konsult.

Samtliga respondenter menade att de insatser de deltog i påverkade deras inställning till sin arbetsinsats. De sa att det inneburit ett mer kravlöst sätt att förhålla sig till sitt arbete, vilket i sin tur påverkade upplevelsen av negativ stress. Vidare påverkade insatserna deras syn på sin roll i gruppen och relationen till sina kollegor. Förhållningssättet till varandra i en grupp beskrev de som centralt för bättre hälsa på arbetsplatsen. Dessa två ovan nämnda faktorer sammanfattar det som respondenterna i medarbetargruppen lyfte fram. I det fall där insatsen riktat sig till hela arbetsgruppen lyftes även upplevelsen av att känna sig utvald som yrkesgrupp som något positivt för hälsan och klimatet i gruppen.

I projektlogiken antogs denna ökade förståelse leda till handling genom att deltagarna bland annat formulerade en individuell handlingsplan som sedan efterföljdes. Inom ramen för "Stresshantering och hållbart arbetsliv" uttryckte respondenten att handlingsplaner utformades, men att dessa efteråt hamnade i en byrålåda och inte efterföljdes. I det andra fallet sa respondenten att detta moment ej ingick som en del av utbildningen.

I det första fallet framhölls att det som levte kvar efter insatsen var en förbättrad stämning i arbetsgruppen och samtal under informella möten och tillfällen. Däremot fanns en avsaknad av formaliserad handling, till exempel i form av planerade och strukturerade tillfällen för reflektion och nya arbetssätt. I det andra fallet var respondentens upplevelse att insatsen inte syftade till att göra en förändring på arbetsplatsen utan enbart leda till individuell utveckling.

### **Uppåt Framåt**

Projektet följde även på egen hand upp utbildningsinsatsen kallad Uppåt Framåt genom en enkätstudie. Enkätfrågorna utgick i stor utsträckning från projektets projektlogik och dess resultatmål på individnivå. I enkäten ställdes frågor om ökad självkänedom och kommunikation, om användbara verktyg för återhämtning och kunskap om egenvård. Enkätstudiens resultat visar här vad respondenterna svarade:

- **90 procent** upplevde ökad självkänedom
- **88 procent** upplevde ökad förmåga att hantera stress
- **74 procent** upplevde ökad självacceptans
- **67 procent** upplevde ökad självkänsla
- **66 procent** upplevde ökad kunskap om egenvård

Enkätstudien visade att resultat kopplade till relationer mellan medarbetare hade något lägre utfall:

- **63 procent** upplevde ökad förmåga att ge och ta feedback
- **63 procent** upplevde ökad förmåga att hantera konflikter

Resultatet av enkäten ger en indikation på att projektets resultat på medellång sikt på individnivå uppnåddes i projektet. Om projektlogiken stämmer, antyder detta att projektets mål på längre sikt kan uppnås och att deltagarna förändrar sitt beteende.

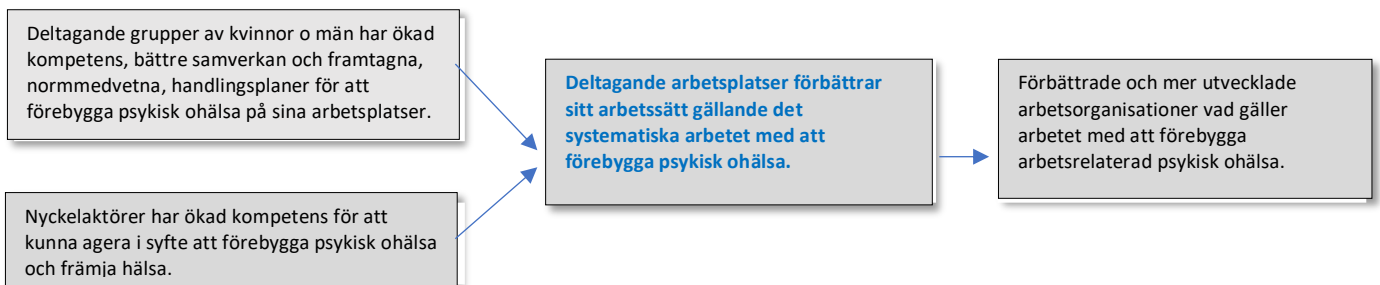
### **Stresshantering och hållbart arbetsliv**

Projektets egen uppföljning av utbildningen ”Stresshantering och hållbart arbetsliv” visade att en stor majoritet av respondenterna (89 procent) fick ökad kunskap om stresshantering. 86 procent av respondenterna menade även att de kommer ha användning av vad de lärt sig under utbildningen och 89 procent att de skulle rekommendera utbildningen till sina kollegor.

Enkäten visade även att näst intill samtliga (98 procent) av respondenterna ansåg det värdefullt att gå utbildningen tillsammans med sina arbetskollegor och 89 procent ansåg att det värdefullt att gå utbildningen tillsammans med sin chef. 91 procent ansåg att de som arbetsplats kommer ha nytta av vad de lärt sig tillsammans under utbildningen. Enkätsvaren visade på en uppskattning av att ta del av utbildningsinsatsen tillsammans med kollegor och chef, frågorna är dock inte ställda utifrån projektlogikens resultatmål och kan därför inte fungera som ett underlag för en analys på organisationsnivå.

## Organisationsutveckling

I projektlogiken formulerades att Positiv Rörelse skulle ge arbetsgrupper och nyckelaktörer ökad kompetens, förbättrad samverkan och normmedvetna handlingsplaner på sina arbetsplatser. Det i sin tur skulle leda till att de deltagande arbetsplatserna förbättrade sitt arbetssätt gällande det systematiska arbetet med att förebygga psykisk ohälsa. Tillsammans med resultat på individ- och strategisk nivå skulle förbättrade och mer utvecklade arbetsorganisationer vad gäller arbetet med att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa utvecklas.



Figur 7. Projektlogik organisationsnivå

På den arbetsplats där en arbetsgrupp tillsammans med sin enhetschef deltagit i "Stresshantering och hållbart arbetsliv", vittnade flera respondenter om att deltagandet lett till ett ökat välmående i gruppen. Enhetschefen fortsatte använda ett verktyg från kursen, en typ av reflektionsmodell som var möjlig att använda under arbetsgruppens APT. I övrigt beskrevs inte någon ytterligare utveckling av det systematiska hälsofrämjande arbetet.

Nyckelaktörer som i det här fallet var chef och personal på HR-avdelningen, bekräftade att en förändring av det systematiska hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet inte varit i fokus. För det skulle ytterligare åtgärder behövas. I utvecklingsarbetet fanns dock möjlighet för enhetschefer att parallellt delta i stärkande och nätverkande insatser med andra chefer. Detta som ett led till att nå mer långsiktigt hållbara resultat.

Enhetschefen för medarbetaren som deltagit i insatsen "Uppåt Framåt" menade att efterarbetet och tillvaratagandet av den kunskap medarbetaren fått med sig kunde vara känsligt, eftersom det framförallt rörde en personlig utveckling. Hur en sådan personlig

utveckling skulle tas tillvara och även kunna påverka andra i gruppen var utmanande att hantera.

CITAT: "Det lilla jag fick med mig var att jag hörde att det kändes bra. Att de fick verktyg med sig. När de inte heller var sjuka sen – då var det nog bra instrument." - enhetschef om Uppåt Framåt

Parallellt deltog enhetschefen i utbildningen ACT, arrangerad av Positiv Rörelse. Insatsen gav en bekräftelse på att ett närvarande och coachande arbetssätt var viktigt. Respondenten nämnde också konkreta verktyg som handlade om aktiv närvaro och att se tidiga signaler. Men framför allt vikten av att må bra själv som chef för att kunna bidra till sina medarbetare.

Tillsammans med tidigare erfarenheter och stöd från HR och medarbetarnas förändrade förhållningssätt kunde enhetschefen förändra delar av det systematiska hälsofrämjande arbetet på sin arbetsplats. Framför allt handlade det om arbetet med den aktiva närvaron, att se tidiga signaler för sjukskrivning och att arbeta med förhållningssättet och agerandet mot varandra.

CITAT: "Jag har fått så mycket verktyg med mig. Jag har (tidigare) glömt mig själv. Min familj. Det är så skönt att få tänka på sig själv. Då har man också kraft att kunna hjälpa andra" - enhetschef som gått ACT

### **ACT – Att hantera stress och främja hälsa**

Projektets kvantitativa uppföljning av ACT utbildningen med fokus på att hantera stress och främja hälsa visade på en positiv utveckling hos respondenterna. Frågorna i utvärderingen berörde deltagarnas ökade kunskaper om stress och hur det kan hanteras, samt om acceptans och förståelse för nuläget. Frågor ställdes även om möjligheten att använda sig av kunskapen de fått både i sitt arbetsliv och i sitt privatliv. På samtliga påståenden i enkäten svarade över 85 procent "stämmer ganska bra" eller "stämmer mycket bra" där över hälften svarade "mycket bra". Respondenterna svarade att de kommer använda sig av kunskapen både i sitt arbetsliv och privatliv och några ger öppna svar om att dessa två aspekter går hand i hand och att användningen av kunskapen inom exempelvis privatlivet ger effekter på arbetslivet.



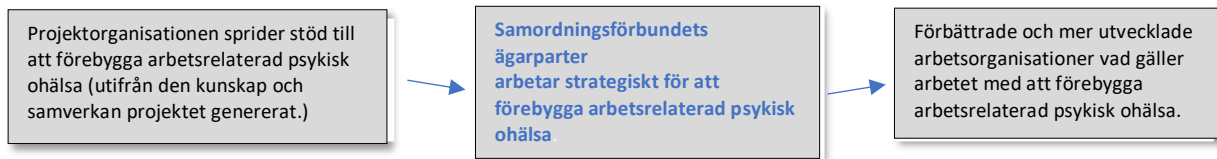
Utifrån projektets projektlogik kan vi se att vissa resultat på kort sikt tycks ha uppnåtts. Det skulle i sin tur betyda att det finns goda förutsättningar för att även resultat på längre sikt kan uppnås. Det handlar om att respondenterna fick en ökad acceptans och förståelse för nuläget samt att de som svarat fick ökad kunskap om hur man kan förstå och hantera stress. Att vissa respondenter dessutom beskrev hur de kommer använda sig av kunskapen visar att deltagarna har förutsättningar för att i större grad kunna hantera stress.

Sammanfattningsvis indikerar projektets egna enkätstudier att flera resultat uppnåtts på individnivå då en stor majoritet av respondenterna ansåg sig ha fått större förståelse och kunskap om sig själva och sitt sätt att hantera stress, kritik och feedback etc. Som nämnts tidigare fokuserade utbildningsinsatserna främst på individnivån och enkätfrågorna formulerades därför utifrån projektets projektlogik på individnivå. Därför är det svårt att utifrån detta enkätunderlag göra en analys av resultat på organisations- och strategisk nivå.

I kommunerna som deltog i fallstudien finns en gemensam HR-verksamhet. "Uppåt Framåt" och "ACT" är bara två av flera olika insatser de tog del av från Positiv Rörelse. En kartläggning av bägge kommuners behov hade gjorts inför kommunernas egen satsning på att sänka sjuktalen. Utifrån denna behovsanalys gjordes beställningar av insatser från Samordningsförbundet. Enligt respondenterna på strategisk nivå kompletterade dessa insatser den egna satsningen och bidrog till att kommunerna bland annat antog en helt ny rehabiliteringsprocess och ett nytt förhållningssätt och agerande inför och vid sjukskrivningar.

#### Strategisk utveckling

Den övergripande strategiska utvecklingen handlade i detta projekt om att Samordningsförbundet skulle bli bättre på att stödja både deltagare och arbetsplatser, det vill säga att ett strategiskt stöd skulle utvecklas med spridning av kompetens, rutiner och metoder för att förebygga psykisk ohälsa.



Figur 8. Projektlogik strategisk nivå

Till viss del beskrivs projektets övergripande strategiska påverkan genom de exempel respondenterna på den strategiska nivån skildrar i avsnittet här innan. Där beskrivs att de kommuner som deltagit i fallstudien kompletterade de resurser de redan hade i sitt pågående projekt med de insatser som Positiv Rörelse bidragit med. Tillsammans föll insatserna väl ut och bidrog till ovan nämnda rehabiliteringsprocesser, förhållningssätt och agerande.

Det strategiska stödet som Samordningsförbundet skulle utveckla som ett resultat av projektet hade inte VETA möjlighet att följa upp och utvärdera. VETA tog däremot vid flertalet avstämningar del av den utvecklingsprocess Samordningsförbundet gjort inom ramen för detta projekt. Under lärseminariet diskuterades även detta strategiska stöd och Samordningsförbundets roll. Nya sätt att anpassa och utveckla stödet efter medlemsorganisationernas behov lyftes och anammade därefter. Det är tydligt att detta stöd har utvecklats under projektets gång.

Ett ytterligare resultat av detta utvecklingsarbete är att Samordningsförbundet ansökt och blivit beviljad medel för ett nytt projekt som i stort fungerar som en fortsättning på Positiv Rörelse. I flera avseenden har Samordningsförbundet då utgått från de lärdomar man fått med sig från Positiv Rörelse.

### Genomförande

Under datainsamlingen av ett projekt tar utvärderaren reda på uppfattningen om hur projektet genomförts och organiserats, till exempel om projektets syfte, roller och förväntningar upplevts tydliga. Hur dessa aspekter av genomförandet upplevts, tillsammans

med upplevelsen av projektets relevans fungerar som förklaringsfaktorer till variationer i måluppfyllelsen.

Det första som ger en tydlig förklaring till de skilda resultaten är de olika typer av insatser som deltagarna tagit del av. Medarbetarrespondenten från fallstudien menade att "Stresshantering och hållbart arbetsliv" hade fokus på att gå från ökad förståelse till aktiv handling till förmån för den enskilde deltagaren men också för arbetsgruppen. "Uppåt Framåt" upplevdes av responderten, från fallstudien, inte som en insats som rörde förändringar i relation till arbetsgruppen eller arbetsplatsen. Det var uppenbart svårare för sistnämnda att kunna göra kopplingen mellan insatsen och sin egen arbetsmiljö. Insatsen uppfattades enbart bidra till personlig utveckling.

Enligt projektets enkätsvar ställde sig respondenterna mycket positiva till de träffar som genomförts i utbildningsinsatsen "Uppåt Framåt" och ansåg att det varit en bra fördelning mellan teori, diskussioner och övningar. Enkätsvaren från utbildningen "Stresshantering och hållbart arbetsliv" visade att respondenterna uppskattade att utbildningen genomfördes gemensamt med kollegor samt att chefer var med. De som svarade uppskattade även föreläsarens engagemang och kunskapsförmedling. Detta tyder på ett bra genomförande av projektets insatser vilket kan antas ha bidragit till att resultaten på individnivå i projektlogiken har uppfyllts. Att enkätrespondenterna ställde sig väldigt positivt till att delta i utbildningar tillsammans med framförallt sina kollegor men även sin chef tyder på att en sådan organisering av insatsen var en stor framgång. Att utbildningen var organiserad på ett sådant vis kan därför troligen förklara de positiva resultaten.

I fallstudien av "Stresshantering och hållbart arbetsliv" framhölls deltagandet av enhetschefen som avgörande för att arbetet skulle kunna fortgå efteråt. Chefen fick möjlighet att höra diskussionerna i gruppen och fick själv del av samma verktyg som personalen. Medarbetarrespondenten menade att det krävs att chefen driver frågan vidare, uppmanar och skapar utrymme att använda verktygen, om det ska få konsekvenser för den hälsofrämjande arbetsmiljön.

CITAT: "Att chefen är med är bra. Ska det vara en fungerande organisation är det bra att hen är med och hör diskussionerna. För de äger fortsättningen. Det är dom som måste vara drivande" - personal

Enhetschefen i fallstudien uppfattade däremot inte att dennes roll var att ta ansvar för att utveckla systematik i det hälsofrämjande arbetssättet. Engagemanget i deltagandet berodde framför allt på den egna förförståelsen och tidigare kompetens i frågan. Att en chef använt verktyg från insatsen i efterhand berodde även det på det egna drivet och gjordes på eget initiativ. I det andra fallet efterfrågade chefen mer stöd för att kunna ta tillvara den utveckling medarbetarna varit med om i "Uppåt Framåt".

I båda fall beskrev dock cheferna att de parallella insatserna som varit riktade till dem varit värdefulla. Det gav en signal från ledningen om att det hälsofrämjande arbetet var viktigt, det gav också konkreta verktyg och framför allt möjligheten till nätverkande med andra chefer i samma position.

För att insatserna skulle ha kunnat leda till ett mer systematiskt arbete hade det krävts andra förutsättningar, beskrev enhetscheferna i fallstudien. Syftet med insatsen och deras ansvar i frågan hade behövt vara tydligare. Framför allt hade det krävts stöd i form av utrymme och uttalade prioriteringar från hela styrkedjan, där verksamhetschefen nämns specifikt.

De intervjuer som VETA genomförde visade att intervjuer med verksamhets- och förvaltningschef hade kunnat ge viktig information som förklarar variationerna i måluppfyllelse. Stödet från HR-avdelningen var centralt, men räckte alltså inte här för att nå de önskade organisationsförändringarna.

Det fallstudierna visade var att projektet nått framgång där det varit möjligt att integrera Positiv Rörelses insatser i redan pågående utvecklingsinsats eller projekt. Det visade sig vara den bäst framkomliga vägen för Samordningsförbundet att nå ut med sina insatser i detta projekt. Det har dock skett på olika sätt och det finns lärorika variationer.

För det första framhölls att projektledningen från Samordningsförbundet varit mycket lyhörd till kommunernas egna behov och på bästa sätt försökt anpassa resurserna i projektet till dessa. I de fall insatserna utfördes av en anställd medarbetare på Samordningsförbundet

anpassades det bättre till behovet och målet för projektet. Projektledningen var i kontakt med olika funktioner i de båda fall som studerats. I kommunerna där Positiv Rörelse var i kontakt med strategiska aktörer inom den centrala HR-verksamheten fick insatserna också ett genomslag på en mer övergripande strategisk nivå. HR-strategen hade gjort en kartläggning av behoven på övergripande nivå och kunde därför se dem utifrån ett helhetsperspektiv. Det påverkade sannolikt måluppfyllelsen för Positiv Rörelses insatser.

Huruvida Positiv Rörelses insatser nått sina förväntade resultat påverkades av hur de pågående projekten varit utformade. Till exempel hade de båda fallen, förvaltningen och kommunerna, haft olika typer av behovsanalyser som grund för sina respektive satsningar. I kommunerna låg en omfattande kartläggning av behoven inom det hälsofrämjande området som grund för deras satsning. Det fanns ett beslut från politiker angående satsningen, delmål på vägen var formulerade. På förvaltningen var inte kartläggningen av behoven lika grundlig. Behoven har istället framkommit tydligare under projektets gång. Detta har påverkat möjligheten att nå resultat på organisationsnivå.

Generellt har en utmaning för Positiv Rörelse varit de skiftande förutsättningar att genomföra insatser hos kommuner i Samordningsförbundets område. Det har varit tydligt att det varit utmaningar att få tillträde till vissa arbetsplatser och verksamhetsområden. Projektet utgick från att det fanns en samsyn kring både vikten av projektets insatser, men också praktiska förutsättningar som utrymme, tid och stöd på plats. Detta var i praktiken en större utmaning än vad som förutspåddes. Mer tid och resurser än förväntat har lagts på projektets ledning att förankra och få tillträde till de verksamheter där insatserna var tänkta att genomföras.

Samordningsförbundets roll och ambitioner vad gäller målsättningarna har behövt diskuteras och ändras under projektets gång. Projektlogiken har därför anpassats efter dessa förutsättningar. Det gäller framför allt de förväntade resultaten på organisationsnivå, där projektet fått sänka ambitionsnivån från att förvänta sig att "deltagande arbetsorganisationer arbetar systematiskt för att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa" till att "deltagande arbetsplatser förbättrar sitt arbetssätt gällande det systematiska arbetet

med att förebygga psykisk ohälsa". Projektledning och styrgrupp har genomfört ett gediget arbete för att anpassa projektlogik efter förutsättningarna.

Otydligheter och orimligheter kring vilka målgrupper som projektet förväntade nå uppdagades också under genomförandet. Det visade sig till exempel vara en utmaning att identifiera och samla individer som var i riskzonen för sjukskrivning, vilket var avsikten för projektinsatser riktade till individer. Det var också en utmaning att fokusera och samla arbetsgrupper eller hela arbetsorganisationer. Till dessa utmaningar hör också att projektet planerat olika typer av insatser, både engångsinsatser och längre, genomförda på olika sätt tex av inhyrda konsulter, av anställd personal på plats eller från projektorganisationen centralt. Detta påverkar förstås också möjligheten att dra tillförlitliga slutsatser.

## Relevans

Tillsammans med genomförandet utgör relevansen ett ytterligare kriterium för hur resultaten kan förklaras. Det handlar både om hur projektets föreslagna insatser uppfattas som relevanta ur olika målgruppers perspektiv, men också om huruvida projektet som helhet kan bidra till utlysningens och programmets mål.

Samtliga respondenter i fallstudierna beskrev att det fanns ett stort behov av Positiv Rörelses insatser. Behovet beskrevs både på övergripande samhällsnivå i termer av en utbredd psykisk ohälsa och ökade sjuktal. Det uttrycktes också som ett behov varje enskild individ har. Fallstudierna visade att problemet är utbrett och uppfattas som mycket aktuellt.

För att bygga en hälsofrämjande arbetsmiljö var medarbetarrespondenterna i fallstudien överens om att det krävdes mer insatser med fokus på bemötande och hur vi förhåller oss till varandra i gruppen. Grupp-, lag- och/eller teamarbete inklusive konflikthantering var något det önskades mer av för att nå de långsiktiga målen. Detta stämmer också in med svaren i projektets egna enkäter. Enkätsvaren från "Uppåt Framåt" indikerade att respondenterna inte i särskilt stor utsträckning ansåg att insatsen stärkt relationer i gruppen. Detta är också något projektet tagit till sig av och utifrån det utvecklat sina insatser. Till

exempel anställdes en projektmedarbetare som kunde ta reda på vilka specifika behov som fanns och efter det utveckla nya insatser.

Projektets egen uppföljning visade att respondenterna ansåg att de kommer ha användning av vad de lärt sig av utbildningarna. Majoriteten av de som svarat på enkäterna såg att de kunde använda sig av vad de lärt sig både i privatlivet och i arbetslivet. Deltagarna kunde även redogöra för i vilka situationer de kommer ha användning av kunskapen de fått. Allt detta tyder på att projektets insatser varit relevanta och att de ser ett behov av projektets insatser.

Enkätresultatet som visade på att majoriteten av respondenterna utvecklats och fått ökad kunskap och förståelse antyder att det funnits ett behov av projektets insatser. Projektets insatser har enligt enkätresultatet i hög grad bidragit till ökad självkänedom och ökad förmåga att hantera stress. Detta kan tyda på att det funnits ett stort behov av dessa aspekter, men då inga direkta frågor ställs om insatsernas relevans kopplat till projektets insats kan en sådan slutsats dock inte dras. Att respondenterna ansåg att träffarna varit meningsfulla för dem visar dock på en relevans av insatsen.

Insatserna hade varierande påverkan på resultaten på organisationsnivå. Enhetscheferna i fallstudierna sa att relevansen hade stärkts om de kunnat delta och påverka insatserna mer. De efterfrågar möjlighet att delta i och ta del av behovsanalysen som ligger till grund för satsningarna. Detta för att kunna påverka relevansen i innehållet. Hade insatserna haft mer koppling till det ordinarie systematiska arbetsmiljöarbetet med dess rutiner hade de dessutom varit mer relevanta i relation till målet, enligt respondenterna i fallstudierna.

En möjlighet för att stärka relevansen är att tydligare förklara insatsens bidrag till det långsiktiga målet och medarbetarens roll för att nå dit. Respondenter i fallstudien förmedlade uttryckligen att de vill få en klarare bild av det konkreta syftet med den specifika aktiviteten och hur aktiviteten är tänkt att passa in i ett långsiktigt mål och sammanhang. Skulle det från början varit tydligt vilket specifikt syfte insatsen hade och hur insatsen passade in i det övriga systematiska arbetsmiljöarbetet, hade det varit mer troligt att insatsen skulle leda till konkret handling, menade en respondent i fallstudien.

CITAT: "Känslan är nog att man vill ha mer systematik i det... Kan man få alla att se hela processen och vad det kommer att nå till, då är det lättare. Skapa en tydlighet kring vad som är tanken med det här. Jag tycker inte att det har funnits något mål. Kanske är ökat välmående och minska sjukskrivningar nämnt, men det är så långt bort. Hade varit bättre om mer konkret. Saknar man någon del så får man inte med sig helheten. Mer, varsågod här får ni varit med i ett moment." - personal

Även om behovet av insatser som påverkar det hälsofrämjande arbetet beskrevs fylla ett stort behov var det också tydligt att definitionen av hälsofrämjande, respektive förebyggande arbetsmiljö skiljer sig åt. Det gäller också definitionen av stress och psykisk ohälsa. Beskrivningen varierade mycket både mellan olika individer, men också mellan de olika organisationerna. Dessa variationer kan enligt VETAs analysram om dimensionerna för hållbarhet påverka projektets förutsättningar att implementera sina resultat. Mer om det under avsnittet om långsiktig hållbarhet.

### Horisontella principer

Deltagare i Positiv Rörelses insatser var framför allt medarbetare och chefer inom kontaktyrken. Yrken som enligt omvärlds- och problemanalysen haft höga sjuktal och utbredd psykisk ohälsa. Det utvärderingen av projektet visar är att deltagarna i projektets insatser fått ett nytt förhållningssätt till sin egen stress och hälsa. I viss mån har även förhållningssättet till varandra utvecklats.

I fallstudien framkom att upplevelsen av god hälsa och stress till viss del är personlig. I projektinsatserna som var fokuserade på individuella behov kopplade till hälsa och stress framkom att dessa behov mötts oavsett om respondenten varit man eller kvinna, har olika bakgrund, osv. När insatser genomfördes med utgångspunkt i individer och specifika gruppers behov blev resultaten som mest framgångsrika. I utvärderingen framkom att de insatser som utvecklades av projektets egna medarbetare med större säkerhet tillgodosatt dessa behov. Engagemang och delaktighet från enhetschef har också uppfattats som viktigt



för genomförandet. Enhetschefens medvetenhet kring jämställdhet bör därför påverka möjligheten till integrering av de horisontella principerna.

CITAT: "Vi har många som inte har bott i Sverige särskilt länge. Har man svårt att förstå språk väljer man att inte medverka. Som kvinna har man med sig att man ska stressa, att man ska rodda allt. Det är också de som är svagast i idrott och kost."

Utmaningen vad gäller integreringen och resultat i linje med de horisontella principerna är när projektets insatser, istället för individuella behov, ska följa en arbetsplats eller organisations behov. Möjligheten till insyn från Positiv Rörelse kring hur behovsanalysen på arbetsplatserna har gjorts var svag. Det är otydligt vem som ska definiera problemet som projektet ska lösa på arbetsplatserna. I framtida projekt är det viktigt att tidigt planera för hur projektet tillsammans med den aktuella organisationen tillsammans kan identifiera problemet. I detta fall kom projektet in när ett problem redan definierats inom ramen för organisationens egna projekt. I fallstudien var det också tydligt att det fanns en avsaknad och brist på delaktighet från personalens sida i behovsanalysen på arbetsplatsen. Sammantaget ger det en bild av att projektet bör involvera samtliga på aktuell arbetsplats och inspirera till ett jämställdhets- och icke-diskriminerande perspektiv då behovsanalysen inför insatsen görs.

### Långsiktig hållbarhet

I fallstudierna som genomförts har Positiv Rörelse bidragit med insatser i en förvaltning och två kommuners pågående projekt. Det har i denna utvärdering visat sig både vara en utmaning och en möjlighet att bidra på det sättet. Den största utmaningen var att nå långsiktigt hållbara resultat på organisationsnivå. Här följer en sammanfattning av faktorer som påverkat den långsiktiga hållbarheten av Positiv Rörelses resultat:

- Behovsanalysen i de pågående projekten varierade stort. Det påverkade också Positiv Rörelses möjlighet att anpassa sina insatser efter de verkliga behoven.
- Insatser som fokuserade på bemötande och grupputveckling uppfattades som mycket relevanta för den hälsofrämjande arbetsmiljön. Insatser som var bättre anpassade till det pågående systematiska arbetsmiljöarbetet efterfrågades.

- De olika pågående projekten hade olika långsiktiga mål och definitioner av stress, psykisk ohälsa och hälsofrämjande arbete vilket påverkade Positiv Rörelses genomslag. Det fanns oklarheter kring vad insatsernas syfte var och vad de skulle leda till på sikt. Vinsterna var svåra att se för alla.
- Den funktion som drev det pågående projektet som Positiv Rörelse interagerade med var central. I de fall där denna funktion hade en strategisk position och kunde se behoven för insatserna på ett övergripande plan, det vill säga med ett helhetsperspektiv, påverkade det möjligheten att nå långsiktigt hållbara resultat.
- Deltagandet av chefer/beslutsfattare från hela styrkedjan var ej komplett i organisationernas egna satsningar. Ett engagemang från framförallt verksamhetschefen samt det fackliga ombudet är en möjlighet för att nå långsiktigt hållbara resultatet. I fallstudierna uppdagades ett glapp mellan den centrala HR-funktionen och arbetsplatsen där insatserna genomfördes.
- Medvetenheten om, samt strukturen för hållbart förändringsarbete varierade.

Det långsiktiga målet för Positiv Rörelse var att skapa förbättrade och mer utvecklade arbetsorganisationer vad gäller arbetet med att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa. En analys av fallstudierna utifrån dimensionerna för hållbarhet visar på faktorer som tyder på att det finns goda förutsättningar för implementering av resultaten. Men det visar också på flera faktorer som utgör hinder. Dessa är hinder/aspekter som behöver förtydligas för att sannolikheten ska öka att projektet bidrar till de förväntade effekterna. Tabellen i figur 9 sammanställer möjligheterna och utmaningarna:

Förutsättningar för implementering/hållbarhet	Faktorer som tyder på att det finns goda förutsättningar för implementering	Faktorer som tyder på att det finns hinder för implementering
<u>Behovsdriven utveckling</u> - Utvecklingsarbete behöver svara mot en verksamhets behov - Passa in i organisationens verksamhetsmål - Berörda av utvecklingsarbetet behöver lätt uppfatta vinsterna	- Ja - insatserna svarar mot ett behov - Vinsterna beskrivs på flera nivåer - främst individuellt	- Behoven beskrivs på olika nivåer (individ, arbetsgrupp, arbetsplats, samt flera olika övergripande nivåer) - Saknas koppling till ett övergripande verksamhetsmål som relaterar till aktuell organisation - Varierande behovsanpassning i projekten ger varierande möjlighet att behovsanpassa för PR
<u>Delvis gemensam målbild</u> - Alla som deltar i ett utvecklingsarbete, på alla nivåer, behöver dela en bild av vad målet är	- Strategiska aktörer i de pågående projekten känner väl till målet med PR	- Otydlig bild av deltagares förväntade roll och målet med PR - Flera definitioner av stress och hälsofrämjande arbete - Organisationernas egna projektmål och PR:s mål stöter ihop

<p><u>Kunskap om innehållsfrågan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Att det finns ett djup i förståelsen av utvecklingsarbetets innehåll</li> <li>- Förståelse för vilka möjligheter respektive part har att bidra med och ge förutsättningar för att nya arbetssätt/förändringarna kan implementeras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR:s insatser upplevs komplettera arbetsplatsen/organisationens eget utvecklingsarbete</li> <li>- Det finns en tydlig bild av innehållet i PR:s insatser</li> <li>- Det finns i vissa fall en plan för nästa steg och identifierade hinder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otydligt VAD som ska implementeras - på vilken nivå (arbetsgrupp, arbetsplats eller arbetsorganisation)</li> <li>- Därför svårt svara på HUR VAD ska implementeras</li> <li>- I vissa fall mycket svag kunskap kring hållbart förändringsarbete</li> </ul>
<p><u>Delegerat ägarskap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ägarskapet måste delegeras till de verksamheter som ska realisera förändringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det finns i vissa fall vilja och kunskap hos strategiska aktörer att driva utvecklingen</li> <li>- Finns kunskap och medvetenhet hos PL i PR kring hållbart utvecklingsarbetet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otydligt vem som ansvarar för implementering var och på vilken nivå</li> <li>- Otydligt vem som ansvarar för att reda ut hinder för implementering</li> <li>- Oklart om samtliga i en hel styrkedja involverats</li> <li>- Varierande delaktighet från strategiska aktörer</li> </ul>

Figur 9.

Sammanfattningsvis kan sägas att det hade funnits ännu bättre förutsättningar för en långsiktig hållbarhet om projektet Positiv Rörelse inledningsvis hade tydliggjort VAD som efter projektets slut skulle implementeras VAR samt klargjort VEM som var ansvarig för att implementera vilket resultat och HUR detta skulle göras. Det finns ett exempel där Positiv Rörelse gått in i ett av medlemsorganisationernas eget projekt där man gjort en tydlig behovsanalys, har en tydlig förankring och ett ägarskap i hela styrkedjan. I detta fall har insatserna haft störst chans att bidra till långsiktiga effekter.

## Reflektion och rekommendation

Detta är första gången Sjuhärads Samordningsförbund genomfört ett projekt inom ESF:s programområde 1. Projektet har därför fungerat som en lärprocess där tillvägagångssättet och målsättningar anpassats under vägens gång. Framför allt har Samordningsförbundets roll i detta förändringsarbete har varit föremål för diskussion. På vilket sätt kan förbundet skapa förutsättningarna för att bidra med kompetenshöjande insatser på bästa sätt? Vilket ansvar har Samordningsförbundet för de långsiktiga hållbara resultaten som projektet ska bidra till? Hur ska medlemsorganisationernas målsättningar matchas med målsättningarna i Samordningsförbundets projekt?

När utvärderingen av fallstudierna presenterades vid lärseminariet hölls gemensamma diskussioner med styrgruppen för projektet, projektledningen och ett antal respondenter från fallstudierna. Flera av dessa ovan nämnda frågor lyftes och många fruktbara förslag till

förändringar och förbättringar kom fram. Flera av dem användes direkt av projektledningen för Positiv Rörelse och av projektledningen i de pågående projekten.

Detta är en sammanfattning av de rekommendationer som identifierades tillsammans och de VETA gör efter genomförd utvärdering:

### 1. Tydliggör ägarskap för resultaten och rollfördelning mellan Samordningsförbundet och medlemsorganisationerna inledningsvis

- Tydliggör ägarskapet för de resultat som projektet förväntas uppnå
- Tydliggör rollen som Samordningsförbundet har för att bidra till de hållbara resultaten
- Tydliggör den centrala projektledarens roll i relation till styrgruppen
- Tydliggör styrgruppens roll och ansvar vad gäller implementering av långsiktigt hållbara resultat

### 2. Gör en grundlig översyn av förutsättningar och behov

- Se över vilka andra utvecklingsåtgärder och/eller projekt som är möjliga att delta i
- Delta i så stor mån som möjligt i problemanalysen som ligger till grund för dessa åtgärder
- Se till att problemanalysen görs med stor delaktighet från olika målgrupper och utifrån de horisontella principernas perspektiv
- Se till att projektets mål har en tydlig koppling till medverkande verksamheters övergripande mål
- Var tydlig med mål och syfte. Se till att sätta rimliga ambitioner och se inledningsvis över de möjligheter och utrymmen som finns för hållbar utveckling
- Se över möjligheten att koppla projektet till de medverkandes systematiska kvalitetsarbete

### 3. Identifiera centrala aktörer och formalisera projektet mer

- Kontakt med nyckelaktörer som har en strategisk roll hos medlemsorganisationen avgör

- Se till att hela styrkedjan hos medlemsorganisationen deltar i utvecklingsarbetet, verksamhetschefer lyfts fram som centrala
- Formalisera samarbetet med medlemsorganisationen och förbundet mer inom ramen för projektet. Använd de plattformar och kommunikationskanaler som bland annat förbundets styrgrupp och styrelse har för att komma fram till överenskommelser. Överenskommelser som både underlättar genomförandet och den långsiktiga hållbarheten av resultaten.