

Dokumenttyp

Slutrapport

Datum

2023-04-30

Utvärdering av projektet

Positiv Riktning i Arbetslivet



LEVERANTÖR

VETA Advisor AB (VETA)

Leverantörs postadress

Svartviksslingan 14
167 39, Bromma

Leverantörs besöksadress

LivingRoom Office
Bondegatan 30
116 33, Stockholm

Webbsida

www.vetaadvisor.se

Organisationsnummer

556988–8596

Kontaktperson hos leverantör

Christina Ehneström
Partner
Telefon: 076 050 81 20
E-post: christina@vetaadvisor.se

SAMMANFATTNING

Projektet "Positiv Riktning i Arbetslivet" (PRiA) finansierades med hjälp av Europeiska socialfonden och drevs av Sjuhärads samordningsförbund. Syftet med detta uppdrag var att bedöma PRiA-projektet baserat på dess projektmål och de horisontella principerna. Detta gjordes genom att utvärdera de tre insatserna inom projektet (ACT, Chefoskopet och Vårdskapet) som var ämnade för att stärka positionen för både kvinnor och män i arbetslivet, vilket skulle ge bättre förutsättningar för att få rätt kompetens inom Sjuhäradsregionen. En central del i projektet var de horisontella principerna som innebar att projektet skulle främja jämställdhet, öka tillgänglighet och skapa lika möjligheter i arbetslivet för alla anställda oberoende av kön, könsidentitet, etnicitet, religiös tro, funktionsvariation, sexuell läggning eller ålder.

ACT, Chefoskopet och Vårdskapet har utvärderats genom att ett urval av deltagare, chefer, projektpersonal och andra aktörer i projektet har intervjuats. Resultaten visar att projektet delvis har nått projektmålen. De stora utmaningarna ligger i att tillvarata resultaten på verksamhetsnivå och på strategisk nivå. Detta gäller särskilt ACT och Vårdskapet. I dessa insatser menar VETA att de positiva effekterna uppstår framför allt på individnivå, men det räcker inte för att effekter ska uppstå på exempelvis arbetsgruppsnivå eller på verksamhetsnivå. För att det ska hända behövs ett aktivt ägarskap i hela styrkedjan. VETA menar att chefer på olika nivåer inte i tillräcklig utsträckning har varit engagerade i insatserna och inte heller haft mål för hur resultaten av insatserna kan tas om hand.

Däremot verkar Chefoskopet ha betydande effekt på verksamheterna, huvudsakligen för att cheferna är de som ansvarar för att genomföra de nödvändiga förändringarna.

Vidare visar intervjuerna inte några tydliga indikationer på att de horisontella principerna har påverkat resultaten i projekten, sannolikt eftersom dessa inte har synliggjorts tillräckligt i utbildningsinsatserna eller i projektet i stort.

Sammanfattningsvis är VETAs bedömning att resultaten, särskilt från ACT och Vårdskapet, behöver hanteras och förvaltas bättre för att skapa positiva effekter på arbetsplatsen, både på gruppnivå och på verksamhetsnivå. Projektet har innefattat många aspekter som ligger nära de horisontella principerna. Detta gäller inte minst arbetet för en bättre arbetsmiljö. Utvärderingen visar dock inte på några direkta effekter kopplade till jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Om man i ett förändringsarbete vill uppnå konkreta effekter kopplade till de horisontella principerna behöver dessa genomsyra utvecklingsarbetet mer tydligt. Till exempel behöver principerna inkluderas i utbildningarna, och synliggöras för deltagarna. Verksamheter som deltar bör därmed ha klara syften och mål med sitt deltagande, där de horisontella principerna utgör en uttalad del.

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	III
1. BAKGRUND	1
1.1 <i>PRiA: Syfte och innehåll</i>	1
2. UTVÄRDERINGEN	3
2.1 <i>Syfte</i>	3
2.2 <i>Genomförande och datainsamlingsmetoder</i>	3
2.3 <i>Analysramar</i>	4
Förändringsteori	5
Utvärderingskriterier	6
Horisontella principer	7
3. RESULTAT	8
3.1 <i>Utvärderingsresultat</i>	8
Relevans	8
Genomförande	10
Måluppfyllelse	13
Projektresultat	13
Projekt mål	15
Hållbarhet	16
Pärlbandsprojekt	18
Relevans	18
Lärande mellan projekten	19
Måluppfyllelse	19
4. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	21
4.1 <i>Slutsatser</i>	21
Horisontella principer	23
4.2 <i>Förutsättningar för långsiktiga effekter</i>	24
4.3 <i>Rekommendationer</i>	25
REFERENSLISTA	30

1. BAKGRUND

I denna inledande del sammanfattar vi bakgrunden till projektet PRiA, dess målsättningar och omfattning.

1.1 PRiA: Syfte och innehåll

Inom ramen för utlysningen Kompetensutveckling i Västsverige¹ fick projektet PRiA medel från Europeiska socialfonden.² Utlysningen syftade till att säkra kompetensförsörjningen, främja en hälsosam arbetsmiljö, förebygga och motverka sjukskrivningar och motverka diskriminering i arbetslivet.

PRiA är en förkortning för Positiv Riktning i Arbetslivet som genomfördes av Sjuhärads samordningsförbund.

Bakgrunden till projektet var att Sjuhärads samordningsförbund redan 2016/2017 märkte att sjukskrivningarna var höga, särskilt inom kvinnodominerade yrken i både kommuner och i regionen. Den vanligaste orsaken till sjukskrivning var psykisk ohälsa. Dessutom märkte man en tendens att folk lämnade vissa yrken. För att motverka en sådan utveckling satsade förbundet på projekt som erbjöd olika former av kompetensutveckling. Projektet PRiA var det tredje i raden av sådana projekt, och byggde på de lärdomar och de metoder som utvecklats i de två tidigare projekten, "Positiv Rörelse" och "PR-Hälsa i hållbart arbetsliv".

Det övergripande målet med projektet var att stärka ställningen för både kvinnor och män på arbetsmarknaden, och genom kompetensutveckling tillgodose arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens. Projektet syftade till att "individer, grupper och organisationer med komplexa uppdrag i offentlig sektor har arbetssätt och förutsättningar som möjliggör för kvinnor och män att jämställt och hållbart producera de tjänster som behövs och samtidigt bibehålla sin hälsa över tid på en arbetsmarknad med balanserad, löpande tillförlitlig, kompetensförsörjning."³

Den primära målgruppen bestod av kvinnor och män anställda av offentliga arbetsgivare i Sjuhärads kommuner och Västra Götalandsregionen. Deltagarna i projektet skulle enligt ansökan vara 506 anställda personer, varav 418 kvinnor och 88 män, men blev i realiteten 650 personer, varav 512 kvinnor och 138 män. Deltagare från februari och mars 2023 var i skrivande stund inte redovisade, vilket innebär att det totala antalet av deltagare i projektet var större. Dessa personer har deltagit i någon av projektets utbildningar: ACT, Chefoskopet eller Värdskapet.

¹ Utlysning Kompetensutveckling i Västsverige med diarienummer 2021/00196

² Ansökan med diarienummer 2021/00342

³ Ansökan med diarienummer 2021/00342

ACT (Acceptance Commitment Training) är en utbildning som syftar till att deltagarna lär sig att hantera stress och främja sin hälsa genom att öka sin psykologiska flexibilitet. Deltagarna uppmuntras att identifiera vad som är viktigt i livet och sedan ta steg i den riktningen. Detta förväntas hjälpa dem att bättre hantera sin livssituation, förbättra deras chanser att stanna kvar på sin arbetsplats, eller hantera eventuella omorganisationer eller omställningar. I PRiA erbjuds ACT både till enskilda deltagare och till arbetsgrupper. Även grupphandledare som själva ska leda ACT har utbildats.

Värdskapet är en utbildning som syftar till att stärka arbetsplatser och öka sannolikheten att fler personer söker sig till vård- och omsorgsyrken. Detta genom att arbetslag får gemensam kompetensutveckling inom områden för värdeskapande, samt lär sig att presentera sina yrken som engagerande och attraktiva för andra.

Chefoskopet är en strukturerad modell som ger stöd i att utveckla en organisation. Den bygger på en process som lyfter fram organisatoriska utmaningar, som sedan adresseras genom en handlingsplan. Det övergripande syftet med Chefoskopet är att minska sjukskrivningar och stärka arbetsmiljön.

2. UTVÄRDERINGEN

I detta avsnitt beskrivs de initiala utgångspunkterna för vår utvärdering, det vill säga syftet med utvärderingen. Vi beskriver vilka insatser vi har gjort samt övriga detaljer i genomförandet av utvärderingen.

2.1 Syfte

Denna utvärdering genomfördes i slutet av projekttiden. Det innebär att VETA inte har följt projektet kontinuerligt under dess genomförande. Detta skiljer sig från den vanliga processen för utvärdering av projekt finansierade genom Europeiska socialfonden. VETA har därmed inte deltagit framtagandet av förändringsteorin för projektet och har heller inte genomfört någon datainsamling under tiden som projektet genomförts.

Utvärderingsplanen togs fram gemensamt av utvärderaren och uppdragsgivaren, där syftet och samarbetet mellan de två parterna klargjordes.

Syftet med detta uppdrag var att utvärdera projektet PRiA utifrån projektets mål och de horisontella principerna. VETA har därför undersökt deltagares uppfattning om sitt deltagande, deras bedömning av vad deltagandet i projektets insatser har lett till på individ- och verksamhetsnivå, samt hur de horisontella principerna har genomsyrat projektets insatser, hur dessa har synliggjorts för deltagarna, och huruvida de återspeglas i projektresultaten. Slutligen utvärderas projektägarens utvecklingsresa kopplat till de tre projekten som förbundet har genomfört sedan 2016, det vill säga pärlbandsprojekten.

2.2 Genomförande och datainsamlingsmetoder

En teoribaserad utvärderingsansats grundar sig i forskning, tydliga analysmodeller och explicit formulerade begrepp. Denna ansats gör det möjligt att klargöra samband och sammanhang i ett utvecklingsarbete, vilket i sin tur möjliggör förklaringar till varför olika insatser leder till varierande resultat och effekter i olika sammanhang.

Utvärderingsansatsen har också ett lärande inslag. Detta är lika mycket en metod som ett förhållningssätt. Detta innebär ett samspel mellan utvärderare och projektets olika intressenter (projektägare, projektledare, projektpersonal etcetera) under planering, genomförande och spridning av utvärderingsresultat. Här ligger ett fokus på gemensam kunskapsbildning och lärande mellan utvärderare och projektets intressenter kring uppnådda resultat och effekter samt genomförande och arbetssätt.⁴

Datainsamlingen har genomförts genom semi-strukturerade intervjuer och dokumentstudier. Semi-strukturerade intervjuer innebär att vi som utvärderare ställer

⁴ Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., Sjöberg, K. 2009. Lärande utvärdering: genom följeforskning, Studentlitteratur: Lund.

relativt öppna frågor där respondenten får utrymme att utveckla sina egna svar utan påverkan från oss.

Intervjuer har genomförts med ett urval av respondenter inom varje enskild utbildningsinsats – medarbetare, chefer samt andra aktörer som har arbetat med projektet. Urvalet av respondenter har varit positivt, det vill säga att vi har sökt respondenter på arbetsplatser där projektledaren bedömt att effekterna av projektinsatserna har varit tydligast. På det sätt kan utmaningar och möjligheter som framkommer i intervjuerna med större säkerhet generaliseras. Som exempel kan nämnas att Borås och Bollebygd valdes ut för att utvärdera Chefoskopet. Både Bollebygd och Borås är kommuner som har tagit ett helhetsgrepp kring att förbättra arbetsmiljön för både chefer och medarbetare för att i förlängningen skapa attraktiva arbetsplatser.

Vi har ställt frågor om deltagarnas upplevelse av utbildningarna samt vad deltagandet har lett till, både på individ- och verksamhetsnivå. Intervjuerna genomfördes under februari och mars 2023.

Tabell 2. Antal intervjuer per respondentgrupp.

Insats	Roll	Antal
Värdskapet	Representant VO-college	1
Värdskapet	Chef, kommunal verksamhet	3
Värdskapet	Medarbetare som gått utbildningen	3
Män i hälsa	Rekryt	1
ACT	Har gått ACT enskilt	4
ACT	Har gått ACT med sitt arbetslag	9
ACT	Har gått handledarutbildning	3
Chefoskopet, processledare	Organisationskonsulter, Borås organisationshälsa	3
Chefoskopet, Borås	Chef, kommunal verksamhet	5
Chefoskopet, Bollebygd	Politiker	3
Pärlband	Förbundschef, styrelseledamot och projektledare	3
Totalt		39

De dokument som har studerats har varit utlysningen, ansökan samt utvärderingsrapporterna för de två tidigare projekten.

2.3 Analysramar

I avsnittet nedan presenteras de analysramar som vi har utgått från i analysen av de resultat som framkommit genom datainsamlingen.

Förändringsteori

En förändringsteori⁵ beskriver vilken typ av resultat och effekter som förväntas uppkomma av en given insats. Förändringsteorin 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.

Med projektets förändringsteori som grund kan vi bedöma om, hur och varför projektet uppnått målen eller inte. I figuren nedan återfinns förändringsteorin för projektet PRIA.

Resurser	Aktiviteter	Prestation	Resultat	Kortsiktig effekt	Långsiktig effekt
Starka samarbetspartners såväl nationellt som utomlands och lokalt.	Projektet ger kompetensutveckling som sprider relevant kunskap till respektive deltagare inom Processledarskap, ACT och Kompetenstrappa vård-och omsorg.	506 kvinnor och män deltar aktivt, slutför, lär och utvecklas av kompetensutvecklingen, samt kan i högre grad påverka nuvarande eller förväntad situation i arbetlivet.	Deltagande kvinnor och män (personal och beslutsfattare) får ökad kompetens som gynnar dem själva samt stärker samverkan och kommunikation inom arbetsplatser.	På arbetsplatser påverkas organisatoriska förutsättningar positivt och praktiskt, metodiskt arbetsmiljö- och antidiskrimineringsarbete stärks.	Jämställd arbetsmarknad med balanserad, löpande tillförlitlig kompetensförsörjning
Personalkostnader för Projektledning och övriga tjänster som tillvaratar anställda kvinnors, mäns och arbetsplatsers behov.	Delar av deltagarna arbetar i sin tur vidare med tillämpning och utbildning för en utökad skara mottagare.	Ca 5% procent av deltagarna har utbildats till att också kunna förmedla kunskap vidare till framtida personal, så att deltagande förvaltningar kan upprepa utbildningarna löpande i egen regi.	De tillämpar projektets metoder och verktyg i riktning mot fler arbetsplatser som är mer hälsofrämjande och förebygger ohälsa.	Effektivare och stoltare medarbetare.	Organisatoriska förutsättningar som möjliggör att kvinnor och män hållbart producerar tjänster och bibehåller sin hälsa över tid, även på arbetsplatser med komplexa uppdrag.
Ekonomiska medel till Externa konsulter och Utvärderare med goda kunskaper i horisontella principer.	I metodvisa nätverk vidareutvecklas kunskap om tillämpning av respektive metoder så att det gagnar både arbetsgivar- och medarbetarperspektiv.	Erfarenhetsutbyten mellan de som utbildats till att vidareförmedla. Även externa parter involveras så att kunskapsöverföring kommer fler områden än de aktivt deltagande till nytta	Bestående nätverk. Plattformar för organisatoriska förbättringsarbeten etablerade hos olika aktörer som SKR, VOCSverige eller motsvarande.	Mer attraktiva offentliga organisationer som arbetsgivare.	Jämställda sökantal till gymnasieprogram
Tillgång till medlemmars lokaler och plattformar för spridning.				Lägre personalsättning.	Högre status för personal inom offentlig sektor.
Tillgång till erkända, evidensprövade metoder, och lärdomar som tidigare utvecklats med offentliga medel från ESF mfl.				Lägre sjukskrivningstal.	

Figur 1. Förändringsteori för projektet PRIA.

Utöver målen som formulerats i förändringsteorin så återfinns även följande mål för projektet:

- Deltagande kvinnor och män får ökad kompetens som stärker deras ställning på arbetsmarknaden
- Kvinnor och män inom vård och omsorgsyrrken ökar statusen för sitt arbete
- Deltagande kvinnor och män får ökad kunskap som bidrar till att bryta arbetsplatsers negativa normer och strukturer
- Metodstimulerande processarbete som stärker tillämpning och implementering
- Överlämna Män i Hälsa till en nationell aktör med styrka nog att varaktigt förvalta, vidareutveckla och sprida konceptet.

⁵ Ibid, s. 46-47, 51-60.

Utvärderingskriterier

Detta avsnitt förklarar de kriterier som används i utvärderingen av PRiA-projektet, vilka är anpassningar av OECD:s utvärderingskriterier.⁶ De fyra huvudtemana för dessa kriterier är relevans, genomförande, måluppfyllelse och hållbarhet.

Nedan beskrivs dessa kriterier. VETA har anpassat modellen genom att inkludera de horisontella principerna inom varje kategori. En visualisering av detta finns i figur 2.

När projektets relevans utvärderas, undersöks hur projektet och dess aktiviteter förhåller sig till identifierade behov på olika nivåer och för olika målgrupper. Vi undersöker även om relevansen bibehålls om förutsättningar ändras. En av de viktigaste aspekterna av ett projekts relevans är om insatserna adresserar de problem och behov som identifierades i analysfasen. Ett projekt kan ofta rikta sina insatser mot flera behov från olika målgruppers perspektiv (individer, organisationer, samhället) och på flera olika nivåer (projektdeltagare, handläggare, ledning, politik).⁷

När relevansen utvärderas utreds även projektets prioritet hos ägaren, men även hos eventuella samarbetspartner som är knutna till projektets syften. Det handlar dels om hur prioriterat utvecklingsarbetet är, dels om hur prioriteringar ser ut inom området. Det är inte ovanligt att mycket kraft och resurser läggs på individnivå, när det största behovet finns högre upp i styrkedjan för att uppnå strategiska förändringar som ger bättre förutsättningar på individnivå.⁸

Hur ett projekt genomförs och organiseras får konsekvenser för projektets resultat och måluppfyllelse. Därför är det viktigt att studera om projektet fungerar ändamålsenligt. Utvärderingen av genomförandet fokuserar på att undersöka om projektets syfte är tydligt för alla involverade parter och om de olika rollerna och förväntningarna är klargjorda. Det undersöks även om projektets aktiviteter utförs på ett önskvärt sätt och om projektet drivs och organiseras på ett sätt som stödjer måluppfyllelsen.⁹

Måluppfyllelsen handlar om huruvida projektet har uppnått de delmål och mål som finns i förändringsteorin, hur projektet har bidragit till uppnådda resultat, vad man uppnår och genom vilka insatser. Utvärderaren undersöker även eventuella oavsiktliga effekter av projektet, vilket är viktigt både för att identifiera negativa resultat och för att upptäcka oväntade positiva resultat.

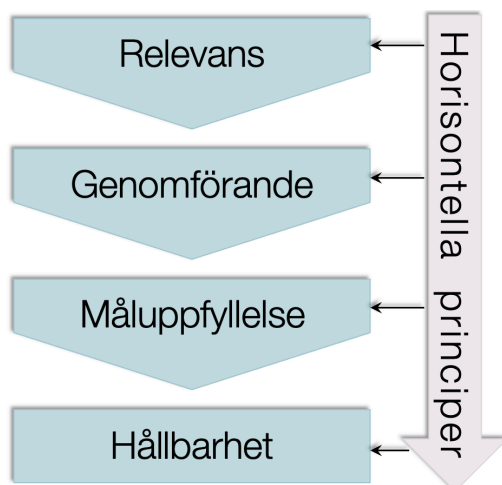
Tidigare forskning visar att det behöver finnas insatser på flera nivåer för att uppnå hållbar strukturförändring. För att säkerställa att resultatet från ett utvecklingsprojekt ska kunna implementeras och medföra förändringar i den ordinarie verksamheten efter projektets slut, är det nödvändigt att påbörja ett strategiskt arbete redan vid projektstart.

⁶ OECD. 2021. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OECD Publishing: Paris.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.



Figur 2. OECD:s utvärderingskriterier med horisontella principer.

Varje enskilt utvärderingskriterium fyller också en viktig roll i relation till de andra. Om ett projekt är relevant för alla involverade målgrupper och genomförs på ett lämpligt och adekvat sätt på alla nivåer, är förutsättningarna för att uppnå projektets mål goda. Vidare ökar förutsättningarna för en långsiktig hållbarhet när projektet har avslutats, om de tre första kriterierna (relevans, genomförande och måluppfyllelse) uppfylls på ett framgångsrikt sätt. Detta belyser vikten av en helhetsbild när man utvärderar framgången och effektiviteten hos ett projekt.¹⁰

Horisontella principer

Alla projekt som finansieras av Europeiska socialfonden ska inkludera de horisontella principerna i sitt arbete. Detta ska bidra till en breddad syn hos arbetsgivare och samverkanspartners, till exempel gällande kompetens. Dessutom ska detta säkerställa att vissa grupper inte exkluderas i projekten. Det övergripande syftet med detta är att bidra till ett hållbart och inkluderande arbetsliv, en välfungerande arbetsmarknad och att fler människor får en varaktig ökad sysselsättning på sikt.

Tidigare forskning visar att arbete med att motverka diskriminering, främja mångfald och jämställdhet sällan är prioriterat i organisationer. Ledningens aktiva stöd saknas ofta, det är brist på resurser och arbetet drivs ofta av eldsjälar. Frågorna rör dessutom många gånger omedvetna värderingar och underliggande normer. Det räcker inte att enbart ha mål som är kopplade till de horisontella principerna, utan också att kontinuerligt integrera och synliggöra dessa perspektiv i allt arbete som görs inom ramen för projektet. Det är därför att största vikt att i hela utvärderingsprocessen uppmärksamma de horisontella principerna och utvärdera hur de kommer till uttryck i projektet. Till exempel genom att belysa hur projektet arbetar för att säkerställa att de horisontella principerna ingår i arbetsprocesserna och vad det innebär för projektets resultat.

¹⁰ Ibid.

3. RESULTAT

I detta avsnitt presenteras utvärderingens resultat. Resultaten redovisas utifrån de ovan beskrivna utvärderingskriterier kopplat till de horisontella principerna.

3.1 Utvärderingsresultat

Nedan redovisar vi projektresultaten utifrån utvärderingskriterierna. Vi redovisar resultaten från varje enskild insats men avslutar också varje delkapitel med en sammanvägd bedömning av projektresultaten.

Relevans

Projektet PRiA baseras till stor del på det faktum att många offentliga organisationer i Sjuhärad hyste "stor oro för många och långa sjukskrivningar på grund av psykisk ohälsa och flykt från vissa yrken."¹¹ Statistik från Försäkringskassan visade att det blivit allt fler sjukskrivningar i regionen och kommunerna inom kvinnodominerade yrken, framför allt kopplade till psykisk ohälsa. Därmed fanns det ett tydligt behov av att arbeta förebyggande för att förhindra sjukskrivningar. Sjuhärads samordningsförbund startade därför projektet PRiA för att stärka ställningen för män och kvinnor på arbetsmarknaden genom kompetensutvecklingsinsatser.

I pärlbandsprojekten var grundtanken att arbeta med strukturer och ledning redan från start. I det tidigare projektet PR-hälsa i hållbart arbetsliv lärde man sig att det är viktigt att ha kompetensen inom organisationen. Man vill inte vara beroende av konsulter eller att utvecklingsarbetet blir personberoende. Därför utbildades processledare och handledare inom PRiA. Detta för att utvecklingsarbetet skulle mer strategiskt implementeras.

I PRiA genomfördes även färre utbildningsinsatser jämfört med tidigare projekt. De tre utbildningarna som valdes ut hänger även ihop på ett tydligt sätt.

ACT

Intervjuerna med deltagare indikerar att ACT har en hög relevans. Deltagarna menar att det finns ett stort behov av att lära sig metoder för stresshantering och annan problematik relaterad till psykisk ohälsa. Detta är något som ACT hjälper dem med. Behovet av detta utgår framför allt från deltagarna själva, men många påpekar att deras kollegor också har dessa problem. De flesta respondenterna har dock svårt att säga om det fanns några mål på verksamhetsnivå gällande deras deltagande i ACT.

¹¹ Ansökan till Europeiska socialfonden. Diarienummer 2021/00342.

De respondenter som utbildar sig till handledare anser att deras yrkesroll har en tydlig koppling till utbildningen (de arbetar till exempel inom HR och personalfrågor). Fler av dem beskriver ACT som en bra och konkret kompetensutveckling. Men de upplever också att de framför allt själva har valt att gå utbildningen och att deras arbetsplatser inte har satt upp några tydliga mål för deras deltagande.

Värdskapet

Intervjuerna med deltagare indikerar att Värdskapet är relevant och att utbildningen tar upp frågor som är viktiga för en arbetsplats. Det finns en samsyn hos respondenterna att det är viktigt att hela tiden arbeta med bemötande inom vård- och omsorgsykten. Hur nya kollegor bemöts kan påverka hur många av dem som stannar kvar, både vad gäller män och kvinnor.

Flera chefer tycker att utbildningen är en bra metod för att hantera grupper på jobbet där det finns konflikter. Flera medarbetare tycker också att utbildningen har hjälpt dem att samarbeta bättre i sina arbetsgrupper. Vissa av respondenterna hade eller skulle utbildas till utbildare av Värdskapet, men hade ännu inte genomfört egna utbildningsinsatser.

Utifrån VO-colleges perspektiv är Värdskapet en bra kompetensinsats för hela arbetslaget, speciellt jämfört med andra insatser som VO-college erbjuder som är riktade till individen. Respondenten för VO-college menar att det alltid finns ett behov av att arbeta med att förstärka och förbättra arbetsplatskulturer och skapa arbetsplatser där människor trivs. Detta arbete ska i längden leda till att det är lättare att hitta personal inom omvårdnad.

Men de anställda som har gått utbildningen i Värdskapet vet inte riktigt vad det övergripande syftet med deras deltagande var. De vet heller inte vad utbildningen kommer att leda till i framtiden. Några deltagare tycker att utbildningen bara tar upp en liten del av varför det är så få män som jobbar inom omvårdnadsyrken. De tycker att det största skälet till att få män söker sig till dessa yrken är att lönerna är för låga.

Chefoskopet

Intervjuerna med deltagare indikerar att Chefoskopet har en hög relevans i både Borås och Bollebygds kommun.

Borås

I Borås stad har Chefoskopet ingått i en större satsning inom Organisationshälsa. Staden har identifierat ett tydligt behov av att förbättra organisationsstrukturer, arbetsmiljön för chefer i första hand och medarbetare i andra hand, minska korttidssjukskrivningar samt att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

För att skapa bättre förutsättningar för att kunna ge löpande stöd till de förvaltningar som tagit fram handlingsplaner genom Chefoskopet utbildades samtliga organisationskonsulter på Organisationshälsa till processledare. Intervjuerna visar att processledarnas roll har varit värdefull för de chefer som ska genomföra de förändringar som identifierats genom

Chefoskopet. Flera chefer berättar att tidigare har förändringsarbetet ofta drivits av konsulter och när konsulterna försvann så rann det tänkta förändringsarbetet ut i sanden.

Bollebygd

I Bollebygds kommun har det sedan tidigare varit diskussioner gällande att "utveckla ledarskapet", och Chefoskopet genomfördes redan under det föregående projektet, PR-hälsa i hållbart arbetsliv.

"(...) Viktigt att vi inte glömmer bort oss chefer... Har vi trygga och bra chefer som har en bra arbetsmiljö så sipprar det igenom organisationen."
(Kommunchef).

Det fanns stora utmaningar med kompetensförsörjningen i kommunen, inte minst var det en stor omsättning bland cheferna.

Inom ramen för PRiA har Bollebygd fortsatt arbeta med de utmaningar som framkommit i handlingsplanerna. Bland annat genomfördes en enkät som visade att det finns mycket hög tillit i tjänstemannaorganisationen men däremot en större tillitslucka mellan tjänstemän och politiken.

Summering

Sammantaget bedömer VETA att insatserna i PRiA har en hög relevans eftersom de möter klart identifierade behov. En utmaning är dock att deltagandet i ACT och Värdskapet inte har förankrats ordentligt i styrkedjan.

Genomförande

ACT

Intervjupersonerna är generellt mycket positiva till genomförandet av ACT. Utbildningen anses vara organiserad på ett sätt som sammantaget skapar goda förutsättningar för en god måloppfyllelse. Två centrala framgångsfaktorer framträder tydligt i utvärderingen: Den första är att ACT genomförs bäst på plats. Eftersom utbildningen innehåller aktiviteter som uppfattas som självutlämnande och känsliga, understryker ett flertal respondenter vikten av fysisk närvaro och möjligheten att träffa både kursledare och andra deltagare på plats. Respondenter som har deltagit digitalt resonerar på liknande sätt. Den andra centrala framgångsfaktorn handlar om kursledarna. De får beröm för sin förmåga att inkludera deltagare och skapa en öppen och tillitsfull stämning.

Dessutom uppskattar respondenterna att de fick tid mellan utbildningstillfällena för att ta in och reflektera över kursinnehållet. Det finns generellt stor tillit till kursinnehållet, även om det framkom i intervjuerna att inte alla deltagare kunde relatera till allt. Dock är den övergripande bilden att materialet var så omfattande att deltagarna kunde utnyttja det material som passade dem bäst. Ett flertal respondenter ser även positivt på det faktum att ACT är forskningsbaserat:

"Generellt ganska skeptisk till sånt här 'mumbojumbo' men här är det forskningsbaserat, det funkade verkligen!" (Enskild deltagare i ACT).

Respondenter som har gått handledarutbildningen ser positivt på att de har jobbat i par. På så sätt har de kunnat ge varandra feedback och diskutera utbildningen innehåll, vilket anses viktigt eftersom de själva ska kunna lära ut innehållet i framtiden. Dessa respondenter understryker också vikten av att ha utbildningen på plats, eftersom en digital handledarutbildning riskerar att deltagarna inte blir uppmärksammade på om de förstått utbildningens innehåll ordentligt eller inte.

En utmaning som lyfts är att några respondenter upplever att deras arbetsgivare inte prioriterat deras deltagande tillräckligt, vilket inneburit att de inte kunnat delta vid alla kurstillfällen. En deltagande arbetsgrupp lyfter också problem med att snabbt få kontakt och återkoppling från administrativ personal, till exempel när det gäller att få utbildningsintyg.

Under intervjuerna nämner ingen av respondenterna något om jämställdhet, tillgänglighet eller icke-diskriminering kopplat till genomförandet av ACT.

Värdskapet

Värdskapet är sammantaget en uppskattad utbildning. De intervjuade medarbetarna anser att det varit positivt att hela arbetsgrupper har deltagit i utbildningen tillsammans, då detta har lett till gemensamma insikter. Exempelvis har arbetsgrupper fått tid att diskutera olika värdeskapande frågor tillsammans. Även i denna utbildning framhävs kursledarna som en klar framgångsfaktor, då de anses vara kunniga, inspirerande och lyckades engagera hela grupper på ett bra sätt.

Den främsta utmaningen i genomförandet av Värdskapet, och som påverkar måluppfyllelsen negativt, handlar om på vilken nivå insatser och aktiviteter har genomförts. Flera respondenter på chefsnivå anser att Värdskapsdelarna i projektet har varit väldigt operativa. Detta innebär att mycket tid har ägnats åt att genomföra piloter. Flera personer har framfört att när utbildningen var framtagen och testad, borde större fokus ha lagts på en strategisk nivå för att sprida kunskap om mervärdet med Värdskapet.

En annan indikator på att det saknas ett strategiskt arbete med Värdskapet är hur chefer och arbetsplatser kan ta tillvara på effekterna från utbildningen. Utvärderingen visar att chefer har skapat förutsättningar för att genomföra Värdskapet på sina arbetsplatser, men efter utbildningen har inga organisatoriska åtgärder vidtagits, som implementering och uppföljning.

Inte heller i dessa intervjuer nämner respondenterna något om jämställdhet, tillgänglighet eller icke-diskriminering kopplat till genomförandet av Värdskapet.

Chefoskopet

Borås

De intervjuade cheferna är mycket nöjda med utbildningen. De upplever att organiseringen av utbildningen har fungerat bra: tid, plats och upplägg är några av de aspekter som betonas som positiva. Vidare tycker respondenterna att innehållet i utbildningen har varit lätt att ta till sig.

”Bra att det finns någon som kommer utifrån. Då är det en fördel som driver och följer upp och tar initiativ. Jag gillar upplägget skarpt.” (Chef).

Några centrala framgångsfaktorer för utbildningen är att möten och fortsatt arbete prioriteras. Det faktum att Organisationshälsa inte är konsultdrivet utan finns i staden, och att de ger stöd för att ta fram handlingsplaner och följer upp dessa kontinuerligt, uppskattas också.

Respondenterna anser att det är positivt med en arbetsmetod där man får arbeta tillsammans, eftersom det ger mycket att få träffas och diskutera likheter, problem, utmaningar och förutsättningar tillsammans. Överlag verkar det som att punkterna i handlingsplanerna hanteras på ett systematiskt sätt.

Organisationshälsa har hittills genomfört Chefoskopet i åtta förvaltningar. Det återstår ungefär lika många, och viktiga framgångsfaktorer för att få med förvaltningar i ett utvecklingsarbete som detta kräver ett aktivt ägarskap. Arbetet med handlingsplanen behöver även synka med övrigt utvecklingsarbete i verksamheten och förankras väl.

Bollebygd

Bollebygd genomförde Chefoskopet under det förra projektet. Som redan nämnts skickades en enkät ut till alla medarbetare och förtroendevalda om tillit och hur förtroendet ser ut i styrkedjan. Resultaten presenterades sedan för politiken vilket resulterade i en workshop där 60 procent av politikerna deltog. Vidare fick alla medarbetare (700 personer) under 2022 ett kuvert där de uppmanades att arbeta i grupper om tre för att diskutera hur man kan öka tilliten.

Varken i intervjuerna med Borås eller Bollebygd nämns något om jämställdhet, tillgänglighet eller icke-diskriminering kopplat.

Summering

Sammantaget bedömer VETA att insatserna i PRiA genomförts på ett bra sätt och att majoriteten av respondenterna är mycket nöjda med utbildningarna. Den över lag goda organiseringen av projektet lägger en bra grund för en god måluppfyllnad, även om ett antal utmaningar har identifierats. Bland annat har vi inte kunnat identifiera en koppling mellan de horisontella principerna och ACT, Värdskapet eller Chefoskopet.

Måluppfyllelse

Projekresultat

Resultat	Kortsiktig effekt	Långsiktig effekt
Deltagande kvinnor och män (personal och beslutsfattare) får ökad kompetens som gynnar dem själva samt stärker samverkan och kommunikation inom arbetsplatser.	På arbetsplatser påverkas organisatoriska förutsättningar positivt och praktiskt, metodiskt arbetsmiljö- och antidiskrimineringsarbete stärks.	Jämställd arbetsmarknad med balanserad, löpande tillförlitlig kompetensförsörjning
De tillämpar projektets metoder och verktyg i riktning mot fler arbetsplatser som är mer hälsofrämjande och förebygger ohälsa.	Effektivare och stoltare medarbetare. Mer attraktiva offentliga organisationer som arbetsgivare.	Organisatoriska förutsättningar som möjliggör att kvinnor och män hållbart producerar tjänster och bibehåller sin hälsa över tid, även på arbetsplatser med komplexa uppdrag.
Bestående nätverk. Plattformar för organisatoriska förbättringsarbeten etablerade hos olika aktörer som SKR, VOCSverige eller motsvarande.	Lägre personalomsättning. Lägre sjukskrivningstal.	Jämställda sökantal till gymnasieprogram Högre status för personal inom offentlig sektor.

Figur 3. Förväntade projekresultat.

VETAs samlade bedömning av utvärderingsresultaten är att PRiA delvis uppnår de önskade resultaten. Otydligheter kring de olika insatsernas syften och fortsatt implementering på verksamhetsnivå försämrar måluppfyllelsen. Som redan nämnts har arbetet med de horisontella principerna inte varit särskilt framträdande i utbildningarna. I princip ingen respondent nämner något om detta. Att de horisontella principerna inte varit en tydlig del i utbildningarna kan också vara en orsak till en delvis svag måluppfyllelse. Nedan följer en redovisning av resultaten från de enskilda insatserna utifrån vilka slutsatser på projektnivå dras i det nästkommande avsnittet.

ACT

Utvärderingsresultaten visar tydligt att deltagande kvinnor och män får ökad kompetens som gynnar dem själva genom att delta i ACT. När det gäller stärkt samverkan och kommunikation inom arbetsplatser, indikerar utvärderingen att en sådan effekt eventuellt kan uppnås genom ACT, men inga tydliga och konkreta sådana samband har kunnat påvisas. Handledarutbildningen möjliggör spridning av projektets metoder och verktyg till fler arbetsplatser, men det saknas verksamhetsplaner som garanterar att handledarnas kompetens tas tillvara i framtiden. I stället hamnar ansvaret för detta hos individen som har genomgått utbildningen.

VETAs bedömning är att ACT tydligt har stärkt respondenterna på individnivå men att positiva effekter i arbetsgrupper och arbetsmiljö inte kan påvisas. Detta grundar sig bland

annat i en svag organisatorisk förankring av ACT som innebär att resultaten inte förvaltas i någon större utsträckning på arbetsplatserna.

Ingen av respondenterna nämner någon av de horisontella principerna när de pratar om ACT. När VETA ställer mer specifika frågor om detta börjar flera respondenter att resonera kring hur ACT skulle kunna påverka sådant som jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet, men utan att göra konkreta kopplingar till detta. Respondenterna talar framför allt om att arbetsgrupper kommer närmare varandra genom ACT och får en större förståelse och respekt för varandra.

Värdskapet

När det gäller Värdskapet visar utvärderingsresultaten att deltagande kvinnor och män uppvisar en ökad kompetens kopplat till bemötande, självkännedom och samarbetsförmåga. Detta kan rimligtvis bidra till att stärka samverkan och kommunikation på deltagarnas arbetsplatser. Dock indikerar utvärderingen att effekterna främst uppstår på individnivå. Dessa effekter tycks också klinga av efter en viss tid då respondenterna upplever att de återgår till gamla beteendemönster när det har gått några månader sedan utbildningen. Det finns inga tecken på organisatoriska förändringar eller att projektets metoder har implementerats på ett strukturerat sätt på arbetsplatserna.

När det kommer till de horisontella principerna nämner ingen av respondenterna något som kan tolkas som att antidiskrimineringsarbetet skulle ha förstärkts genom utbildningen. Ingen talar specifikt om de horisontella principerna, men de personer som deltagit i utbildningen framhäver vikten av att alla ska kunna vara sig själva på arbetsplatsen och att alla ska bemötas med respekt för att skapa en god arbetsmiljö där alla trivs.

Chefoskopet

I Borås och Bollebygd framhävs närvarande chefer, god ledarstil, minskade sjukskrivningstal, en positiv arbetsmiljö och attraktivitet som arbetsgivare som önskade effekter av projektet. Det talas även om effektivitet och möjligheten att kunna erbjuda medborgarna bättre service. Dock finns det inga respondenter som nämner jämställdhet, normer, delaktighet eller inkludering i samband med Chefoskopet. Trots att alla respondenter pratar om en bra arbetsmiljö, finns det flera respondenter som inte lyfter frågor om minskning av sjukskrivningar eller kompetensförsörjning.

Till skillnad från ACT och Värdskapet finns det starka indikationer på effekter på verksamhets- och strukturnivå från Chefoskopet. Det finns dock som alltid utmaningar gällande utvecklingsarbetets hållbarhet. Ett utvecklingsarbete som Chefoskopet kräver ett aktivt ägarskap som bygger på ledningens engagemang, en långsiktig strategi, resurser och uthållighet. Detta är förutsättningar som VETA bedömer finns i båda de studerade kommunerna.

Ett viktigt stöd för nya chefer och även för de som redan deltagit i Chefoskopet är Suntarbetsliv som erbjuder verktyg och stöd för Chefoskopet.¹²

¹² Suntarbetsliv: <https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/start/>

Borås

I Borås har handlingsplaner tagits fram i åtta förvaltningar. Tydliga resultat av insatsen visar sig i form av att cheferna blivit mer tillgängliga, modiga, trygga och mogna. De delegerar på ett bättre sätt vilket lett till mindre operativt arbete. Nya rutiner och strukturer har införts, till exempel kring rekrytering och annan omorganisation. Utvärderingen visar även att det finns en gemensam stolthet och arbetsglädje, och respondenterna har fortsatt samverkan och gemensamma prioriteringar kring mål i program och planer. Flera av dessa förändringar ligger i linje med insatser som planerades redan innan Chefoskopet. Det finns även indikationer på att sjukskrivningstalen har minskat i staden, även om detta inte med säkerhet kan kopplas till projektet.

Bollebygd

I Bollebygd fortsatte utvecklingsresan baserad på de handlingsplaner som togs fram för varje förvaltning redan i förra projektet. Då togs även en övergripande kommunal handlingsplan fram. Gemensamt för dessa handlingsplaner är att onödiga arbetsuppgifter identifierades som kunde tas bort för att cheferna skulle kunna ägna mer tid åt kärnverksamheten. Dessutom innefattade handlingsplanerna omorganisation i exempelvis förskolan, ny organisation i socialförvaltningen samt ny struktur för dokumenthantering. I detta projekt fokuserade kommunen på vad som kom ut av Chefoskopet och handlingsplanerna, med särskild tonvikt på behovet av att utveckla tilliten mellan politiker och tjänstemannaorganisationen. Utvärderingen visar att kommunikationen och tilliten mellan tjänstepersoner och politikerna har förbättrats, och att kommunen fortsätter att arbeta med denna fråga.

Projektmål

Utifrån de resultat som redovisats ovan kan vi dra slutsatser gällande de projektmål som inte återfinns i förändringsteorin men som projektet har adderat. Vi påminner om dem nedan:

- Deltagande kvinnor och män får ökad kompetens som stärker deras ställning på arbetsmarknaden
- Kvinnor och män inom vård och omsorgsykten ökar statusen för sitt arbete
- Deltagande kvinnor och män får ökad kunskap som bidrar till att bryta arbetsplatsers negativa normer och strukturer
- Metodstimulerande processarbete som stärker tillämpning och implementering
- Överlämna Män i Hälsa till en nationell aktör med styrka nog att varaktigt förvalta, vidareutveckla och sprida konceptet.

VETA bedömer att deltagande kvinnor och män har fått ökad kompetens som stärker deras ställning på arbetsmarknaden, och att detta mål därmed är uppnått. Detta till följd av att deltagarna i stort har kunnat avsätta tid för att delta samt har högt förtroende för insatserna.

Målet om att deltagande kvinnor och män inom vård och omsorgsykten ökar statusen för sitt arbete är svårt att påvisa. Medarbetare som har genomfört Vårdskapsutbildningen och

intervjuats av VETA upplever att de tänkte mer på sin yrkesroll under värdskapet, men att utbildningen inte leder till ökad status. Respondenterna menar att de framför allt är låga löner som bidrar till en sämre status för yrket.

Det finns inga indikationer gällande målet om att deltagande kvinnor och män får ökad kunskap som bidrar till att bryta arbetsplatsers negativa normer skulle ha uppnåtts. Det beror framför allt på att det inte tydliggjorts i insatserna hur jämställdhet, likabehandling och/eller tillgänglighet hör ihop med god hälsa, minskad stress, lägre sjukskrivningstal, bättre arbetsmiljö och en attraktivare arbetsplats.

Projektets strategi att utbilda handledare för ACT syftade till att nå målet om att metodstimulerande processarbete skulle stärka tillämpning och implementering av dessa metoder. VETAs bedömning är att denna strategi är mycket klok men att det krävs ett omfattande förankringsarbete i styrkedjan så att verksamheter tar tillvara på de handledare som har utbildats. Chefoskopet har tillämpats väl i de kommuner som VETA studerat.

Det sista övergripande målet är att överlämna Män i hälsa till en nationell aktör med styrka nog att varaktigt förvalta, vidareutveckla och sprida konceptet. I projektet har både Nätverk för Chefoskopet och Värdskapet tagits över av andra aktörer.

Hållbarhet

För att en långsiktig hållbarhet av PRiAs resultat ska kunna uppnås krävs det att deltagare och deltagande verksamheter fortsätter att arbeta med metoderna från utbildningsinsatserna. Intervjuerna visar på att det saknas en tydlig långsiktighet kopplad till deltagandet i ACT och Värdskapet. Istället uppfattas deltagandet i dessa utbildningar av flera respondenter som punktinsatser, snarare än som en del av en större plan för framtiden.

En viktig förutsättning för hållbarheten i utvecklingsarbetet är att det finns ett aktivt ägarskap av de insatser som genomförs i projektet. Det ska helst finnas engagerade och aktiva individer genom hela styrkedjan som tar ansvar för att resultaten från respektive insats tas tillvara. För att detta ska kunna ske behöver alla i hela styrkedjan ha en gemensam syn på att utbildningsinsatserna möter deras behov, och samtidigt förstå hur resultaten från dessa insatser kan bidra till att utveckla deras verksamhet. Det måste även finnas en vilja och kunskap hos hela styrkedjan att upprätthålla och vidareutveckla detta.

ACT

Alla respondenter anser att ACT var en bra utbildning och skulle rekommendera den till kollegor och andra arbetslag. De uppskattar att de har tillgång till material från kursen för att kunna gå tillbaka och påminna sig om utbildningens innehåll.

Det framgår dock tydligt i intervjuerna att det saknas ett långsiktigt hållbarhetstänk för resultaten av utbildningen. Respondenterna uttrycker oro att utbildningen riskerar att bli en punktinsats som inte kommer att ge långsiktiga resultat på deras arbetsplatser. De

efterfrågar kontinuerlig uppföljning av utbildningen, till exempel som en stående punkt på deras arbetsplatsträffar (APT).

Respondenterna talar också en hel del om att det behöver finnas en tydlig plan på organisationsnivå och att deras arbetsgivare behöver delta i den förändring som ska ske och skapa tydliga mål inom arbetsgrupperna. I nuläget saknar de detta.

Värdskapet

Alla respondenter anser att Värdskapet var en bra utbildning som de skulle rekommendera andra arbetslag att delta. Precis som i ACT upplever respondenterna dock att det saknas en struktur för hur Värdskapet ska följas upp och hur effekterna ska bli långsiktiga. De intervjuade cheferna menar att de försöker påminna medarbetarna med jämna mellanrum, medan de intervjuade medarbetarna i sin tur upplever att utbildningen inte har följts upp överhuvudtaget.

En utmaning som framkommer i intervjuerna är att de deltagande arbetsplatserna oftast har en väldigt hög personalomsättning, vilket leder till att det efter några månader efter utbildningen är flera medarbetare som inte har tagit del av utbildningen.

VO-college kommer att implementera Värdskapet utifrån en beprövad modell som har fungerat, där kommuner som vill vara med får utbilda ledare för detta. Det finns ett intresse för detta på nationell nivå, men i Sjuhärads kommuner är intresset svagt. Upplevelsen är att samordningsförbundet inte har arbetat tillräckligt mycket för att sprida kunskap och information om utbildningen.

Chefoskopet

Borås

I Borås har PRiA verkat genom en stor satsning i kommunen som kallas för Organisationshälsa. Hälften av alla förvaltningar i kommunen har deltagit i projektet, vilket innebär att hälften återstår. Respondenterna pekar ut tre viktiga framgångsfaktorer för att engagera fler förvaltningar: Det måste finnas ett aktivt ägarskap av projektet, arbetet i handlingsplanen ska vara synkat med övrigt utvecklingsarbete i verksamheten och projektet måste förankras ordentligt.

I nuläget finns det en plan för att Borås kommun ska fortsätta att arbeta med Chefoskopet under detta år. Det pågår också en dialog med staden och stadsledningskontoret gällande hur detta arbete ska se ut.

Bollebygd

I Bollebygds kommun har resurser avsatts för att varje nämnd ska hålla en workshop med tjänstepersoner under 2023. Kommunen har genom tillitsdialogen identifierat att en bättre kommunikation och tillit mellan tjänstepersoner och politiken ger bättre förutsättningar för hållbara processer. Genom detta synliggjordes att kommunikation, ett starkt ledarskap och ett starkt medarbetarskap är viktiga utvecklingsområden som kommer att planeras under våren 2023.

Tillitsenkäten kommer att göras igen i april 2023.

Utvecklingen som följer av Chefoskopet kommer sammantaget att fortsätta utan projektet. Syftet är att kommunen ska fortsätta arbeta med att stärka ledarskapet i kombination med kompetensförsörjning och att utveckla mentorskap där vassa och bra chefer kan fungera som ledare.

Pärlbandsprojekt

Utvärderingsuppdraget inbegrep även att undersöka och belysa projektägarens utvecklingsresa kopplat till projekt inom programområde ett. Inom detta programområde har Samordningsförbundet nu genomfört tre projekt, ofta benämnt som "pärlbandsprojekt".

Det första projektet var "Positiv rörelse". Det andra hette "PR-Hälsa i hållbart arbetsliv" och det tredje var föreliggande projekt, "PRiA".

Intervjuer genomfördes med samordningsförbundets chef, med en av förbundets styrelseledamöter samt med projektledaren för PRiA och PR-Hälsa i hållbart arbetsliv.

Relevans

Relevansen för PRiA-projektet stöds av den bakgrund som ledde till att Sjuhäradets Samordningsförbund sökte medel från programområde ett. Statistik från Försäkringskassan visade en ökning av sjukskrivningar i regionen och i kommunerna, speciellt i yrken som domineras av kvinnor. De vanligaste orsakerna till sjukskrivningarna var psykisk ohälsa.

"Vi såg att det var det som hände i verkligheten och kan vi jobba med detta så kan vi också förändra och skapa bättre förutsättningar i denna typ av verksamhet och att jobba med grundorsaken och att lyfta frågorna i både politiken och hos ledningen. Det handlade även om chefers förutsättningar."

Forskning visade att de höga sjukskrivningstalen kunde ha psykosociala förklaringar. För att minska sjukskrivningarna var det nödvändigt att verksamheter arbetade mer förebyggande. Detta sågs också som ett sätt att förhindra att fler personer blev föremål för samordningsförbundets insatser.

"Omställningar som gynnar förbundets målgrupp både direkt och indirekt är bra insatser."

Parallellt med de höga sjukskrivningstalen fanns ett kompetensförsörjningsbehov. Många behövde rekryteras till offentlig sektor, särskilt till vård och omsorg. Det var således lika viktigt att bli en attraktiv arbetsgivare.

Aktörerna i Sjuhärads samordningsförbund var överens om att samordningsförbundet kunde vara en bra plattform för att genomföra utvecklingsprojekt inom programområde ett.

Lärande mellan projekten

Grundtanken var redan från start att arbeta med organisationsstrukturer och på chefsnivå. Men i det första projektet, Positiv rörelse, riktade sig projektet ändå mest till enskilda individer. Det var deltagare som var på väg att bli sjukskrivna eller som var sjukskrivna. Det visade sig vara svårt att nå personer som redan var sjukskrivna och en viktig lärdom från detta första projekt var att arbeta mer med förankring och tydligare på verksamhetsnivå. De två kommande projekten hade därför mer fokus på arbetsgrupper, internutbildade handledare/processledare och på verksamhetsutveckling.

”Men vi har gått vidare...att inte belasta individen som ett problem utan titta mer på hur kan vi organisera arbetsplatsen. Arbetsgrupp, arbetsmiljö och chefer...Skapa förutsättningar att göra sitt jobb. Vad det är som orsakar att man mår dåligt. Jobba mer med individer som grupp och att ge stöd till chefer att finnas för sina medarbetare.”

PR-Hälsa i hållbart arbetsliv gav en insikt om vikten av att bygga kompetens som finns kvar i verksamheten för att inte bli beroende av konsulter och att utvecklingsarbetet blir så personberoende. Det var därför som PRiA bland annat hade fokus på att utbilda handledare för ACT och processledare för Chefoskopet.

Utvärderingen från PR-Hälsa i hållbart arbetsliv pekade på att projektet kanske hade för många olika insatser och i PRiA blev insatserna något färre. Respondenterna menar dock att de tre som genomfördes i PRiA hänger ihop och har samma syfte, det vill säga att utveckla verksamheten.

I samma utvärdering påtalades både för- och nackdelar med att en aktör som ett samordningsförbund äger ett sådant projekt. En nackdel var att ett samordningsförbund inte har mandat att fatta beslut om hur deltagande verksamheter ska ta tillvara på projektsresultaten. Respondenterna menade dock att det också kan vara en fördel med att inte ha detta mandat och att dialogen med deltagande aktörer kan vara mer kreativ och öppen.

”Genom att jag inte har makten så kan jag ifrågasätta och få upp saker på bordet. ”

Måluppfyllelse

Det är förstås svårt att uttala sig om i vilken omfattning som projekten har påverkat deltagande aktörer eftersom frågan om en bättre arbetsmiljö integrerades i parternas ordinarie uppdrag parallellt som projekten genomfördes. Men det är troligt att projekten har gett en extra skjuts.

Alla parter har inte visat intresse från start, men allt fler har blivit intresserade av att delta, inte minst genom projektens erfarenhetsutbyten.

Respondenterna menar att ett viktigt resultat av projekten är att samarbetet över lag mellan de olika parterna har gynnats.

”... vi ser att det har gynnats parterna emellan för man har lättare att ta luren att ringa sina kolleger på andra myndigheter. Samarbetet i stort har gynnats och vi har bättre förtroende för varandra och då jobbar man tidigare med varandra.”

Vidare har det utvecklats en modell för Värdskapet och ansvaret för Värdskapet i Män i hälsa ska föras över till VO-college. Samtidigt tar Sunt arbetsliv över nätverket för chefer kopplat till Chefoskopet.

I flera verksamheter finns nu utbildade grupphandledare och processledare för ACT och Chefoskopet där syftet är att dessa ska säkra långsiktigheten.

Till sist har sjuktalen minskat i alla Sjuhärads kommuner, denna minskning har dock skett även i andra kommuner.

”Alla sjuhäradskommuner låg på fel sida innan men nu sticker de inte ut i någon negativ riktning.”

4. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

I detta avsnitt redovisas de slutsatser som VETA drar utifrån projektresultaten. Utifrån slutsatserna diskuteras några frågor som kan vara viktiga att ta med sig in i ett kommande projekt.

4.1 Slutsatser

Baserat på VETAs datainsamling drar vi slutsatsen att projektet delvis har uppnått sina projektmål. VETA ställer dock frågan om målen i förändringsteorin, och även de adderande målen, ger tillräcklig vägledning för projektet. VETA menar att de uppsatta målen är väldigt ambitiösa och svåra att mäta, samt att flera mål inte kan kopplas till ett enskilt projekt. I bilaga 1 återfinns ett förslag på en förändringsteori som kanske skulle ha kunnat styra projektet i en något annan riktning – både vad gäller synliggörandet av de horisontella principerna och vad gäller de långsiktiga resultaten i deltagande verksamheter.

Vidare tyder utvärderingsresultaten på att strategin att arbeta med arbetsgrupper i flera insatser sannolikt inte är tillräcklig. Detta eftersom arbetet som genomförts i arbetsgrupperna inte har fångats upp på chefsnivå eller på något annat strukturerat sätt.

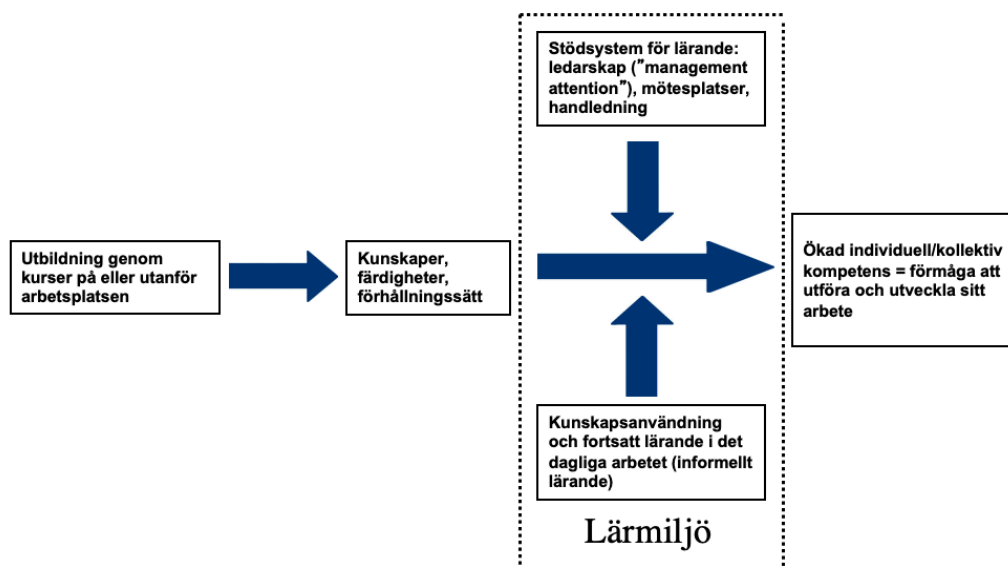
Ett projekt av denna typ behöver en strategi som inkluderar att det förankras både på hög ledningsnivå och på politisk nivå.

Pärlbandsprojekten har generellt haft en ambition att röra sig från individnivån till den strukturella nivån. Vi finner inga indikatorer på att detta har skett inom ACT eller Vårdskapet. Vidare tyder resultaten på att strategin att utbilda grupphandledare för ACT inte varit tillräcklig. Det verkar helt enkelt inte finnas någon plan för hur deras kompetens ska tas tillvara ute i verksamheterna. I Vårdskapet har man inte utbildat någon typ av handledare som kan utbilda fler personer ute i verksamheterna.

Däremot har Chefoskopet skapat viktiga effekter.

Den kompetensutveckling som deltagarna i PRiA får lyckas inte nå ut i verksamheterna ordentligt. Forskning visar att många kompetensutvecklingsinsatser har den här utmaningen, som kan illustreras genom följande figur:¹³

¹³ Ellström, P.-E. 2009. Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: H. Kock (red.) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur.



Figur 4: Lärmiljö enligt Per-Erik Ellström (2009).

I det första steget i insatsen genomförs en utbildning för en arbetsplats, såsom ACT, Värdskapet och Chefoskopet. Dessa utbildningar leder till nya och ökade kunskaper och förhållningssätt för deltagarna. Därefter, menar Ellström, att det krävs en så kallad "lärmiljö" för att dessa nya kunskaper ska leda till ökad individuell och kollektiv kompetens och förmåga att utveckla verksamheten.

Lärmiljön består av två delar. Den första delen är att det ska finnas ett stödsystem för lärande vilket innebär att det finns ett tydligt och bra ledarskap samt mötesplatser och handledning kopplat till den utbildningsinsats som deltagarna har genomgått. Den andra delen är att den nya kunskapen som deltagarna nu har behöver användas i det dagliga arbetet så att ett fortsatt lärande upprätthålls.

I PRiA kan vi konstatera att deltagarna använder de kunskaper, färdigheter och förhållningssätt som de har lärt sig under utbildningsinsatserna. Vi kan se att det har funnits en god lärmiljö under perioder i projektet där deltagarna har kunnat ägna sig åt fortsatt lärande. Detta genom att material har funnits tillgängligt som de kan gå tillbaka till, samt att vissa deltagargrupper har fått eller planerar att diskutera kursinnehållet vidare på till exempel arbetsplatsträffar.

Det som saknas är en lärmiljö med ett tydligt ledarskap där utvecklingsarbetet kan fortsätta även i det dagliga arbetet. Detta behövs för att projektet ska uppnå hållbara effekter på verksamhetsnivå. I och med att dessa förutsättningar saknas så kommer utbildningsinsatserna inte heller att leda till de resultat som önskas.

Det räcker alltså inte att arbetsplatser deltar i utbildningar för kompetensutveckling, de behöver även upprätthålla stödsystem på verksamhetsnivå för att den nya kompetensen hos individuella medarbetare ska kunna utveckla verksamheten.

Horisontella principer

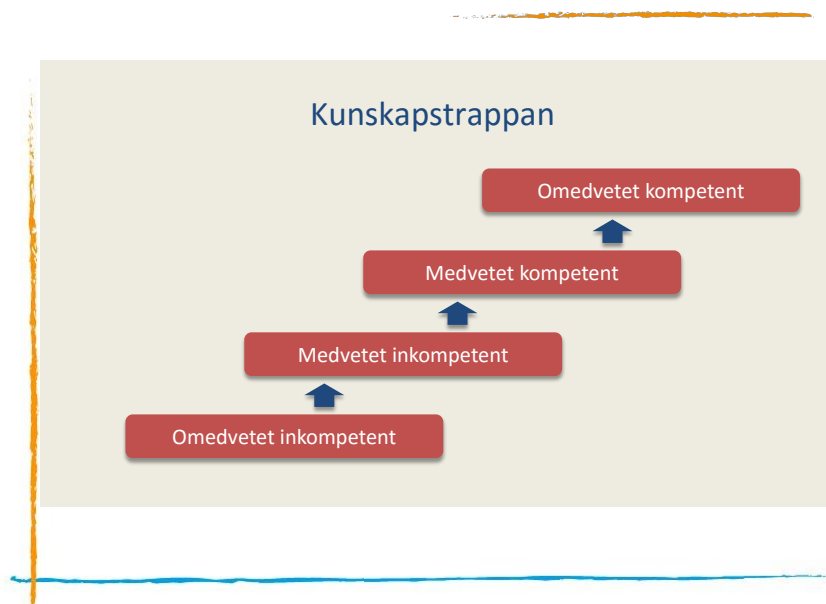
Utvärderingen visar att de horisontella principerna inte har genomsyrat utbildningsinsatserna. Det kan finnas flera orsaker till detta. En kan vara att målen i förändringsteorin och för projektet inte tillräckligt tydligt återspeglar hur de horisontella principerna ska genomsyra insatserna i projektet. En annan orsak kan vara att det inte tydliggjorts i insatserna hur jämställdhet, likabehandling och/eller tillgänglighet hör ihop med god hälsa, minskad stress, lägre sjukskrivningstal, bättre arbetsmiljö och en attraktivare arbetsplats.

Däremot är det VETAs bedömning att de horisontella principerna mycket väl skulle kunna inkluderas mer tydligt i utbildningarna. Detta eftersom de förväntade resultaten av respektive metod har en tydlig koppling till de horisontella principerna. God hälsa, minskad stress, lägre sjukskrivningstal, bättre arbetsmiljö, samt en attraktivare arbetsplats för alla medarbetare uppnås inte utan att arbetsplatsen är jämställd, tillgänglig och icke-diskriminerande. På arbetsplatser där det inte är jämställt eller där diskriminering förekommer, mår medarbetarna sämre i större utsträckning. Utöver detta ökar risken för konflikter, trakasserier och en hög personalomsättning. Detta medan mer jämställda arbetsplatser istället bidrar till mer kreativitet, ökad produktivitet och en god hälsa bland medarbetarna.¹⁴

Eftersom de horisontella principerna inte har synliggjorts tillräckligt i projektet eller i de olika insatserna så verkar de inte heller ha satt några tydliga spår ute på arbetsplatserna. En vanlig utmaning är att både chefer och medarbetare själva anser att de redan tillämpar principerna på sin arbetsplats, och därmed inte har något behov av att jobba med vidare med dessa.

Detta kan förklaras med hjälp av "läraparadoxen" som innebär att det som man har låg kunskap om vill man inte lära sig mer om. Det man inte känner till och det man inte ser eller uppmärksammar är man inte nyfiken på. Detta kan särskilt gälla om det är en del av en kultur och en tradition eller kopplas till personliga relationer. Låt oss pröva den hypotesen här. Kan det vara så att många chefer och medarbetare inte är medvetna om de hur horisontella principerna verkar på deras arbetsplats? Uppfattar de att allt är bra och leder detta till att de inte tycker att de behöver lära mer om frågan?

¹⁴ Annika Vänje (2013). Under luppen – ett genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation. Arbetsmiljöverket. Tillgänglig: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/under-luppen-genusperspektiv-pa-arbetsmiljo-och-arbetsorganisation-kunskapssammanstallningar-rap-2013-1.pdf>



Figur 5: Kunskapstrappan.

Ovanstående figur beskriver hur en kunskapstrappa för den här typen av kunskapsutveckling kan se ut. Först är medarbetarna omedvetet inkompetenta – de inser inte att det finns ojämlikheter kopplade till kön, tillgänglighet och diskriminering på arbetsplatsen. Sedan, när de har blivit medvetna om ojämlikheterna, är de medvetet inkompetenta – de vet att det finns ojämlikheter, men vet inte hur de ska hantera dem.

Att vara medvetet kompetent innebär att medarbetare vet att ojämlikheter finns och hur de ska hanteras. Slutligen, att vara omedvetet kompetent, innebär att medarbetarna vet hur de ska hantera ojämlikheter och gör detta naturligt, utan att de behöver tänka på det.

För att personal i hela styrkedjan ska kunna klättra på denna "kunskapstrappa" är det därför viktigt att de förstår sambandet mellan jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering och de mer långsiktiga effekterna om en god hälsa, låga sjukskrivningstal och en god arbetsmiljö. Ett tydliggörande av de horisontella principernas roll borde vara genomförbart i ett kommande projekt. Genom att göra detta samband tydligt i ett kommande projekt kan deltagarna och deras arbetsplatser bli mer medvetna om ojämlikheter och därmed kunna klättra på "kunskapstrappan".

4.2 Förutsättningar för långsiktiga effekter

För ACT och Värdskapet finns få tecken på att resultaten tas om hand i verksamheterna.

De utbildade handledarna verkar inte användas strategiskt, och utbildningarna riskerar därför att bli tillfälliga åtgärder där effekten av att ha deltagit avtar över tid.

För att uppnå långsiktiga effekter krävs det inte bara att projektets mål uppfylls, utan också ett aktivt ägarskap i hela styrkedjan. Det räcker inte att deltagarna är nöjda över den kunskap som de har fått med sig från utbildningarna. Hela styrkedjan behöver känna att insatserna svarar mot ett behov, och förstår hur metoderna kan användas för att utveckla deras arbete. Chefer behöver dessutom ta ansvar för att ta hand om och förvalta resultaten som uppstår, till exempel genom att sätta tydliga mål för deltagandet, att följa upp hur insatsen har påverkat de som deltagit samt lyssna in hur utvecklingsarbetet kan fortsätta och skapa en plan för detta.

En styrka i projektet är att en av insatserna, Chefoskopet, riktar sig till chefer, en grupp som ofta saknar ägarskap i projekt. Naturligtvis finns det fortfarande en risk att även Chefoskopet inte ger långvariga effekter. Vad händer om projektet Organisationshälsa i Borås avslutas, eller om kommunchefen i Bollebygd slutar? Om de förvaltningschefer som deltagit i Chefoskopet slutar, vem tar då över utvecklingsarbetet? Och vad händer om gamla chefer slutar och nya börjar?

4.3 Rekommendationer

I den föreslagna förändringsteorin (återfinns även i Bilaga 1) har VETA fokuserat på att synliggöra de horisontella principerna. Detta för att säkerställa att dessa principer är en aktiv del inom ramen för ett projekt eller uppdrag. Dessutom har VETA lagt stor vikt vid att lägga in mål som ska bidra till att långsiktiga och hållbara effekter kan nås på verksamhetsnivå.

Förändringsteorin är indelad efter varje insats (ACT, Vårdskapet och Chefoskopet). Även om de olika delarna till stor del är samma för alla tre insatser, så hjälper denna indelning till att skapa mer specifika mål och förväntningar på resultaten.

Förändringsteorin bygger på följande logik. Först fastställs de långsiktiga effekterna som projektet förväntas bidra till. Därefter formuleras de resultat som ska komma på kort och längre sikt inom ramen för projektet. Det är dessa som i sin tur ska bidra till de långsiktiga effekterna. Sedan formuleras de prestationer som projektets aktiviteter avses leverera för att de önskade resultaten ska uppnås. Därefter formuleras själva aktiviteterna. Slutligen beskrivs de resurser som behövs för att aktiviteterna ska kunna genomföras i projektet. Genom att kartlägga denna händelsekedja i form av en förändringsteori förbättras chanserna för att projektets aktiviteter faktiskt ska kunna bidra till de önskade långsiktiga effekterna.

Nu till beskrivningen av förändringsteorin.

De långsiktiga effekterna som projektet förväntas bidra till baseras på ESF:s utlysning om kompetensutveckling i Västsverige. På lång sikt syftar alla tre insatser (ACT, Vårdskapet och Chefoskopet) till att bidra till följande effekter:

- Projektet har bidragit till att arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens tillgodosetts,
- Projektet har bidragit till minskad diskriminering på arbetsmarknaden,
- Projektet har bidragit till ett hållbart arbetsliv genom att fler stannat kvar längre i arbetslivet,
- Projektet har bidragit till att minska sjukskrivningar på grund av psykisk ohälsa.
- Stärkt ställning på arbetsmarknaden för deltagande kvinnor och män genom ökad kompetens enligt individens och arbetsplatsens behov,
- Ökad kunskap om diskriminering och att mönster vad gäller könsstereotypa och diskriminerande strukturer och normer på arbetsplatser har brutits,
- Ökad kunskaps- och metodutveckling i arbetsmiljöarbete.

För att kunna bidra till dessa långsiktiga effekter har mål på kort och längre sikt inom ramen för projektet satts upp. Här ingår de förändringar som avses komma ur projektets prestationer, det vill säga utfallet av insatserna som genomförs i projektet.

Inom ACT ingår följande resultat på kort och längre sikt inom projektet:

- Verksamheten fortsätter att utvecklas genom ACT,
- Deltagande kvinnor och män upplever att ACT har inneburit att det är lättare att hantera stress,
- Arbetsgrupper på de arbetsplatser som deltagit upplever att arbetsplatsen i sin helhet har påverkats positivt,
- Handedare har uppdrag,
- Deltagande kvinnor och män upplever att ACT har gett dem möjlighet att:
 1. Identifiera vad man tycker är riktigt viktigt i livet,
 2. Ta faktiska, konkreta steg (beteenden) i riktning mot vad som man tycker är viktigt i livet,
 3. Utveckla arbetsmiljön i positiv riktning.
- Deltagande kvinnor och män upplever att kursen i ACT har bidragit till nya kunskaper, insikter och verktyg om hur ett aktivt beaktande av de horisontella principerna (tex jämställdhet, normer och antidiskriminering) förhåller sig till mer långsiktiga effekter så som lägre sjukskrivningstal, god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats.

Inom Värdskapet ingår följande resultat på kort och längre sikt inom projektet:

- Deltagande kvinnor och män upplever att Värdskapet förstärker yrkets status.
- Arbetsgrupper på de arbetsplatser som deltagit upplever att arbetsplatsen i sin helhet har påverkats positivt,
- Värds kapsutbildare har uppdrag,
- Deltagande kvinnor och män upplever att Värdskapet har inneburit:
 1. Stolthet över sitt yrke,
 2. Upplevelse av lagtillhörighet,
 3. En positiv påverkan på den gemensamma arbetsvardagen.
- Deltagande kvinnor och män upplever att kursen om Värdskapet har bidragit till nya kunskaper, insikter och verktyg om hur ett aktivt beaktande av de horisontella

principerna (tex jämställdhet, normer och antidiskriminering) förhåller sig till mer långsiktiga effekter så som lägre sjukskrivningstal, god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats.

Inom Chefoskopet ingår följande resultat på kort och längre sikt inom projektet:

- Deltagande kvinnor och män upplever att de har rätt förutsättningar för att "göra rätt saker" som kan bidra till en bra arbetsmiljö och en välfungerande verksamhet,
- Deltagande kvinnor och män upplever att de har kunskap om hur deras verksamhet kan utvecklas,
- Deltagande kvinnor och män upplever att de har kunskap om nyckelfaktorer för ett hållbart utvecklingsarbete,
- Deltagande chefer genomför det planerade utvecklingsarbetet,
- Deltagande kvinnor och män upplever att Chefoskopet har bidragit till nya kunskaper, insikter och verktyg om hur ett aktivt beaktande av de horisontella principerna (tex jämställdhet, normer och antidiskriminering) förhåller sig till mer långsiktiga effekter så som lägre sjukskrivningstal, god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats.

Det som förväntas komma ur aktiviteterna inom varje insats, det vi kallar prestationerna, fokuserar på att förankra projektet i de deltagande verksamheterna.

Vi har här också inkluderat de horisontella principerna. Förslagsvis kan dessa principer inkluderas som ett diskussionsmoment i varje enskild insats. Genom att lyfta frågor om till exempel jämställdhet kan deltagarna själva få reflektera kring dess påverkan kopplat till övrigt innehåll i en utbildning, exempelvis: Hur påverkar min identitet vilken roll jag har på arbetsplatsen? Hur påverkar detta mitt mående och vilken typ av ansvar som jag tar? Hur påverkar andras identitet vilka förväntningar jag har på den personen?

Genom att inkludera ett sådant moment skulle deltagarna få bättre förutsättningar för att klättra på den tidigare nämnda "kunskapstrappan", och därmed kunna öka sin förståelse för de horisontella principernas roll inom en arbetsplats.

Inom ACT ingår prestationerna:

- Antal verksamheter som tar fram mål för vad ACT ska leda till för verksamheten och för den enskilde deltagaren,
- Antal verksamheter som tar fram en plan för sitt förändringsarbete och hur ACT och handledarna kommer in i planen,
- Antal handledare som utbildats,
- Antal verksamheter som utbildats,
- Antal utbildad personal,
- ACT-kursen har tydliga inslag som utgår från de horisontella principerna.

Inom Värdskapet ingår prestationerna:

- Antal verksamheter som tar fram mål för vad Värdskapet ska leda till för verksamheten och för den enskilde deltagaren,

- Antal verksamheter som tar fram en plan för sitt förändringsarbete och hur Vårdskapet och handledarna kommer in i planen,
- Antal handledare som utbildats,
- Antal verksamheter som utbildats,
- Antal utbildad personal,
- Vårdskaps-kursen har tydliga inslag som utgår från de horisontella principerna.

Inom Chefoskopet ingår prestationerna:

- Antal verksamheter som deltar,
- Antal chefer som deltar,
- Deltagande chefers vardag är kartlagt – hur har cheferna det, vad gör chefer, hur fungerar och kommunicerar organisationen och hur fungerar verksamheten?
- Handlingsplanen bygger på kartläggningen,
- Handlingsplaner är framtagna,
- Chefoskopet har tydliga inslag som utgår från de horisontella principerna.

För att dessa prestationer ska kunna uppnås är projektets aktiviteter i förändringsteorin fokuserade på att säkerställa att varje insats ska bidra till en hållbar förankring av arbetet i de deltagande verksamheterna.

Inom ACT ingår aktiviteterna:

- Förankringsarbete i verksamheter för att säkra bärkraftighet,
- Handledare för ACT utbildas i aktiva verksamheter,
- ACT erbjuds till chefer och deras medarbetare i hela styrkedjan i utvalda verksamheter.

Inom Vårdskapet ingår aktiviteterna:

- Förankringsarbete i verksamheter för att säkra bärkraftighet,
- Deltagare utbildas till Vårdskapsutbildare för Vårdskapet i aktiva verksamheter,
- Vårdskapet erbjuds till chefer och deras medarbetare i hela styrkedjan i utvalda verksamheter.

Inom Chefoskopet ingår aktiviteterna:

- Förankringsarbete i verksamheter för att säkra bärkraftighet,
- Processledare för Chefoskopet utbildas i aktiva verksamheter,
- Chefoskopet erbjuds till utvalda verksamheter med tydligt ägarskap.

Inom Vårdskapet har vi här lagt till ett förslag om att utbilda deltagare till Vårdskapsutbildare. Detta för att förbättra förankringen på verksamhetsnivå och skapa bättre förutsättningar för hållbara effekter.

Slutligen, för att kunna genomföra projektets aktiviteter behövs följande resurser:

- Pengar,
- Projektledare,
- Projektkoordinator,

- Utbildare,
- Administratör,
- Ekonom,
- Styrgrupp,
- Utvärdering,
- Lokaler.

REFERENSLISTA

Ellström, P.-E. 2009. Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: H. Kock (red.) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur.

OECD. 2021. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OECD Publishing: Paris.

Sunt arbetsliv. 2023. Chefoskopet. Tillgänglig: <https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/start/>

Svenska ESF-rådet. 2019. Utlysning Kompetensutveckling i Västsverige med diarienummer 2021/00196.

Svenska ESF-rådet. 2021. Ansökan med diarienummer 2021/00196.

Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., Sjöberg, K. 2009. Lärande utvärdering: genom följeforskning, Studentlitteratur: Lund.

Vänje, A. 2013. Under luppen – ett genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation. Arbetsmiljöverket. Tillgänglig: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/under-luppen-genusperspektiv-pa-arbetsmiljo-och-arbetsorganisation-kunskapssammanstallningar-rap-2013-1.pdf>