



Ramböll Management på uppdrag av Utvecklingsrådet

# Utvärdering av Satsa friskt

Delutvärdering

Mars 2008

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Utvärderingens syfte	4
1.2 Rapportens disposition	4
<b>2. Satsa frisk som program</b>	<b>6</b>
2.1 Bakgrund, syfte och mål	6
2.2 Organisationen	7
2.2.1 Programmets organisation	7
2.2.2 Projekt inom Satsa friskt	8
<b>3. Utvärderingsmetod</b>	<b>9</b>
3.1.1 Generella utvärderingsområden	9
3.1.2 Genomförande och datainsamlingsmetoder	9
<b>4. Implementering och organisation</b>	<b>12</b>
4.1 Sammanfattande bedömning	12
4.2 Implementering och organisation på programnivå	13
4.2.1 Initiering av Satsa friskt	13
4.2.2 Organisationen på programnivå	15
4.3 Implementering och organisation på projektnivå	18
4.3.1 Start av projekt på myndigheter	18
4.3.2 Organisering på projektnivå	21
<b>5. Relevans</b>	<b>25</b>
5.1 Sammanfattande bedömning	25
5.2 Målsättningar	26
5.2.1 Programmets målsättningar	26
5.2.2 Projektens målsättningar	27
5.2.3 Initiativområdenas betydelse för målformuleringen	28
5.3 Programmets relevans	29
5.3.1 Programmålets relevans	30
5.3.2 Är projektens verksamhet relevant för att uppnå målsättningarna	30
5.3.3 Vänder sig projekten till relevanta målgrupper?	31
5.3.4 Har projektens aktiviteter genomförts på rätt sätt?	33
5.3.5 Behovsanalys på programnivå främjar behovsanalys i projekten	34
<b>6. Programmets stöd till projekten</b>	<b>35</b>
6.1 Sammanfattande bedömning	35
6.2 Information och stöd under projektens gång	36
6.3 Uppföljning och utvärdering av projekten	37
<b>7. Partsamverkan</b>	<b>40</b>
7.1 Sammanfattande bedömning	40
7.2 Samverkan på central nivå och samverkan nivåerna emellan	40

7.3	Samverkan på myndigheterna	42
7.4	Samverkan som målsättning	43
<b>8.</b>	<b>Hittills uppnådda samt förväntade resultat och effekter</b>	<b>45</b>
8.1	Sammanfattande bedömning	45
8.2	Projektens upplevda resultat hittills	46
8.3	Framgångsfaktorer respektive svårigheter	49
8.4	Hållbarhet	51
<b>9.</b>	<b>Spridning av erfarenheter</b>	<b>55</b>
9.1	Sammanfattande bedömning	55
9.2	Spridning genom olika kanaler	56
9.2.1	Former för spridning och olika typer av målgrupper?	56
9.2.2	Positivt omdöme av aktiviteternas genomförande	59
9.3	Spridningens effekter	61
9.3.1	Intresse för informationen från andra	61
9.3.2	Mycket inspiration och mindre kontakter	62
<b>10.</b>	<b>Slutsatser och reflektioner</b>	<b>64</b>

Bilaga 1 – bortfallsanalys av enkäter

Bilaga 2 – enkätfrågor

## Sammanfattning

Satsa friskt är ett utvecklingsprogram som pågår mellan åren 2003 och 2010 och som startades av Utvecklingsrådet för den statliga sektorn. Satsa friskt är en partsgemensam satsning som har tre övergripande målsättningar:

- förbättra arbetsmiljön
- minska sjukfrånvaron
- förbättra den lokala samverkan

Programmet styrs av en beslutsgrupp, en beredningsgrupp samt ett programsekretariat vilka har beviljat projektpengar till drygt 150 projekt på sammantaget ett femtiotal myndigheter. I dagsläget är vissa projekt avslutade medan andra fortfarande pågår i ytterligare något år.

Denna rapport är en delutvärdering i det utvärderingsuppdrag som Ramböll Management har fått i uppdrag att utföra fram till programmets slut 2010. Utvärderingen är en processutvärdering som tar avstamp i genomförandet av programmet. Hur saker och ting har fungerat på programnivå och projektnivå ska därför bidra till rekommendationer för det fortsatta arbetet. Utvärderingen har ett tydligt lärandeperspektiv medan resultat- och måluppfyllelse däremot inte är i fokus för denna delutvärdering.

Utvärderingen har genomförts mellan september 2007 och februari 2008. Datainsamlingen har bland annat bestått av två enkätundersökningar, 12 fallstudier på olika myndigheter samt intervjuer med personer i programledningen.

Genomförandet av Satsa friskt, såväl på program- som på projektnivå har överlag fungerat bra. Den goda relationen mellan projekten och programledningen, framförallt genom programsekretariatets täta stöd, har för projekten varit väldigt värdefull och uppskattad. Samtidigt är den viktig för programledningen i deras fortsatta arbete med uppföljning och spridning av erfarenheter. Den nära kontakten mellan projekt och programnivå, där personer från programsekretariat och beredningsgrupp varit ute och besökt myndigheterna för att se att allt fungerar, ser utvärderarna som en stor framgångsfaktor för att säkerställa kvaliteten på de insatser som programmets pengar genererar.

Samverkan mellan parterna upplevs även den ha fungerat väl på program och myndighetsnivå. Det finns allt som oftast en bred samsyn kring värdet av dessa frågor mellan parterna och det upplevs positivt att sitta ner och arbeta tillsammans mot gemensamma mål istället för den positionering som partsarbetet annars ofta kännetecknas av. Samverkan brister dock på de nivåer där existerande strukturer och former för samverkan saknas sedan tidigare. På lägre nivåer än myndighetsledning, exempelvis på avdelningar och institutioner, är det svårt att få till stånd en god samverkan. En av anledningarna till bristen på samverkan lokalt uppges vara bristen på tid för de fackliga representanterna. Bristen på tid för de fackliga går igen även på högre samverkansnivåer, men där finns de existerande formerna som ändå upprätthåller en viss grad av samverkan. Av de fackliga representanterna i projekten uppger exempelvis tre av fyra att de lägger mindre än 5 procent av arbetstiden på projektet vilket utvärderarna ser som negativt för samverkan.

Programmets och projektens organisation har varit ändamålsenlig även om det finns en obalans i tidsmässiga resurser mellan parterna på alla nivåer av samverkan. I inledningsskedet hade programmet bråttom med att komma ut

med pengar till myndigheter innan hela programmet med struktur, målsättningar, initiativområden och annat var riggat. Många av de myndigheter som fick pengar vid denna tid, i programmets tidiga fas upplevde därför Satsa friskt som "rörigt" och "icke professionellt".

Programmets målsättningar är väldigt övergripande. Med de tre ovan beskrivna målen som enda målsättningar blir följden att det är svårt att följa upp resultat och måluppfyllelse. Denna delutvärdering har, som tidigare nämnts, inte fokus på programmets resultat- och måluppfyllelse. Utvärderingen visar dock att projekten upplever att det finns stora svårigheter med att mäta resultaten men att projekten ändå kan sägas ha resulterat i att frågorna har lyfts upp på bordet och att legitimiteten för arbetet har ökat. Vidare anser projektmedarbetarna att projekten har tillfört något nytt på deras myndighet. Genom de nya metoderna och att frågorna nu har fått ökad legitimitet på myndigheterna kan Satsa friskt hoppas på resultat och effekter på lite längre sikt.

Gällande hållbarheten ser det väldigt olika ut beroende på vilken typ av projekt och insats det handlar om. Strukturella insatser såsom framtagandet av rutiner bedöms bestå i högre utsträckning än riktade punktinsatser. Bland dem som inte tror att verksamheten kommer att bestå är bristande resurser den vanligast förekommande förklaringen.

Satsa friskt har redan från ett tidigt skede i programmet fokuserat på arbetet med att sprida erfarenheter. De tjugofem seminarier mellan 2005 och 2007, som har varit den dominerande kanalen för spridning, har ofta varit fullbelagda och responsen har överlag varit positiv. De två hemsidorna får också goda omdömen i utvärderingen. Omdömena kring seminarierna är bättre på de seminarier som har avgränsade ämnen med tydliga målgrupper.

## 1. Inledning

Ramböll Management har fått i uppdrag av Utvecklingsrådet att genomföra en utvärdering av utvecklingsprogrammet Satsa friskt. Programmet startades 2003 och pågår till och med 2010. Ramböll Managements uppdrag sträcker sig från 2007 till dess att programmet slutförs. Utvärderingen består av en delutvärdering och en slututvärdering. Dessutom ingår ett tilläggsuppdrag där utvärderarna närmare följer upp programmets spridningsarbete och erfarenhetsöverföring. Föreliggande rapport utgör resultaten av delutvärderingen och inbegriper även den första delen av uppföljningen av spridningsarbetet. Delutvärderingen har genomförts under perioden september 2007 och februari 2008 och den kommer att följas upp av spridningsseminarier under hösten 2008. I följande avsnitt beskrivs utvärderingens syfte samt rapportens disposition.

### 1.1 Utvärderingens syfte

Syftet med föreliggande delutvärdering är att;

- bedöma hur väl programmet har fungerat vad gäller organiseringen och genomförandet i förhållande till dess målsättningar
- ge rekommendationer för det fortsatta arbetet

Fokus ligger framförallt på programmets processer och metoder och på att belysa relationen mellan projektnivå och programnivå. Delutvärderingen innehåller således framförallt processutvärderingselement.

I en *processutvärdering* är det *sättet* på vilket man genomfört ett visst program/projekt eller olika insatser som står i fokus. Den övergripande frågan i en processutvärdering blir därför att ta reda på *hur* saker och ting fungerat för att ge svar på t.ex. varför en viss insats inte haft den avsedda effekten. I en processutvärdering ingår därför ofta ett lärandeperspektiv som en naturlig del i utvärderingen.

I delutvärderingen fokuseras inte på att utvärdera resultat och måluppfyllelse då det ännu är för tidigt att mäta dessa. Däremot bedöms till viss del mer kortsiktiga utfall och resultat samt förutsättningar som programmet skapat för uppnåendet av mera långsiktiga effekter. Detta har framförallt som syfte att ligga till grund för en värdering av hur arbetet har fungerat och vad man har uppnått med avsikt att korrigera kurs och inriktning inför den avslutande delen av programmet.

### 1.2 Rapportens disposition

Rapportens fortsatta framställning består av ytterligare nio kapitel;

- I *kapitel 3* presenteras en översikt över *Satsa friskt som program*; bakgrunden till programmet, programmets syfte och mål samt kort hur programmet är uppbyggt.
- I *kapitel 4* redogörs för vilka utvärderingsområden och *datainsamlingsmetoder* som använts i genomförandet av utvärderingen.
- Därefter följer *kapitel 5* som beskriver programmets och projektens *implementering, initiering och organisation*.
- I *kapitel 6* som handlar om *relevans*, undersöks hur insatser och målsättningar motsvarar målgruppernas behov.

- Härfter följer *kapitel 7* som beskriver Satsa frisks *stöd till projekten* på myndigheterna under projektens gång och i samband med uppföljningar och utvärderingar av projekten.
- *Kapitel 8* beskriver hur *partsamverkan* har fungerat på central respektive lokal nivå och hur de olika nivåerna har påverkat varandra. Kapitlet tar också upp hur man ute på myndigheterna ser på samverkan i relation till det arbete som görs inom projekten.
- I *kapitel 9* beskrivs hittills uppnådda och förväntade *resultat och effekter*. Kapitlet redogör också för upplevda framgångsfaktorer och svårigheter vad gäller möjligheten att uppnå önskade resultat och effekter samt deras hållbarhet på lång sikt.
- *Kapitel 10* behandlar hur programmet har arbetat med att *sprida erfarenheter*; vilka kanaler som använts, vilka målgrupper man vänt sig till och vilka effekter spridningen har haft hittills.
- Rapporten avslutas med *kapitel 11* där *slutsatser och reflektioner* kring programmet ges. Vidare presenteras några framgångsfaktorer och utvecklingsområden runt satsningen.

## 2. Satsa friskt som program

I följande kapitel ges en övergripande beskrivning av Satsa friskt. Kapitlet inleds med en beskrivning av utvecklingsprogrammets bakgrund, syfte och övergripande målsättningar. I det efterföljande stycket ges en kortfattad redogörelse dels för hur programmet är uppbyggt och organiserat och dels för hur programprocessen har sett ut.

### 2.1 Bakgrund, syfte och mål

Utvecklingsprogrammet Satsa friskt startades 2003 av arbetsgivar- och arbetstagarparterna inom statlig sektor. Detta skedde med utgångspunkt från RALS 2002-2004, bilaga 10 "Utvecklingsfrågor", i vilket de centrala parterna kom överens om att inleda ett gemensamt utvecklingsarbete inom ett antal områden. Enligt det avtal som träffades i mars 2003 (*Avtal om utvecklingsprojekt för förbättrad arbetsmiljö och sänkta sjuktal i staten*) ska parterna stödja myndigheternas arbete med att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron genom gemensamma utvecklingsprojekt. Satsa friskt är namnet för detta utvecklingsprogram som kommer att pågå fram till och med 2010.

Parterna, som utgörs av Arbetsgivarverket, Offentliganställdas Förhandlingsråd (OFR), SACO-S samt SEKO, har som uppgift att genom gemensamma utvecklingsprojekt inom myndigheterna ge stöd i form av bland annat ekonomiskt bidrag och experthjälp.

Satsa Friskt har initierat och gett bidrag till projekt som förbättrar arbetsmiljön, minskar sjukfrånvaron, förebygger långa sjukskrivningar och minskar nya sjukskrivningar genom att förebygga ohälsa på olika sätt. Utvecklingsprogrammets beslutsgrupp omsatte dessutom inriktningarna i avtalet till sex olika initiativområden inom vilka Satsa friskt stödjer olika projekt:

- Organisation – ledning – delaktighet
- Människa – IT
- Rehabilitering
- Hot och våld
- Friskvård
- Fysisk arbetsmiljö

Ett 50-tal myndigheter genomför utvecklingsaktiviteter och mellan 150 och 200 olika delprojekt har påbörjats. Projekten har varierande start- och sluttidpunkter och löper för det mesta oberoende av varandra och under olika lång period. Alla projekt ska vara avslutade 2009-2010. Utvecklingsprogrammet finansieras i huvudsak med medel från stiftelsen Statshälsan.

Arbetet i projekten genomförs och organiseras av de delaktiga myndigheterna själva, medan Satsa friskt organiserar erfarenhetsutbyte för lärande bland annat i form av seminarier och informationsspridning på hemsidan och i form av artiklar. Programmet har satt upp ett antal generella mål för verksamheten.



**Tabell 1: Satsa friskt målsättningar**

Generella mål
Minskad sjukfrånvaro
Bättre upplevd arbetsmiljö
Bättre lokal samverkan

Inom ramen för respektive projekt ska de lokala parterna själva fastställa och kvantifiera mer detaljerade mål och syften. Inom ramen för samverkan mellan lokala parter följs effekter, resultat och måluppfyllelse samt processer och metoder upp på projektnivå under programtiden, för att därmed bidra till lärande och spridning av erfarenheter och kunskaper. Respektive myndighet ansvarar för att fristående utvärderingar genomförs på lokal nivå.

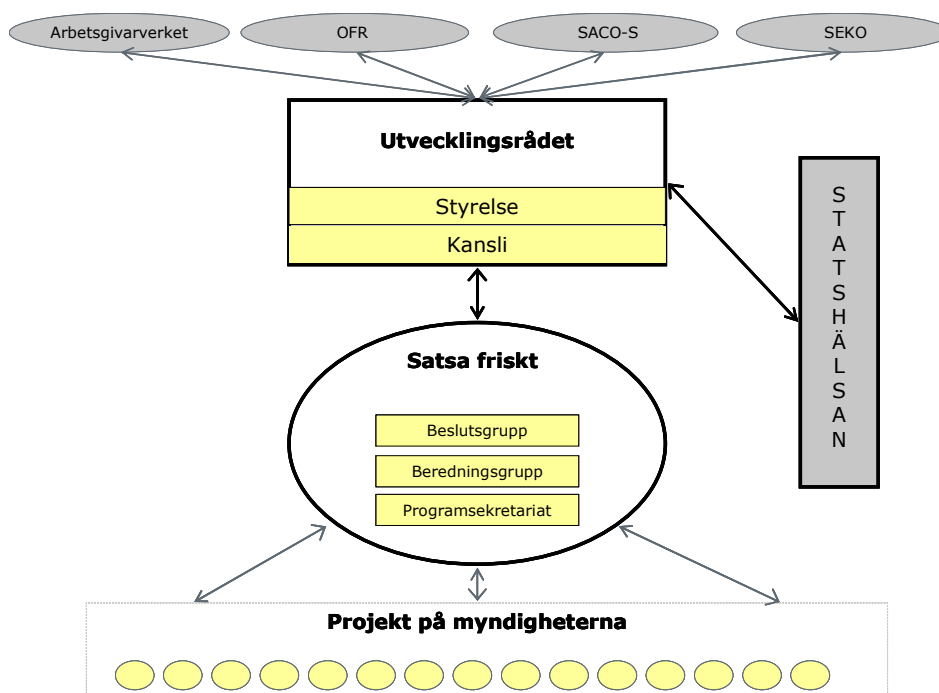
## 2.2 Organisationen

Programmet Satsa Friskt är ett av flera utvecklingsprojekt som initierats av Utvecklingsrådet. I följande avsnitt ges en kort och övergripande bild av organisationen och projekten. En mer utförlig beskrivning av processen och projekten finns i efterföljande kapitel.

### 2.2.1 Programmens organisation

Satsa Friskts organisation består av en egen beslutsgrupp, beredningsgrupp och sekretariat, även om Utvecklingsrådets kanslichef också har ett visst inflytande över programmet.

**Figur 1: Satsa friskt programorganisation**



Satsa Frisks *beslutsgrupp* består av fem företrädare från Utvecklingsrådets parter, två från Arbetsgivarverket samt en från SACO-S, SEKO och OFR-S/O/P vardera. Beslutsgruppen tar beslut om nya projekt, strategisk inriktning samt den övergripande budgeten. Gruppen diskuterar även strategier för kunskaps- och erfarenhetsspridning.

Programmets *beredningsgrupp* består av sex representanter, tre från Arbetsgivarverket samt en var från de fackliga organisationerna. Beredningsgruppen ansvarar för beredning av projekt och kortsiktig planering samt deltar i myndighetsbesök och seminarier. De tar även beslut om förlängning av projekt och avsättning av medel inom redan fastställda ramar.

*Sekretariatet* är utförande organ åt både besluts- och beredningsgruppen och består av fem personer, varav en är projektledare. I gruppen ingår även projektsekreterare och handläggare. Sekretariatet har kontinuerlig kontakt med myndigheter och ansvarar för start av projekt, avstämningar, uppföljningar och utvärderingar. Sekretariatet tar även initiativ till och ordnar spridningsaktiviteter, seminarier, skrifter, hemsida mm. Satsa friskt finansieras av Stiftelsen Statshälsan.

Utvecklingsrådet leds av en *styrelse* bestående av sex företrädare från medlemmarna, tre från Arbetsgivarverket och en från varje facklig organisation. Utvecklingsrådets *kansli*, som består av sex personer, sköter rådets administration och kanslifunktioner. Kanslichefen tar vissa formella beslut även rörande Satsa friskt, exempelvis gällande utvärderingen av hela programmet.

Processen kring utlysningar, ansökningar och urval kan övergripande beskrivas på följande sätt; sekretariatet har kontakt med myndigheterna och lägger fram inkomna ansökningar och förslag på projektidéer till beredningsgruppen. Beredningsgruppen i sin tur handlägger och bereder ärenden och tilläggsutbetalningar och ger rekommendationer inför beslutsgruppens beslut. Beslutsgruppen tar beslut kring vilka myndigheter och projekt som ska beviljas medel. Dessutom har de som uppgift att föra strategiska och mer övergripande diskussioner kring programmet och att bevaka att programmet har den tänkta inriktningen under hela programprocessen.

### 2.2.2 *Projekt inom Satsa friskt*

Med anledning av att projekten skiljer sig åt i omfattning och struktur är det svårt att säga exakt hur många projekt som har blivit beviljade medel. 52 myndigheter inom skilda områden har ett eller flera projekt inom Satsa friskt. Totalt finns det drygt 60 huvudprojekt med en övergripande kontaktperson till Satsa Friskt. Det totala antalet projekt uppgår dock till mellan 150 och 200 projekt. Det har varit svårt att säga exakt hur många projekten är då vissa av de övergripande projekten fungerar som paraplyorganisationer med en rad delprojekt. För att ta ett exempel har en av myndigheterna en central kontaktperson och övergripande projektledare men i själva verket består myndighetens deltagande i Satsa Friskt av 27 projekt med olika inriktningar och inom olika delar av myndigheten. Bland projekten finns även vissa planeringsprojekt eller förstudier som sedermera har utvecklats till vanliga projekt. Med anledning av denna skillnad mellan ansökande huvudprojekt och faktiska projekt är det även svårt att ge en korrekt bild av fördelningen av projekt mellan initiativområden. *Organisation, ledning och delaktighet* står exempelvis som initiativområde för många huvudprojekt även om de olika delprojekten även är inriktade på andra områden. Majoriteten av projekten kom igång under 2005 men projekt har även beviljats medel fram till skrivande stund, 2008.

### 3. Utvärderingsmetod

I följande avsnitt redogörs för de utvärderingskriterier som legat till grund för Ramböll Managements analys samt för utvärderingens genomförande och datainsamling.

#### 3.1.1 *Generella utvärderingsområden*

Delutvärderingen har genomförts utifrån en generell analysram som bygger på fyra övergripande utvärderingsområden:

- Programmets och projektens **relevans** med utgångspunkt från målgruppernas behov
- **Genomförandeorganisation** för programmet **och implementeringen** av programmet och projekten
- **Hittills upplevda** och förväntade **resultat** och **effekter** som har identifierats av aktörer på program- och projektnivå
- Insatsernas och resultatens **hållbarhet**, d.v.s. om de kommer att permanentas i den reguljära verksamheten.

De två första utvärderingsområdena *relevans* och *genomförande och organisation* svarar på frågor kring vad som görs, hur det genomförs samt hur aktiviteter och insatser förhåller sig till de övergripande målsättningarna. Resultat och måluppfyllelse är inte i fokus i denna utvärdering även om den redogör för *hittills upplevda resultat och effekter*. Det fjärde utvärderingsområdet *hållbarhet* har ett mer framåtblickande perspektiv och syftar på i vad mån programmets effekter har förutsättningar för att vara långsiktigt hållbara. Det betyder att även om en insats uppnår sina mål, är det inte säkert att det leder till långsiktiga effekter. Vidare har samtliga fyra områden och frågeställningar undersökts utifrån olika aktörers perspektiv;

- Programnivå – Hur Satsa frisks översgripande organisation, arbete och processer i form av exempelvis spridning och stöd till myndigheterna fungerar.
- Projektnivå – Hur projektens organisation, aktiviteter och metoder bidrar till att sänka sjukfrånvaron samt förbättra arbetsmiljön och den lokala samverkan.

#### 3.1.2 *Genomförande och datainsamlingsmetoder*

Utvärderingen har ett brett fokus och omfattar en komplex organisation. Vidare omfattar programmet en mängd myndigheter och projekt av varierande storlek och med varierande upplägg och inriktning på insatserna. För att kunna dra så säkra slutsatser som möjligt har Ramböll Management därför använt flera olika metoder. Följande datainsamlingsmetoder har ingått i delutvärderingen:

- Dokumentstudier
- Explorativa intervjuer
- Intervjuer med programledningen
- Fallstudier
- Enkätundersökningar
- Workshop

*Dokumentstudierna* har framför allt haft en orienterande funktion med syfte att få en övergripande bild av programmet i stort och av delprojekten på

myndigheterna. Dokumentstudierna har bland annat legat till grund för en bedömning av vilka initiativområden projekten framför allt jobbar inom och i vad mån projektens egna målsättningar korrelerar med programmets övergripande målsättningar. Dokumentstudierna har även legat till grund för urvalet av fallstudierna. De dokument som har studerats är projektens egna del- respektive slututvärderingar samt andra skriftliga dokument som finns tillgängliga i Satsa frisks databas. Det bör dock uppmärksammas att dokumentstudierna inte har syftat till att bedöma och analysera varje enskilt projekt eller insats, utan att det snarare har utgjort ett underlag för att få en generell bild av Satsa friskt i dess helhet.

*Explorativa intervjuer* genomfördes i ett inledningsskede av delutvärderingen för att få en ökad förståelse för programmet och projekten inför genomförandet av fallstudier och djupintervjuer. Sammanlagt genomfördes sex explorativa intervjuer på telefon. Fyra av de intervjuade var representanter för delprojekt på olika myndigheter och två personer var representanter från Satsa friskt programnivå (programsekretariat och beredningsgrupp).

*Intervjuer med programledningen* har legat till grund för bedömningen och utvärderingen av Satsa frisks programnivå. Intervjuerna har genomförts på telefon och varit semistrukturerade vilket innebär att de har följt en given frågeguide, samtidigt som intervjupersonen har givits utrymme att själv lyfta fram åsikter och synpunkter som anknyter till utvärderingen. Sammanlagt genomfördes 12 intervjuer med programledningen enligt följande fördelning:

- Programsekretariatet (5 personer)
- Beslutsgrupp (4 personer)
- Beredningsgrupp (3 personer)

*Fallstudier* har genomförts med två projekt i vardera sex temaområden. Sammanlagt har således 12 fallstudier genomförts inom ramen för delutvärderingen. Syftet med fallstudierna i delutvärderingen har varit att fördjupa förståelsen för uppbyggnaden av programmet och de enskilda projekten. Urvalet för fallstudierna består av både stora och små myndigheter med en stor geografisk spridning. Myndigheterna är dessutom av olika karaktär med såväl affärsverk, universitet, länsstyrelse och så kallade centro-myndigheter.

Metoderna för datainsamlingen under fallstudierna har i regel bestått av semistrukturerade intervjuer samt fokusgrupper med deltagare och/eller delprojektledare. Fallstudierna har i de flesta fall gjorts på plats på respektive myndighet vid ett och samma tillfälle. I vissa fall har kompletterande telefonintervjuer genomförts med aktörer som varit inblandade i eller berörda av projekten. Intervjuer har genomförts med;

- Företrädare för projektorganisationen (projektledare)
- Företrädare för myndighetsledningen (ofta personalchefer)
- Fackliga företrädare på lokal nivå
- Deltagare i projektets aktiviteter, alternativt delprojektledare på myndigheter med flera olika projekt inom Satsa friskt

*Enkätundersökningar* har genomförts vid två tillfällen. Den första enkätundersökningen genomfördes under hösten 2007 och syftade till att få en övergripande bild av hur projekten är organiserade, hur genomförande och samverkan fungerar, graden av måluppfyllelse samt stödet från Satsa friskt. Tanken med denna första enkät var att den skulle gå ut till samtliga övergripande projektledare, samtliga delprojektledare samt samtliga fackliga företrädare i projekten. Genom Satsa frisks kansli har Ramböll Management fått adresser till en övergripande kontaktperson per myndighet och dessa

personer har i sin tur fått bistå med e-postadresser till respektive delprojektledare och fackliga representanter. Detta extra steg har inneburit att utvärderarna inte har kunnat säkerställa om alla delprojektledare och fackliga representanter täckts in.

Den andra enkätundersökningen genomfördes under januari-februari 2008 och hade som syfte att se hur deltagare på Satsa frisks spridningsseminarier har upplevt dels seminarierna och dels de båda hemsidorna [www.satsafriskt.nu](http://www.satsafriskt.nu) och [www.hotpajobbet.se](http://www.hotpajobbet.se), samt vad dessa har gett dem i deras och myndigheternas arbete. Denna enkät gick ut till samtliga personer som deltagit på minst ett av Satsa friskt seminarier.

Båda enkäter administrerades och distribuerades via Ramböll Managements webbaserade enkätanteringssystem Survey Xact™. En bortfallsanalys och redovisning av svarsfrekvensen på respektive enkät finns i Bilaga 1. Enkätfrågorna redovisas i Bilaga 2.

I januari stod Ramböll Management för processledningen av en *workshop* som Satsa friskt anordnade. Workshopen riktade sig till personer som deltagit på ett eller flera spridningsseminarier och syftet var att diskutera spridning och former för spridning. Resultaten från denna heldagsworkshop ingår som en del av datamaterialet i denna rapport.

## 4. Implementering och organisation

Syftet med följande kapitel är att beskriva hur initieringen och organisationen kring programmet har fungerat, det vill säga hur man har utarbetat och utvecklat verksamheten både på programnivå och på projektnivå.

Kapitlet inleds med en sammanfattande bedömning av hela kapitlet. Därefter följer två avsnitt där det första beskriver implementering och organisation på programnivå medan det andra avsnittet beskriver detta på projektnivå.

### 4.1 Sammanfattande bedömning

Implementeringen av satsningen bedöms inledningsvis ha varit relativt ostrukturerad även om det av tidiga dokument samt av intervjuerna framgår att det fördes många diskussioner kring mål, syften och initiativområdenas roll. Den relativt snabba inledningen av satsningen har påverkat programmet så till vida att de mål som utarbetades för programmet är vagt och övergripande formulerade samt att det inte riktigt har funnits en sammanhållande strategi för hela programmet som sådant, och framförallt för hur urvals och ansökningsprocessen skulle fungera. Detta ledde till oklara och dubbla besked till myndigheterna om vilka krav som ställdes på projekten. Dessutom fungerade varken programmets övergripande målsättningar eller initiativområden som tydliga riktlinjer utan snarare som övergripande ramar, vilket kan leda till att projektens relevans för programmets syfte minskar. Det ska dock påpekas att initiativområdena ändå har utgjort ett stöd för många projekt i konkretiseringen av arbetet, de egna målen och aktiviteterna, men att det hade kunnat vara ännu starkare.

De otydliga beskederna inledningsvis bidrog också till att de övergripande målen inte förankrades på alla myndigheter i ett tidigt skede utan snarare har kommunicerats under projektens gång. Att projektverksamheten kom igång innan arbetet på programnivå var riggat betydde också att administrativa rutiner och hanteringsverktyg saknades. De togs fram parallellt med att man informerade och hjälpte myndigheterna med projektansökningar. Det administrativa arbetet tog på grund av det onödigt mycket tid från arbetet med myndigheter och projekt.

Gällande organisationen på programnivå är Ramböll Mannagements bedömning att den är och har varit ändamålsenlig men att det har funnits brister i effektiviteten. Detta bedöms ha berott på ett flertal faktorer. Dels obalansen i beredningsgruppen gällande hur mycket tid och resurser fack respektive arbetsgivarsidan avsätter och dels en bristande kommunikation mellan besluts- och beredningsgruppen. Rollfördelningen och arbetsfördelningen var också otydlig inledningsvis och det har saknats tillgängliga styrdokument och planer för arbetet. Det har bidragit till att det saknas en samsyn kring programmet i sin helhet. I samverkansprojekt är det av stor vikt att alla är säkra på vad de förväntas göra och hur de olika grupperna kompletterar varandra samt att det förs löpande diskussioner kring detta under programmets gång. Vidare har krångliga ekonomiska rutiner och bristande resurser till sekretariatet varit faktorer som har försvårat arbetet på programnivån. Utvärderarna bedömer det dock vara positivt att beslutsprocessen till viss del har förenklats under programmet gång genom att besluten har delegerats till beredningsgrupp och sekretariat.

Organiseringen på projektnivå har varierat beroende på projektens storlek och inriktning. Det har också visat sig vara stora skillnader i hur mycket tid som läggs på projekten. Sammantaget lägger mer än hälften av projektledarna mindre än en femtedel av arbetstiden på projektet medan nästan tre

av fyra fackliga representanter lägger mindre än 5 procent av arbetstiden på projektet, vilket inte bedöms gynna den lokala samverkan. Det yttersta ansvaret för projekten har vanligtvis en personalavdelning eller liknande, vilket bedöms kunna vara gynnsamt för långsiktigheten. Positivt är också att det ofta finns ett starkt stöd från högsta myndighetsledningen. Samtidigt visar utvärderingen att stödet från mellan- och linjechefer är sämre överlag. Detta kan påverka hur mycket tid de anställda kan lägga på projektet, hur implementeringen av projektet i ordinarie verksamhet fungerar och således också den långsiktiga hållbarheten av projektens resultat och arbete.

Det har varit tydligt att programkansliets engagemang och stöd till projekten har haft en stor inverkan på att så många projekt upplever att de har kommit igång med aktiviteter och verksamheten på ett fungerande sätt. Sammantaget är det dock utvärderarnas bedömning att implementeringen i viss grad har påverkat satsningen. Ett mer strategiskt och systematiskt förhållningssätt kunde ha varit gynnsamt för projektens verksamheter och även i viss grad för möjligheten att dra generella slutsatser och lärdomar av aktiviteternas som har genomförts. Det hade också kunnat utgöra ett starkare stöd för framförallt de projekt som kom igång tidigt.

## **4.2 Implementering och organisation på programnivå**

I följande avsnitt beskrivs initieringen av Satsa friskt som program, hur arbetet startades upp och vilka aktörer som var involverade i detta. Dessutom beskrivs organisationen på programnivå och hur den har fungerat.

### *4.2.1 Initiering av Satsa friskt*

Satsa friskt har administrerats och hanterats av Utvecklingsrådet för den statliga sektorn och dess medlemsorganisationer. Som beskrivits tidigare kom initiativet från arbetsmarknadsparterna och syftet var att stödja myndigheternas arbete med att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron.

Parterna bestämde gemensamt att den organisatoriska strukturen skulle bestå av en beslutsgrupp, en beredningsgrupp och ett sekretariat, där beslutsgruppen fungerar som en slags styrgrupp och har ansvar för innehållsliga och ekonomiska beslut rörande programmet. Beredningsgruppen uppdrag består i att bereda ärenden och ha det praktiska ansvaret för utarbetandet av programmet, exempelvis i form av att ta fram underlag för arbetet och initiativområden. Beredningsgruppens representanter har också som uppgift att bevaka sina organisationers intressen exempelvis genom att se till att det finns fackliga representanter i projekten, att de är delaktiga och att det faktiskt finns en partsamverkan i projekten. Formellt tillsattes beslut- och beredningsgruppen av Utvecklingsrådets styrelse, vars ordförande under det första året även hade rollen som projektledare för Satsa friskt. Till sin hjälp med det praktiska arbetet hade projektledaren och beredningsgruppen ett antal personer som bland annat tog fram underlag för arbetet och de beslut som fattades. Flera av dessa knöts efter hand av projektledaren till sekretariatet. Programsekretariats uppgift har under programmets gång varit att just sköta det praktiska löpande arbetet gällande exempelvis det administrativa arbetet och kontakten med projekten i form av att bistå med stöd och hjälp under hela programperioden. Sekretariatet kan sägas fungera som parternas förlängda arm.

Under hösten 2003 diskuterade och planerade besluts- och beredningsgruppen gemensamt programmets uppbyggnad och inriktning. Enligt protokoll från tidiga beslutsgruppsmöten utarbetade projektledaren en informations- och kommunikationsplan för programmet. Det har dock inte varit möjligt för utvärderarna att bedöma i vilken utsträckning denna har legat till grund för arbetet, då den inte har funnits tillgänglig vid genomförandet av utvärde-

ringen. Från tillgängliga dokument, som exempelvis protokoll från beslutsgruppsmöten, har det dock framgått att ett flertal informations- och kommunikationsinsatser genomfördes under programmets inledande skede. För att sprida information om programmet, knyta an viktiga kontakter och ta del av information och diskussioner kring ohälsa och sjukfrånvaro deltog representanter från beredningsgruppen exempelvis på mässor och konferenser samt genomförde själva olika former av informationsinsatser. Bland annat genomfördes ett flertal så kallade miniseminarier med parter, experter och forskare som ett underlag för beredningsgruppens arbete med att identifiera relevanta initiativområden och planera det fortsatta arbetet. Dessutom genomfördes partsensbildade informationsinsatser där representanterna i beredningsgruppen informerade och diskuterade programmet inom sina respektive organisationer.

Satsa friskt informerade inledningsvis myndigheter om att de kunde ansöka om pengar för projektverksamhet med syfte att förbättra arbetsmiljön, sänka sjukfrånvaron och öka den lokala samverkan. Samverkan med facken var något som poängterades. Att arbetet inom programmet skulle delas in i olika initiativområden var också något som det tidigt fokuserades på. Initiativområdena utarbetades gemensamt av beredningsgruppen och sekretariatet och diskuterades löpande med beslutsgruppen. I några av de genomförda intervjuerna har det uppgetts att det framförallt var parterna på arbetstagersidan som var för en sådan indelning medan arbetsgiversidan snarare ville låta myndigheterna själva definiera området efter de egna behoven. Samtidigt visar datainsamlingen på att initiativområdena utarbetades efter hand och att en del myndigheter redan hann komma in med projektansökningar innan samtliga områden var identifierade. Tanken med ett antal initiativområden var bland annat att de skulle underlätta urvalsprocessen och vara ett stöd för projekten i deras projektformuleringar. Initiativområdena har dock i praktiken snarare utgjort en ram för vilka områden projekten kunde täcka snarare än att varje projekt verkar inom ett av de sex områdena. På så vis har ett flertal projekt också täckt in flera områden, varav de flesta projekt har kommit att finnas inom området Organisation, ledning och delaktighet som utgör det minst avgränsade området.

Trots att ambitionen med programmet har varit att nå så många myndigheter som möjligt, tycks information om programmet och möjligheten att söka projektmedel till en början ha gått ut till specifika myndigheter som man trodde skulle ha intresse för att driva projekt inom Satsa friskt, och myndigheter man tidigare hade haft kontakt med i samband med andra utvecklingsprojekt. Det fördes också diskussioner på programnivå om att finansiera större regionala satsningar där flera myndigheter skulle kunna driva ett projekt inom Satsa friskt ihop. Vidare genomfördes riktade informationsinsatser mot universitet och högskolor där även dessa uppmuntrades att lämna in gemensamma projektansökningar. Under den första tiden av programmet förekom således ingen bred och allmän information om programmet till samtliga statliga myndigheter. Detta skulle inte ha inneburit ett problem om tanken inte hade varit att just nå ut brett och att låta initiativen komma från myndigheterna själva för att på så vis korrelera med lokala behov. Utifrån den genomförda datainsamlingen uppfattar utvärderarna att den snabba uppstarten handlade om att man så fort som möjligt ville få igång aktiviteter på myndigheterna och att man därför inte tog sig tid att planera och strukturera arbetet fullt ut. Ett led i detta var bland annat att man redan tidigt beviljade så kallade planeringsbidrag till myndigheter för att de skulle kunna genomföra en förstudie utifrån vilken de sedan kunde skriva en projektplan för ett konkret projekt.



Medan kommunikationen och information kring ansökningsprocessen inledningsvis var relativt styrd och reglerad genom att programledningen hade en idé om vad för sorts projekt man var ute efter fanns det samtidigt inga tydliga ramar eller någon färdig strategi för hur urvals- och ansökningsprocessen var tänkt att genomföras. Förutom riktade kontakter till myndigheterna spreds informationen framförallt via arbetsmarknadsparterna genom deras organisationer och ut till myndigheter. I datainsamlingen har det framkommit att flera av de myndigheter som tidigt fick information om programmet och som blev uppmuntrade att skriva projektansökningar just upplevde att riktlinjerna var relativt otydliga. Detta i sin tur har lett till missförstånd och uppfattningen om att det gavs dubbla budskap. När det började komma in ansökningar från flera myndigheter fanns det således inte heller någon färdig strategi kring hur och på vilka grunder urvalen skulle ske och vilka krav som skulle ställas på myndigheterna och inriktningarna på projekten. Istället bistod sekretariatet med stöd och hjälp i att utveckla projektidéer samt formulera ansökningar och målsättningar så att de gick i linje med programmets tre övergripande mål.

Det har också uppgetts att inga ansökningar avslogs utan att det föregåtts av en gemensam diskussion mellan programsekretariatet och myndigheten i fråga. I de fall då projekt inte kom igång var myndigheten och Satsa friskt överens om att projektet antingen inte gick i linje med programmets målsättningar eller att det inte skulle leda till något fruktbart av andra anledningar. Några regelrätta avslag av inkomna ansökningar förekom således inte. Projekten erbjöds följaktligen stöd på ett flertal sätt i samband med ansökningsfasen.

Det har i intervjuerna även påpekats att det i programmets inledande fas, parallellt med att projektansökningar kom in, gick åt mycket tid till att bygga upp en fungerande projektorganisation då det inte fanns några tydliga strukturer och rutiner för hur arbetet skulle administreras. Samtidigt som projekten på myndigheterna kom igång med sin verksamhet arbetade man på Utvecklingsrådet och inom Satsa frisks programkansli med att bygga upp en databas för projekten samt med att utarbeta former för avrapportering och ekonomisk uppföljning. Även detta tog tid och resurser från programsekretariatet som annars hade kunnat läggas på stödarbetet gentemot projekten och myndigheterna. I efterföljande avsnitt beskrivs starten av projekten och det stöd som programledningen gav under tiden närmare.

#### 4.2.2 *Organisationen på programnivå*

I detta avsnitt beskrivs organisationen på programnivå och hur den har fungerat, om rollerna är tydliga, om samarbete och beslutsfattande fungerar smidigt och om det har funnits effektiva rutiner för det administrativa arbetet.

Den organisatoriska uppdelningen i en beslutsgrupp, en beredningsgrupp och en mer operativ grupp, i Satsa frisks fall i form av programsekretariatet, är vanligt förekommande i fackliga sammanhang. Från intervjuerna med aktörerna på programnivån framkommer att representanter i besluts- och beredningsgrupperna, vilka utgörs av företrädare för arbetsmarknadsparterna, över lag upplever att den organisatoriska uppdelningen är ändamålsenlig och välfungerande. Samarbetet och kommunikationen både inom och mellan grupperna har generellt upplevts som bra tack vare att det har fokuserats på konkreta områden så som projekten och frågor kring arbetsmiljö, snarare än allmänt fackliga frågor.

### *Viss otydlighet kring roller*

Vad gäller beslutsgruppens bidrag till programmet har det i intervjuerna framkommit en del åsikter om att de hade kunnat ha en bättre överblick över arbetet och programmet i sin helhet för att kunna ta de strategiska beslut som ligger i deras uppdrag. Den dominerande synen bland de intervjuade aktörerna har dock varit att beslutsgruppen just ska ha en övergripande förståelse men inte lägga sig i detaljfrågor och att detta har fungerat bra. Representanter från beslutsgruppen har i intervjuerna också uppgett att de får den information de behöver från sekretariatet och att de varken ligger i deras uppdrag eller att de har behov av mer information för att kunna arbeta på ett strategiskt plan. Att det har framförts åsikter, om än endast från ett fåtal aktörer, om att beslutsgruppen inte har haft tillräcklig överblick över arbetet är ett uttryck för att det har funnits en viss otydlighet kring rollerna.

Något som har lyfts fram som problematiskt i intervjuerna med flera av representanterna från beredningsgruppen är att balansen mellan parterna i denna grupp inte har varit optimal. I någon intervju har det faktum att gruppen består av tre representanter från Arbetsgivarverket medan facken endast har en representant var, lyfts som något som påverkar balansen i gruppen negativt. Då representationen dock är lika stor från arbetsgivar sidan som från arbetstagersidan, är utvärderarnas bedömning att obalansen snarare tycks ha berott på det som har kommit fram i ett flertal intervjuer, nämligen att arbetsgivar sidan upplevs som dominerande och i större utsträckning aktiva i gruppens diskussioner. Detta har till viss del setts som en svaghet med gruppen då samtliga parter ska föra in och representera sina förbunds idéer i arbetet. Att arbetsgivarrepresentanterna har varit dominerande har förklarats med att de har budgeterat och avsatt tid för arbetet i Satsa friskt medan facken helt deltar i programmet vid sidan om sina ordinarie arbeten och således har mindre tid att lägga ner på Satsa friskt. Representanterna från Arbetsgivarverket var också mer aktiva i programmets inledningsskede, vad gäller utarbetandet av strategier och skrivningar, vilket tycks ha bidragit till ett övertag under hela programtiden som har uttryckts i att facken har en betydligt mer passiv roll i beredningsgruppens arbete än vad Arbetsgivarverket har. Som utvärderarna ser det kan denna obalans ha negativa effekter på partsamverkan inom programmet, då facken riskerar att ha en svagare roll i samverkan och i de beslut som fattas. Framförallt menar Ramböll Management att det är olyckligt att de fackliga representanterna inte har avsatt tid för programarbetet i samma utsträckning som Arbetsgivarverket tycks ha gjort. Detta bör därför tas upp och diskuteras för att organisationen i större utsträckning ska kunna gynna partsamverkan i programmet.

### *Tungrodd styrnings- och beslutsprocess*

Intervjuerna med sekretariatet ger, till skillnad från intervjuerna med berednings- och beslutsgruppen, en bild av att den organisatoriska uppdelningen, i synnerhet inledningsvis, bidrog till en tungrodd styrnings- och beslutsprocess. Framförallt två anledningar till detta har lyfts fram. Den första handlar om en upplevd kommunikationsbrist mellan besluts- och beredningsgruppen. I det sammanhanget har både nämnts att den generella samordningen mellan grupperna inte tycks ha fungerat optimalt samt att de fackliga representanterna från samma organisation inte har stämt av frågor och kommunicerat med varandra mellan grupperna. Det i sin tur har lett till att det har hänt att sekretariatet har fått dubbla budskap eller olika besked kring processer och beslut. Den andra anledningen till tungroddheten som har förts fram av sekretariatet är organisationens hierarkiska uppbyggnad och ofta byråkratiska beslutsprocesser som har resulterat i fördröjningar gällande att få tillgång

till material, ofta utdragna beslutprocesser och ett i slutändan ineffektivt arbete.

En anledning till ovan beskrivna problem kan vara att rollfördelningen mellan berednings- och beslutsgruppen inte tycks ha varit helt tydlig för alla inblandade från början. Flera av intervjuerna tyder exempelvis på att det inledningsvis var oklart för ett flertal aktörer från hela organisationen vilken roll beslutsgruppen faktiskt spelade i praktiken, då alla beslut om projekt togs helt i linje med beredningens rekommendationer. Beslutsgruppen upplevdes således ha en till viss del överflödigt roll i organisationen. I detta sammanhang bör också lyftas att det under utvärderingen har blivit tydligt att det allmänt bland nu involverade personer tycks finnas en bristande kunskap kring programmets inledande fas. Detta gäller framförallt frågor kring hur roll- och arbetsfördelning var tänkt att se ut samt om det fanns några tydliga strategier och riktlinjer för arbetet och hur de i så fall såg ut och var formulerade. Detta påverkar i sin tur kommunikationen och samarbetet under hela programprocessen då det finns en bristande samsyn kring arbetet och processen. En tydligare arbetsplan och ansvarsdelning mellan de olika grupperna hade enligt flera intervjuade underlättat arbetet under den första tiden.

#### *Resursbrist och krångliga rutiner*

Det har även framförts att sekretariatet hade behövt mer resurser för att fullt ut kunna ge det stöd som projekten på myndigheterna behöver, i form av exempelvis besök på myndigheterna och i att få ut informationsmaterial till projekten i god tid. På grund av resurs- och personalbrist har informationsflödet och planeringsarbetet inte kunnat genomföras så strategiskt och organiserat som önskat, utan har ofta fått göras vid mån av tid.

Från sekretariatets sida har man också fört fram att det administrativa arbetet har varit relativt komplicerat och byråkratiskt vilket enligt ett flertal intervjuade har lett till svårigheter vad gäller finansieringen och ett ofta ineffektivt arbete. När myndigheterna rekvirerar pengar går det först via Satsa friskt, vidare till Utvecklingsrådets ordförande och därifrån vidare till Statshälsan som sätter in pengarna på Satsa frisks konto, som sedan i sin tur betalar ut pengarna till myndigheten ifråga. De krångliga ekonomiska rutinerna innebär att det kan dröja flera månader från rekvisition till utbetalning till myndigheterna, vilket framförallt drabbar små myndigheter med små ekonomiska resurser. Ytterligare försvårande faktorer har dels uppgetts vara att Statshälsan har ett annat ekonomiskt system än Utvecklingsrådet och dels att olika skatteregler gör det administrativa arbetet krävande. Flera av de intervjuade har efterfrågat ett enklare system där exempelvis Utvecklingsrådet själva förvaltar pengarna, istället för Statshälsan. Förutom att det tar lång tid för myndigheterna att få sina bidrag utbetalade har den tunga administrationen även tagit tid från annat arbete som programsekretariatet ansvarar för, så som stöd och kontakt med projekten kring deras aktiviteter samt arbetet med informations- och erfarenhetspridning. Värt att notera i detta sammanhang är dock att representanter från både berednings- och beslutsgrupperna upplever att medarbetarna i programsekretariatet genomför ett mycket bra och engagerat arbete som har haft stor betydelse för programmets verksamhet.

#### *Effektivare organisation med tiden*

Det ska avslutningsvis poängteras att det i samtliga intervjuer har framkommit att arbetsdelningen och den interna organisationen har blivit avsevärt effektivare och tydligare med tiden. Detta tycks framförallt bero på att beslutsfattandet har delegerats nedåt allt mer, framförallt vad gäller beslut kring pågående projekt som numera fattas av beredningsgruppen och i vissa fall även av Satsa friskt projektledare i sekretariatet. Det har också blivit

tydligare att beredningsgruppen uppgift just är att bereda ärenden utan att gå in på detaljfrågor vilket överläts åt sekretariatet. Samtidigt har det av intervjuerna framkommit att beredningsgruppen har blivit mer aktiv med tiden och att sekretariatet och beredningsgruppen löpande diskuterar frågor som kommer upp i arbetet med projekten och med spridningsarbetet. Beslutsgruppen å sin sida har fått en tydligare strategisk roll i form av att de får avrapporteringar från sekretariatet utifrån vilka de för mer långsiktiga diskussioner kring Satsa friskt utveckling med både beredningsgruppen och sekretariatet. Beslutsgruppens roll som styrgrupp tycks således ha stärkts under programmets gång, medan beredningsgrupp och sekretariatet står för det rent praktiska arbetet.

### 4.3 Implementering och organisation på projektnivå

I följande avsnitt beskrivs initieringen av projekt på myndigheterna samt projektens organisering och övergripande arbete.

#### 4.3.1 Start av projekt på myndigheter

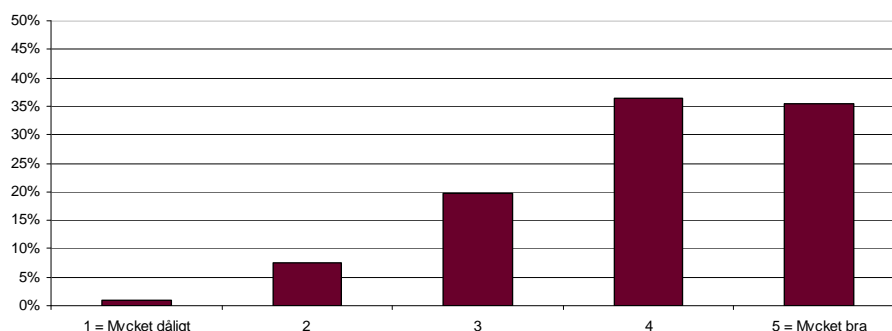
Myndigheternas projekt har tillkommit på en rad olika sätt. Fallstudierna visar att gemensamt för de allra flesta är att myndigheterna från ett tidigt skede tog kontakt, alternativt blev kontaktade, av Utvecklingsrådet eller Satsa frisks programsekretariat och att Satsa friskt erbjöd ett stort stöd i uppstartsfasen. Som beskrivits i avsnittet ovan har det dock även framkommit kritik från en del myndigheter gällande otydligheten inledningsvis rörande vad programmet förväntade sig kring samverkan mellan myndigheter vad gällde projektansökningar. Denna otydlighet har också bekräftats av representanter i programsekretariatet som menar att otydligheten kom av att programledningen hade för bråttom att komma igång.

#### Stöd till projekten vid ansökan och projektstart

I enkäten till projektledare och fackliga representanter ombads respondenter att värdera det stöd som sekretariatet och beredningsgruppen gav projekten i samband med projektansökningarna. Som framgår av diagrammet nedan har närmare 70 procent av de som har kunnat svara på frågan värderat stödet som bra eller mycket bra.

### Diagram 1: Värdera Satsa Frisks stöd vid ansökan

n=107



Enligt intervjuer med programsekretariat och beredningsgrupp, var många projektansökningar till en början relativt otydliga i sin utformning och i sina beskrivningar av aktiviteter och målsättningar. För att kunna ge ett så bra stöd som möjligt genomfördes besök på myndigheterna för att diskutera projektidén och det delades ut en checklista som stöd för arbetet med an-

sökningarna. I checklistan som togs fram av programsekretariatet på uppdrag av berednings- och beslutsgruppen angavs både vad en projektplan bör innehålla och vad en utvärderingsplan bör innehålla. Båda dessa planer var rekommenderade att finnas med i ansökan.

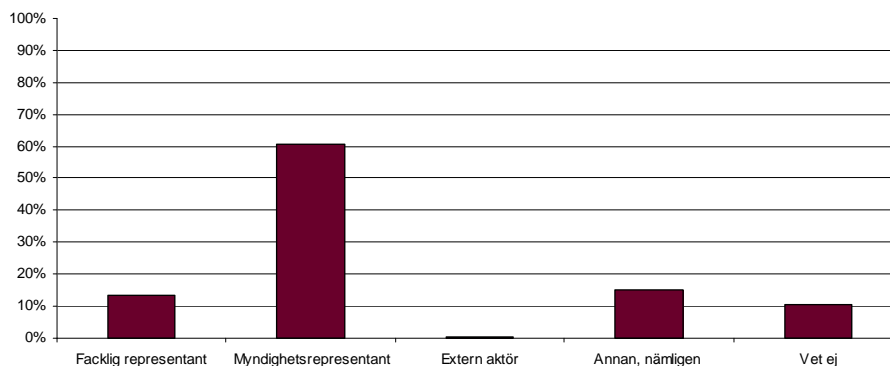
I många fall blev ansökningsprocesserna långdragna för att projekten skulle gå i linje med programmets övergripande mål och syften. Trots detta tyder intervjuerna på att man uppfattar att det hade kunnat bli ännu bättre projektplaner, framförallt vad gäller kopplingen mellan aktiviteter och efterfrågade effekter, om urvalet av projekten hade styrts upp och om ansökningsprocessen hade strukturerats i ett tidigare skede av programprocessen. Det har exempelvis framkommit farhågor om att Satsa friskt mål inte alltid har varit förankrade på myndigheten utan att de snarare har lagts till för att leva upp till programmets förväntningar och för att få projektet beviljat. Risker med detta är att programmets mål kan komma att tappa sin relevans under själva projektgenomförandet, framförallt med tanke på att Satsa friskt mål redan är relativt övergripande och svårsmätbara.

#### *Initiativ till projekten*

Såväl enkät som fallstudierna visar att de flesta av projekten har tillkommit efter initiativ från någon myndighetsrepresentant som exempelvis personalhandläggare eller personalchefer. Som diagrammet nedan visar uppger mer än 60 procent av respondenterna i enkäten att projektet initierades av en *myndighetsrepresentant*.

### **Diagram 2: Vem tog initiativ till projektet?**

n=223



14 procent av de svarande uppger *facklig representant* som initiativtagare till projektet. Ett exempel från fallstudierna visar på ett projekt som kom till på initiativ från en facklig representant som fick en idé om hur medarbetarnas fysiska arbetsmiljö skulle kunna förbättras både vad gäller ergonomi och risk för allvarliga olyckor. Idén presenterades på myndighetens centrala Arbetsmiljöutskott och därifrån kunde idén gemensamt förvaltas till en ansökan till Satsa friskt. Bland kategorin *annan* återfinns förklaringen att Utvecklingsrådet eller Satsa friskt kontaktade myndigheten och på så sätt var initiativtagare.

I några av fallstudierna kom initiativet direkt från personalchef, såsom exempelvis vid ett av universiteten där personalchefen hade fått information om Satsa Friskt från universitetens nätverk för personalchefer. Även fallstu-

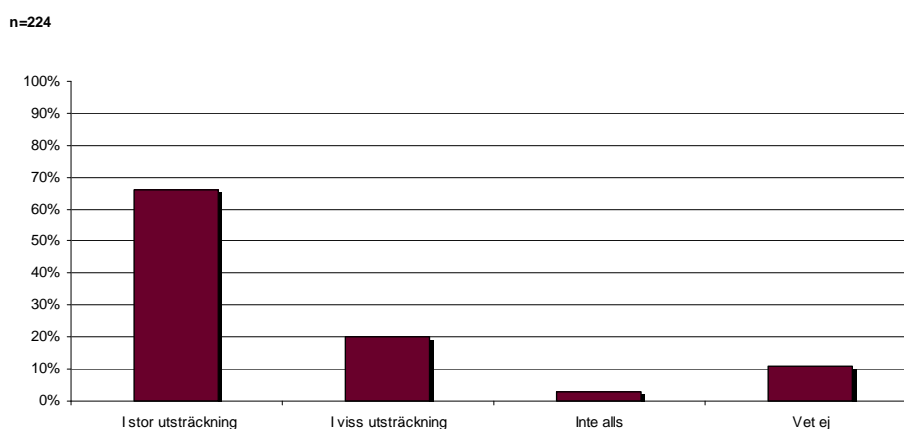
dien på en av länsstyrelserna visar att högsta myndighetsledning var drivande.

### *Projektens inriktning*

Gemensamt för många projekt är att nyheten om Satsa friskt och om att det fanns pengar att söka överensstämde i tid med interna medarbetarundersökningar vilka visade på ett stort behov av intensifierat arbetsmiljöarbete. Med hjälp av siffror från dessa undersökningar kunde personalenheter tydligt se vilka åtgärder som var mest akuta och inom vilket område pengar från Satsa friskt skulle kunna göra mest nytta. På en av myndigheterna såg man i en medarbetarenkät att det upplevda problemet med hot och våld på arbetsplatsen hade ökat och att 17 procent nu såg detta som ett problem. Dessa siffror kom i samma skede som Satsa Friskt arbetade fram Hot och Våld som ett av programmets initiativområden och det passade därför utmärkt för myndigheten att utarbeta en projektplan och skriva en ansökan. En del projekt fick även medel för att genomföra en förstudie kring vilka problem och behov som fanns på myndigheten. Ramböll Management menar att det hade varit en fördel för programverksamheten om detta hade skett mer systematisk genom att det exempelvis hade ställts krav på samtliga projekt att börja med att genomföra en analys av behoven och en kartläggning av problembilden innan utformandet av projektansökningar.

Initiativområdenas roll för projektens uppstart och inriktning är en annan fråga som är intressant att titta närmare på. Å ena sidan visar fallstudierna att myndigheterna utformade projekten baserat på det faktiska behovet och den aktuella situationen, ofta på basis av medarbetarundersökningar eller arbetsmiljömätningar. Å andra sidan visar svaren från enkäten att respondenterna upplever att initiativområdena i stor utsträckning låg till grund för myndigheternas val av inriktning på projektet. En möjlig förklaring till detta är att initiativområdena fungerade som ett stöd i den inledande fasen genom att hjälpa myndigheterna att fokusera arbetet och identifiera vilka delar av arbetsmiljöarbetet som var mest angeläget att satsa på. Initiativområdena tillsammans med Satsa friskt aktiva stöd i ansökningsfasen kunde därför, i många fall, fungera som en vägledning och vägvisare mot mer välavgränsade projekt.

### **Diagram 3: I vilken utsträckning har initiativområdena legat till grund för val av inriktning på projektet?**



En del av projekten bygger vidare på en satsning eller ett initiativ som redan hade initierats innan medel hade beviljats från Satsa friskt. Medlen har i dessa fall bidragit till att initiativet har kunnat växlas upp i omfattning och ambition. På frågan i enkäten om initiativet hade genomförts även utan projektmedel från Satsa Friskt svarar emellertid hela 69 procent att så inte är fallet medan endast 11 procent uppger att initiativet ändå hade genomförts, vilket visar på att satsningen har inneburit att mycket av det arbetsmiljöarbete som nu har bedrivits inte hade varit möjligt utan Satsa friskt.

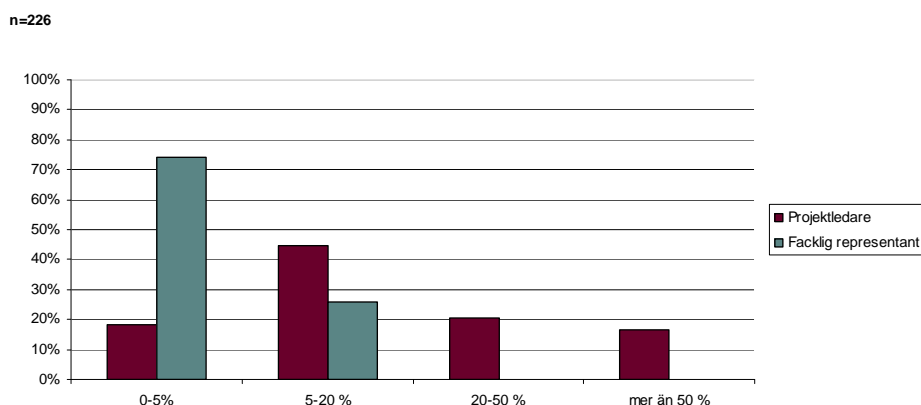
#### 4.3.2 *Organisering på projektnivå*

Bland de projekt som har ingått i fallstudierna har projektens styrning överlag uppgetts fungera bra och organisationen har upplevts vara såväl funktionell som ändamålsenlig. En framgångsfaktor som många projekt lyfter fram är en bra blandning av personer i styrgruppen med representanter från olika delar av verksamheten vilket både ger värdefull input från flera håll samt underlättar förankringen i hela organisationen. Några av de intervjuade har även lyft fram vikten av att myndigheten och de involverade personerna är vana att arbeta i projekt vilket i dessa fall har underlätta såväl riggandet av projektet som förankring och implementering.

#### *Tid som läggs ner på projektarbetet*

När det gäller vilken tid projektmedarbetarna lägger ned på arbetet i projektet föreligger stora skillnader mellan olika projekt och mellan vilken roll personen har haft i projektet. Arbetstid i projekten är något som myndigheterna själva bidrar med och de allra flesta av projektledarna sköter projektet vid sidan av andra ordinarie arbetsuppgifter. Det förekommer dock också att projekt har anställt en person specifikt för projektledarrollen. Som diagrammet nedan visar är det vanligast förekommande tidsintervallet 5-20 procent av arbetstiden för projektledare. Nästan var femte projektledare lägger dock 0-5 procent av arbetstiden på projektet.

**Diagram 4: Hur mycket av din arbetstid lägger du ner på projektet?**



I en av fallstudierna har bilden av att projektledarna lägger relativt lite tid på projektarbetet bekräftats. I detta fall där för lite tid var avsatt upplevdes det väldigt svårt att hinna med både det krävande projektledningsarbetet med budget och rapportering och de ordinarie arbetsuppgifterna. Det har också poängterats att det är ytterligare tidskrävande om projektledaren inte har tidigare vana av projektledning. En intervjuad personalchef lyfter dock fram att ett projekt också kan fungera som kompetensutveckling för medarbetare som aktivt arbetar med och leder projektet. Istället för att ta in en projektle-

dare utifrån, kan man således med intern bemanning öka medarbetares projektledarerfarenhet. Dessutom kan intern bemanning bidra till att projektets verksamhet blir en naturlig del i den ordinarie verksamheten, då de som drivit projektet är kvar även efter att det har avslutats.

I ett av projekten som har ingått i fallstudierna har dock fördelen med en externt rekryterad projektledare lyfts fram. Att rekrytera en person enbart för att driva projektet på myndigheten har upplevts ge legitimitet till verksamheten genom att det ger en signal om att projektet har ett starkt stöd från ledningen. En projektledare som enbart arbetar med projektet kan också förväntas lägga mer tid på förankringsarbete och långsiktig hållbarhet än vad en person kan som endast jobbar med projektet några enstaka timmar i veckan. Det tycks således inte finnas ett entydigt svar kring vad som är att föredra när det gäller intern eller extern projektledare, då det finns fördelar och nackdelar med båda alternativen. Det kan dock vara värdefullt att vara medveten om vilka fördelar alternativt nackdelar respektive lösning har, då det underlättar planeringen av ett projekt.

De andra staplarna i figuren ovan belyser en annan svårighet med bemanningen, nämligen bristen på tid till projektarbete för de fackliga representanterna. 74 procent av de fackliga representanter som har svarat på enkäten uppger att de lägger 0-5 procent av arbetstiden på projektet. Att de fackliga representanterna lägger mindre tid i projektet än projektledarna är möjligtvis inte så förvånande men som utvärderingen kommer att belysa närmare i kapitel 8 skulle den lokala samverkan gagnas av ett större åtagande från den fackliga sidan och då skulle det kunna vara av värde att de fick mer utrymme att prioritera arbete i projektet.

#### *Samarbete med externa aktörer*

Flera projekt har på olika sätt samarbetat med externa aktörer. Fallstudierna visar på att samarbetet överlag har varit mycket gott och att projekten har fått värdefulla bidrag till arbetet. Exempel på externa aktörer som varit involverade i Satsa friskt-projekt är:

- Uppsala Universitet, institutionen Människa och IT
- Kungliga Tekniska Högskolan
- Företagshälsovården
- Försäkringskassan
- Utbildningsaktörer, föreläsare

I ett fall var det ett krav från Satsa friskt att involvera ett universitet för att få in den vetenskapliga dimensionen. Initialt välkomnade myndigheten detta då det gav en större tyngd till arbetet och myndigheten fick värdefulla bidrag till arbetet. En av intervjuerna på denna myndighet ger dock bilden av att man hade skilda förväntningar på projektet – när man på myndigheten framförallt ville arbeta fram praktiska lösningar var universitetet mest intresserade av underlag till forskning. I ett annat projekt stod den externa aktörer för huvudparten av det operativa arbetet. Denna lösning bidrog naturligtvis till mycket värdefull expertkunskap till projektet men organisatoriskt var det svårt för den interna projektledaren att ha kontroll över skeendet samtidigt som merparten av arbetet utfördes av någon annan.

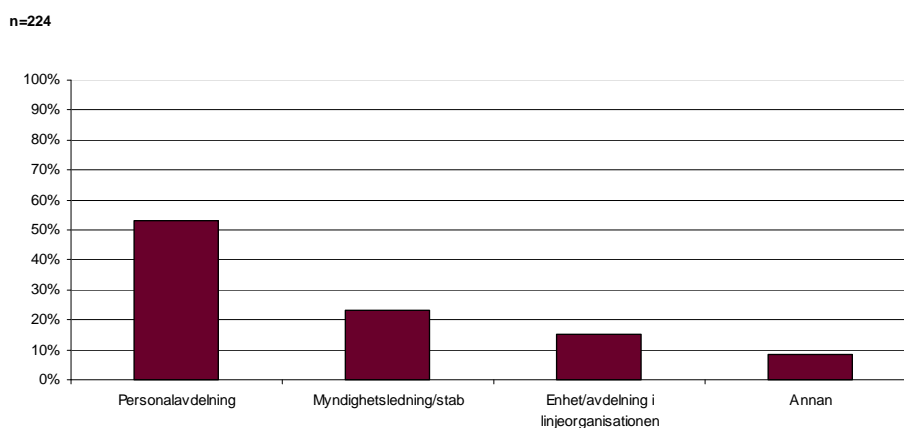


### Placering och förankring

En annan intressant aspekt att studera närmare är vilken avdelning/funktion på myndigheterna som har ansvaret för projektet. De flesta av fallstudierna, med stöd av enkätsvaren, visar på att den vanligaste uppdelningen är att det är någon på personalavdelning/personalfunktion som har det yttersta ansvaret för att driva projektet. Med tanke på att det allt som oftast är dessa avdelningar som ansvarar för arbetsmiljöfrågorna är detta inget konstigt i sig, intressant är dock att titta på resterande del av organisationen för att se hur dessa projektansvariga lyckas att få med resterande verksamhet i arbetet.

Nedan visas ett diagram med resultaten från enkäten på denna fråga gällande ansvar för projekt. Som synes har en dryg majoritet av de svarande projekt vars huvudsakliga ansvar ligger på en personalavdelning. På efterföljande fråga anser nästan nio av tio av respondenterna att ansvarsfördelningen är riktig.

### Diagram 5: Vilken avdelning har ansvaret för projektet på din myndighet?



En aspekt som är av stor vikt för såväl genomförandet av projekten samt deras resultat och hållbarhet är hur väl förankrat projektet är i organisationen. I ansökningsförfarandet har det varit obligatoriskt med underskrift från såväl generaldirektör som fackliga representanter, vilket i sig inte behöver innebära att projektet verkligen är förankrat hos dessa personer. Fallstudierna har dock visat att intresset hos den högsta ledningen i många av projekten har sträckt sig längre än den formella underskriften och att projektet har känt ett gott stöd från ledningshåll. I några fall har dock de intervjuade lyft fram åsikten att stödet istället sviktar bland verksamhets- eller linjechefer. Dessa chefer på mellannivå styrs i stor utsträckning av produktionskrav och när medarbetarna går på utbildning eller annan projektrelaterad verksamhet är det verksamhetens omedelbara resultat som får lida. Ramböll Management bedömer att detta är en väldigt viktig del att arbeta med för att uppnå de önskade resultaten. En möjlig väg att gå vore att organisatoriskt försöka få in linjeverksamheten i styrgrupp eller liknande för att på så sätt bygga in alla delar av verksamheten i projektet och på så sätt förhoppningsvis öka förståelsen och acceptansen för projektets arbete.

En annan del i förankringen är spridning av kunskap om projektet och erfarenheter från det internt på myndigheten. Genom att nå ut till hela verksamheten med budskapet om att projektet pågår och vilka resultat det leder till kan förtroendet för arbetet öka. Fallstudierna har i några fall visat på att

det kan vara svårt att nå ut med erfarenhetsspridning inom den egna organisationen. Såsom beskrevs i kapitel 3 skiljer sig projekten åt i hög utsträckning med avseende på omfattning och organisation. På en del myndigheter består satsningen kring Satsa friskt av flera delprojekt ibland i olika delar av landet. I dessa fall där myndigheterna är stora och delprojekten decentraliserade blir den interna erfarenhetsspridningen en än större utmaning. Kan den centrala organisationen i dessa fall vara tydlig med projektets betydelse och delprojektens mandat i förhållande till mellanchefer vore mycket vunnit.

## 5. Relevans

Följande kapitel i utvärderingen innehåller två delar. Till att börja med analyseras programmets och projektens målsättningar. Därefter försöker utvärderarna att svara på om dessa målsättningar är relevanta för målgruppens behov.

### 5.1 Sammanfattande bedömning

Satsa friskt har tre övergripande mål som ska genomsyra hela satsningen och till vilka projekten har knutit an när de har formulerat egna målsättningar.

Ramböll Managements sammanfattande bedömning gällande målsättningarna är att de är allt för övergripande för att vara fullt verkningsfulla. Om det hade funnits andra mer konkreta och resultatnriktade målsättningar på programnivå hade de nuvarande målen kunnat fungera som visionsmål för programmet. Att de dock utgör de enda målsättningarna får enligt utvärderarna följande konsekvenser:

- Det blir svårare att följa upp resultat och måluppfyllelse
- Det blir svårare att göra jämförelser mellan projekt och identifiera framgångsrika metoder
- Projekten riskerar att arbeta med något som inte ligger i målgruppens behov

Utvärderarna bedömer vidare att det var olyckligt att överge de initiala ambitioner som fanns med målsättningar och indikatorer för varje initiativområde. Detta hade fungerat som ett stöd för projekten i formulerandet av egna målsättningar, skapat en bättre plattform för effektmätning och uppföljning samt förstärkt kopplingen mellan vad projekten gör och vad man från programnivån vill uppnå.

Gällande målformuleringen vill Ramböll Management vidare rekommendera att man både på programnivå som i projekten tänker på att formulera så kallade **SMART**a mål. För mer användbara målsättningar bör de vara;

- **s**pecifika
- **m**ätbara
- **a**ccepterade
- **r**ealistiska
- **t**idsatta

De övergripande målsättningarna brister på många av dessa punkter vilket gör att de är svåra att följa upp. Projektens målsättningar är ofta mer konkreta men det varierar mycket från projekt till projekt vilken typ av målsättningar man har formulerat och få är ställda på ett sätt som kan följas upp kvantitativt. Några projekt har genom en förstudie tagit fram en nollpunkt, eller referenspunkt, för att bättre kunna följa upp upplevda resultat efter projektets slut. Denna metod är något vi gärna hade sett på fler myndigheter, kanske genom en rekommendation eller ett krav från programmets sida.

De alltför övergripande målsättningarna får också konsekvenser på programmets relevans. Till att börja med är det på såväl programnivå som projektnivå en bristande målgruppsanalys där de flesta projekt riktar sig till myndighetens alla medarbetare. Ramböll Management bedömer att programmet och projekten skulle vara mer effektiva genom att identifiera mer avgränsade målgrupper och behov för att därefter kunna skraddarsy aktivi-

teter och lösningar därefter. Genom att sikta brett riskerar programmet att missa såväl relevanta behov som lösningar.

Att många av projekten och myndigheterna anser att man går från en positiv situation och att det är svårt att förbättra sig i linje med målsättningarna är ett tydligt tecken på att målsättningarna inte har varit relevanta för alla myndigheter. Detta är fallet på många håll gällande såväl minskad sjukfrånvaro som förbättrad samverkan. Sjukfrånvaron är på vissa myndigheter redan väldigt låg och projektledare och myndighetsrepresentanter uppger därför att det inte är relevant att försöka sänka den ytterligare. Snarare kan det vara viktigare att synliggöra dold sjukfrånvaro. På väldigt många myndigheter anser man också att samverkan redan är god och att den därför är svår att förbättra.

Gällande målet förbättrad samverkan är det, som utvärderarna ser det, ett problem i sig. Utvärderingen visar att det är få projekt som ser förbättrad samverkan som ett mål för projektet. Samverkan är enligt de flesta en positiv del av projektet och ett medel för att nå de andra målsättningarna. Att lyfta upp förbättrad samverkan som en likvärdig målsättning för hela programmet känns därför tveksamt. Om programledningen verkligen har haft det som ett likvärdigt mål har man dessutom brustit i kommunikationen om detta utåt till projekten.

## 5.2 Målsättningar

I följande avsnitt kommer såväl programmets som projektens målsättningar att belysas och analyseras. Avsnittet avslutas med ett stycke om vilken roll initiativområdena har haft och skulle kunna ha haft för målformuleringen.

### 5.2.1 *Programmets målsättningar*

Satsa friskt har som tidigare nämnts tre generella mål som gäller hela programverksamheten. Utifrån dessa är det sedan meningen att projekten ska definiera mer specifika målsättningar för sin verksamhet. De tre generella målen är:

- Bättre upplevd arbetsmiljö
- Minskad sjukfrånvaro
- Bättre lokal samverkan

Ramböll Management bedömer att dessa målsättningar är alltför generella i och med att det inte finns några andra målsättningar på programnivå. När målsättningarna för ett program av detta slag blir för övergripande får det som vi ser det negativa följder. Med dessa tre generella målsättningar blir det tveklöst svårt att följa upp resultat och måluppfyllelsen och därmed också svårare att inför framtida satsningar jämföra vad i programmet som varit mest framgångsrikt. Övergripande målsättningar leder också till en större risk för att projekten arbetar med något som inte är överrensstämmande med det faktiska behovet vilket kommer att belysas i nästa avsnitt (6.3) om programmets och projektens relevans för målgruppens behov.

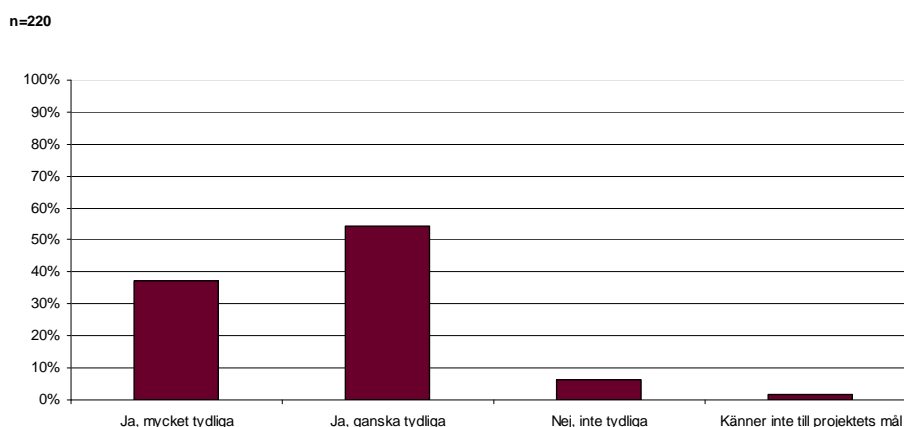
I formuleringen av målsättningarna lämnas det öppet vad som avses med en bättre arbetsmiljö, vilken typ av sjukfrånvaro som man tittar på och vad som innefattas i samverkansbegreppet. Vidare skulle det vara värdefullt om målsättningarna hade varit formulerade på ett sådant sätt att de gick att mäta och därmed följa upp. Genom att hitta indikatorer, gemensamt bestämma sig för mätbara, önskvärda och realistiska nivåer samt se till att det finns en nollpunkt att ställa resultaten mot skulle mycket vara vunnet.

Ett annat frågetecken kring de generella målsättningarna är huruvida det finns någon koppling eller logik mellan de tre målen och om det är något som är viktigare än något annat. Som utvärderingen uppfattar det har det både från projekten och från programnivån varit de två första målen om arbetsmiljön och sjukfrånvaron som varit huvudfokus medan samverkan framförallt har setts som ett medel för att nå bättre arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro.

### 5.2.2 *Projektens målsättningar*

Med anledning av att projekten har väldigt olika inriktningar varierar även projektens konkreta målsättningar. Målsättningarna skiftar från kvantitativa parametrar som att ett visst antal av medarbetarna skall ha genomgått en viss utbildning till faktiska utfall som att en specifik kartläggning ska genomföras. I fallstudierna framkommer det att de flesta som arbetar i projekten anser att deras respektive målsättningar är tydliga. Denna bild bekräftas av enkäten där endast 6 procent av respondenterna anser att projektets mål är ottydliga vilket kan utläsas i tabellen nedan.

#### **Diagram 6: Anser du att målen för projektet på din myndighet är tydligt definierade?**



Utvärderarna bedömer att det är positivt att projektens målsättningar upplevs som tydliga och att det finns en enhetlig linje i projektens syften som i stora drag överensstämmer med programmets övergripande målsättningar. En brist som utvärderingen får anledning att återkomma till är den bristande synen på samverkan som en målsättning.

Huruvida det är möjligt att bedöma och analysera resultat och effekter hänger ihop med om de är mätbara eller inte. I många av fallstudiens intervjuer har just svårigheten med att mäta resultat lyfts fram som ett problem. Både projektledare och representanter för myndighetsledning är ofta övertygade om att projektet och dess insatser är och har varit bra för såväl sjukfrånvaron som arbetsmiljön, samtidigt som det är svårt att statistiskt säkerställa kausaliteten mellan projektets insatser och de effekter som man tycker sig kunna se. Myndigheterna får därför förlita sig på upplevda förändringar och på tron på att det samband mellan insatserna och målen som man skisserade i riggandet av projektet stämmer.

Med anledning av denna problematik finns det goda skäl för såväl projekten som för Satsa friskt som program att redan i projektets ansökningsskede och uppstart fundera över hur effekterna av insatsen sedermera ska kunna mä-

tas. På några av myndigheterna där projektet har initierats i anslutning till en arbetsmiljömätning eller annan medarbetarundersökning har man haft statistik på den upplevda arbetsmiljön som senare kan användas som referenspunkt när projektet är avslutat. Genom att göra en förstudie med någon form av nollmätning där, för projektet, relevanta variabler täcks in får projektledningen indikationer på vad behovet egentligen består i samtidigt som man får en referenspunkt för effektmätning vid projektets slut. Dessa typer av mätningar gällande den upplevda situationen lämpar sig troligen bättre för mål kopplat till arbetsmiljö än för mål kopplade till sjukfrånvaro. I fallet med sjukfrånvaron finns naturligtvis statistik att tillgå med siffror före och efter projektet – problemet blir här att fastställa kausaliteten.

Projektet har, som tidigare belysts, skiftande mål och syften vilket gör att det direkta utfallet av insatsen varierar från myndighet till myndighet. Utfall är något som är lättare att identifiera i de olika projekten. Det är dock viktigt att hålla isär detta begrepp från resultaten. För att ta ett exempel är utfallet av ett projekt en kartläggning som har producerats medan resultatet är att man med hjälp av kartläggningen kunnat ta fram ett arbetsredskap som ska ge en bättre fysisk arbetsmiljö för medarbetarna. Effekten är således att medarbetarnas fysiska arbetsmiljö förbättras. Ett annat utfall av ett projekt är den rutin för rehabiliteringsärenden som man tog fram på ett av de deltagande universiteterna medan det förväntade resultatet är en minskad sjukfrånvaro som en följd av användandet av rutinen. Ramböll Management bedömer att de tydliga och konkreta delarna i många av projektens målsättningar är just konkreta utfall medan det ofta saknas tydliga, specifika indikatorer kopplat till det önskade resultatet.

### 5.2.3 *Initiativområdenas betydelse för målformuleringen*

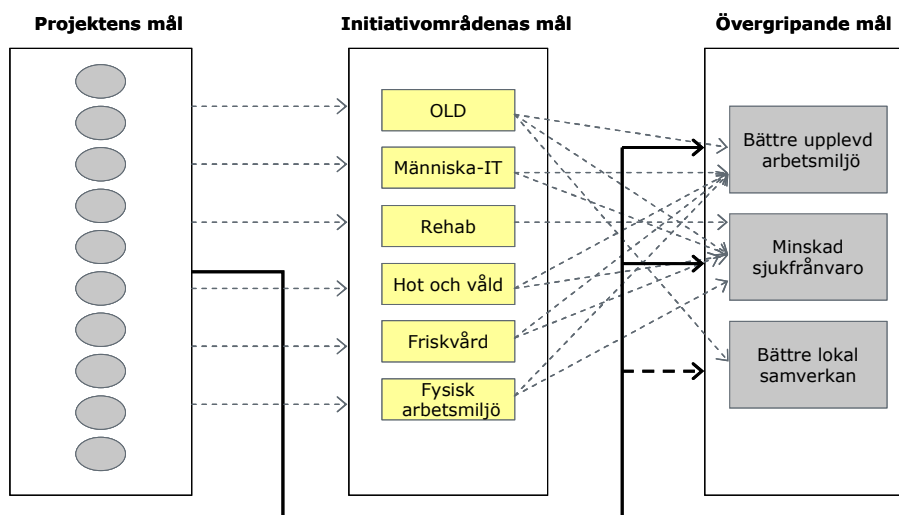
I utvärderingen har det framkommit att ett flertal projekt upplever det svårt att sätta konkreta mål och att veta hur de ska utforma aktiviteter för att på bästa sätt nå målen. Detta beror enligt Ramböll Management på att målen är allt för vida för att utgöra en ram och en vägledning för det specifika arbetet. Att målen är så pass övergripande leder också till att alla projekt på något sätt kan passas in under dem, utan att det för den skull leder till att arbetet nödvändigtvis blir effektivt eller bidrar till bästa möjliga måloppfyllelse. De övergripande målsättningarna behöver i sig inte vara felaktiga, men då måste de kompletteras med mer konkreta målsättningar som respektive projekt kan relatera till. Som utvärderarna ser det skulle denna typ av målsättningar mer ses som visionsmål om de kompletterades med tydligare resultatmål.

Utvärderarna har i tidiga dokument från beslutsgruppsmöten och inriktningsdokument kring initiativområdena sett att det initialt fanns förslag på mer konkreta målsättningar och indikatorer inom ramen för respektive initiativområde. Ramböll Management anser det vara olyckligt att programmet inte gick vidare med dessa ambitioner då dagens tre generella målsättningar är alltför övergripande för att vara fullt verkningsfulla och utgöra det stöd projekten behöver.

Utvärderingen har visat att initiativområdena såsom de har använts har fungerat som inspiration och en ram för arbetet i projekten men att målsättningarna har satts efter de tre övergripande målsättningarna. Nedan visas en figur som illustrerar den roll utvärderarna hade önskat att initiativområdena i högre utsträckning hade kunnat spela. I denna figur framkommer målsättningar i tre steg där det blir en tydlig logik från programmets övergripande till projektens mer specifika målsättningar. Genom att varje initiativområde tydliggörs med egna konkreta målsättningar och koppling till de övergripande målen får myndigheterna tydligare mål och ramar att bygga upp projekten kring. Den heldragna linjen illustrerar utvärderarnas bedöm-

ning gällande hur målsättningarna i projekten har formulerats i Satsa friskt medan de streckade linjerna visar på den modell som hade varit önskvärd.

**Figur 2: Målträd för programmets målsättningar**



Genom att i högre utsträckning använda initiativområdena skulle arbetet för projekten med att formulera konkreta målsättningar underlättas. En annan förtjänst med denna modell är att risken minskar för att projekten arbetar med saker som inte bidrar till de övergripande målen. Detta som har att göra med projekten och programmets relevans för målgruppens behov är något som belyses i följande avsnitt.

### 5.3 Programmets relevans

I det föregående avsnittet har såväl programmet som projektens målsättningar studerats. Att tänka på relevansen är viktigt i alla typer av projekt och program för att säkerställa att rätt saker görs med avseende på behovet. I ett stort program som Satsa friskt, som i sig innefattar många projekt med egna målsättningar, blir relevansen av ännu större vikt. Finns det inte tydliga kopplingar mellan behov, programmål, projektmål och målgrupper riskerar många satsningar träffa vid sidan av vad man från början önskat. Relevansen är även viktig då ett projekt eller program kan klara måluppfyllelsen utan att problemet blir löst om det inte finns en relevant koppling mellan mål och behov.

För att undersöka programmets relevans bör man ställa följande frågor:

- Är programmålen relevanta för målgruppens behov?
- Görs rätt saker i projekten?
- Vänder man sig till rätt målgrupper?
- Genomförs aktiviteter/insatser på rätt sätt?

Samtliga ovanstående frågor är kopplade till utvärderingskriteriet relevans och syftar till att bedöma om projekten gör rätt saker på rätt sätt och till rätt målgrupp i förhållande till programmets övergripande mål. Även om svaren på dessa frågor skulle vara negativa behöver det inte innebära att projekten inte gör bra saker som leder till positiva effekter, utan snarare att effekterna

inte nödvändigtvis kommer att påverka sjukfrånvaron, arbetsmiljön och den lokala samverkan i den utsträckning som man förväntat sig.

#### 5.3.1 *Programmålets relevans*

Den första frågan som måste ställas är vilket behov som finns inom den statliga sektorn och om programmets mål verkligen svarar upp till dessa. Med så pass övergripande målsättningar är det lätt att tänka att de svarar upp till ett generellt behov och på så vis är relevanta. Ramböll Management vill dock återigen poängtera att det finns en uppenbar risk med de övergripande målsättningarna att man inte hittar de behov och åtgärder som är mest relevanta genom att sikta så brett.

Gällande arbetsmiljön är det inte specificerat vilken typ av arbetsmiljö som behöver förbättras eller huruvida problemet är större på vissa typer av myndigheter eller inom vissa typer av arbetsuppgifter än andra. När det kommer till minskad sjukfrånvaro kan man ställa sig fråga om sjukfrånvaron är så hög bland myndigheterna och huruvida det är ett lika akut behov att sänka den på alla myndigheter. Exempelvis på universitet och högskolor där förtroendearbetstid är vanligt, är sjukfrånvaron ofta redan väldigt låg, vilket snarare beror på att den är dold än att de anställda inte är sjuka. Målsättningen att sänka sjukfrånvaron löser således inte problemen på myndigheten. Alternativa målsättningar skulle kunna vara att synliggöra sjuknärvaron eller den dolda sjukfrånvaron eller att minska långtidssjukskrivningar. Även målsättningen kring förbättrad samverkan bedöms av utvärderarna vara för generell. Frågan är vilken typ av samverkan det är som behöver förbättras och om behovet skiljer sig åt mellan myndigheter. Som vi tidigare har nämnt har samverkan snarare setts som ett medel än ett mål i sig. Utvärderingen visar även att samverkan sedan tidigare har fungerat bra och att projektdeltagarna uttrycker att det är svårt att förbättra en bra samverkan. Detta är en tydlig indikation på att samverkansmålsättningen inte har varit relevant för alla myndigheter, åtminstone inte i denna generella formulering. Kanske fanns det ett tydligt behov av att förbättra en viss typ av samverkan på en viss nivå inom myndigheterna och då hade en annorlunda formulerad målsättning varit mer relevant.

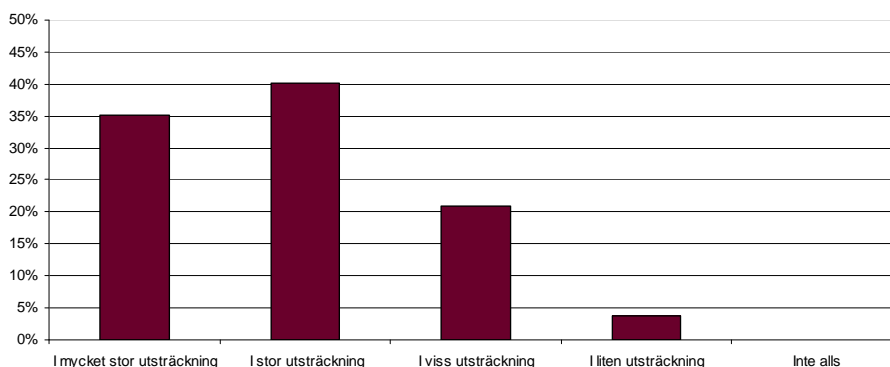
#### 5.3.2 *Är projektens verksamhet relevant för att uppnå målsättningarna*

Nästa fråga kopplat till Satsa frisks relevans är huruvida projektens verksamhet leder till att programmålen uppnås. I enkäten uppger närmare 60 procent av respondenterna att de har god kunskap om vilka Satsa frisks övergripande mål är. Endast fyra procent uppger att de inte har någon kunskap alls om dessa mål. Resterande uppger sig ha viss kännedom om målen. Respondenterna fick också svara på i vilken utsträckning de anser att de egna projektspecifika målen korrelerar med de tre övergripande målen för programmet; att sänka sjukfrånvaron, att förbättra arbetsmiljön och att förbättra den lokala samverkan. Resultatet från frågan framgår av diagrammet nedan.



## Diagram 7: I vilken utsträckning anser du att ditt projekt korrelerar med programmets övergripande målsättningar?

n=219



Som framgår av diagrammet uppger drygt 75 procent av respondenterna att de egna målen och Satsa frisks mål korrelerar i mycket stor eller stor utsträckning och att inte någon av respondenterna anser att målen inte är korrelerade alls.

Att så många anser att projektet korrelerar med programmets övergripande målsättningar är naturligtvis positivt. Projektens syften har sinsemellan många likheter och det finns en tydlig koppling till Satsa frisks övergripande målsättningar. Uppbackningen från Satsa friskt i ansökningsfasen tillsammans med initiativområdena bidrog, vilket tidigare nämnts, till att många av projektens syften avgränsades och fokuserades. Från vår översiktliga studie av ansökningar och hittills inkomna utvärderingar går det att utläsa att de flesta projekten har syften som ligger i linje med de övergripande målsättningarna om förbättrad arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro medan det i många projekt saknas en tydlig referens till förbättrad samverkan som syfte med projektet. Det måste dock poängteras att det, med anledning av de övergripande formuleringarna för programmålen, tyvärr inte säger så mycket om projektens relevans kopplat till målgruppens behov.

Följden av att programmets målsättningar är för övergripande är naturligtvis inte att inga projekt är relevanta för målgruppens behov utan snarare att risken för dylika projekt ökar. Projekten inom initiativområdet *Hot och våld* är ett exempel på insatser där utvärderingen visar att det verkligen fanns ett reellt behov och där projekten upplevs ha bidragit till tydliga förbättringar.

### 5.3.3 Vänder sig projekten till relevanta målgrupper?

Kopplingen mellan projektets syfte och mål samt dess målgrupp är också av stort intresse när relevansen bedöms. Om det övergripande målet är en förbättrad arbetsmiljö på myndigheten kommer projektet på sikt alla medarbetare till gagn. Insatser som har en minskad sjukfrånvaro som primärt syfte skulle istället kunna uppnå detta exempelvis genom att få tillbaka en specifik grupp med hög sjukfrånvaro i arbete.

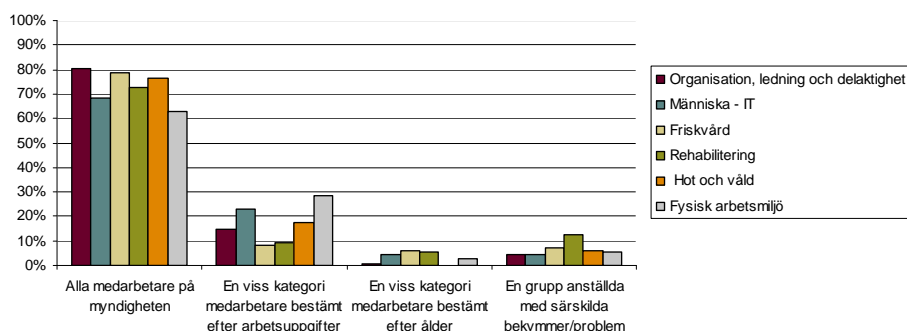
Utvärderingen visar att de flesta projekten inte riktar sig till någon specifik målgrupp utan istället försöker nå ut till myndighetens alla medarbetare. Det ser dock olika ut på olika myndigheter och vissa projekt har en väldigt specifik målgrupp. Ett exempel är ett rehabiliteringsprogram för sjukskrivna och utbrända medarbetare med en stressrelaterad läkardiagnos. Vid andra myndigheter är den direkta målgruppen avgränsad, exempelvis på ett av univer-

siteten, där projektet har genomförts på en pilotinstitution, även om den indirekta och slutliga målgruppen avser alla anställda på universitet då erfarenheterna och resultaten från pilotinstitutionen förväntas spridas även till andra institutioner.

Diagrammet nedan visar vad respondenterna i enkätundersökningen har uppgivit som den direkta målgruppen nedbrutet på vilket initiativområde projektet tillhör.

### Diagram 8: Vilken är den direkta målgruppen för ditt projekt?

n=215



De små skillnader som finns mellan initiativområdena är de förväntade. *Organisation, ledning och delaktighet* är det område som i högst utsträckning vänder sig till alla medarbetare då detta ofta rör sig om större strukturella inriktningar. Området *fysisk arbetsmiljö*, däremot, riktar sig i högre grad än de andra mot en viss kategori medarbetare bestämt efter arbetsuppgifter då det ofta handlar om specifika grupper av anställda med specifika arbetsmiljöproblem. Gällande medarbetare med särskilda bekymmer är initiativområdet rehabilitering överrepresenterat i förhållande till de andra, detta då projekt inom detta område ofta är reaktiva och riktar sig mot anställda som redan har en problembild och kanske redan är sjukskrivna. Även rehabiliteringsprojekt kan dock ha en mer generell inriktning, exempelvis vid framtagande av särskilda rehabiliteringsrutiner.

På frågan om projektet har nått målgruppen anser de flesta i fallstudieintervjuerna att så är fallet. När alla medarbetare på myndigheten är målgruppen blir det naturligtvis svårare att nå ut till alla samt kontrollera för om så verkligen har skett. Siffrorna i diagram 9 i nästa avsnitt visar på det faktum att kunskapen om Satsa friskt inte är så stor bland medarbetarna vilket skulle kunna indikera att man inte nått ut med kännedom om projektet till alla. Detta behöver dock inte betyda att projektets effekter inte når alla medarbetare vilket det naturligtvis kan göra utan att kunskapen om satsningen är stor.

Ramböll Management bedömer att det finns en svag målgruppsanalys i många av projekten då man genom de svävande syftena lite lättvindigt ser alla myndighetens medarbetare som målgrupp. Utvärderarna har uppfattningen att det på sikt mycket väl kan vara så att det är alla medarbetare som kommer premieras av arbetsmiljöarbetet. Det bör dock, redan innan insatser sjsätts, funderas mer kring om alla insatser fungerar lika bra för alla medarbetare och om behovet verkligen är lika för alla.

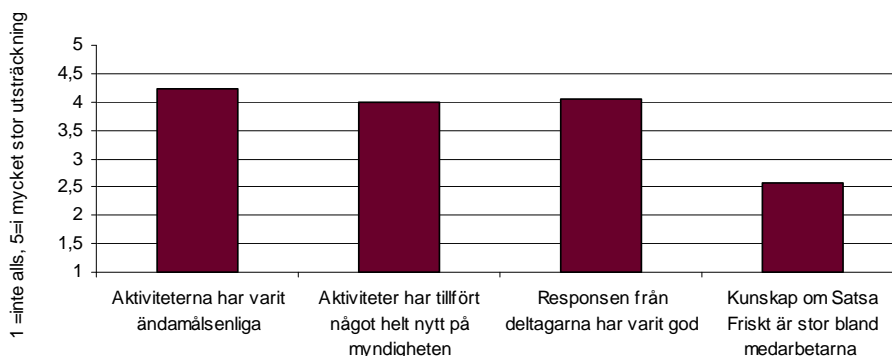
### 5.3.4 Har projektens aktiviteter genomförts på rätt sätt?

Den mångfald av aktiviteter som genomförts inom Satsa frisks projekt innefattar allt ifrån framtagandet av ny mer användarvänlig IT-teknik till studiecirklar i kosthållning för ökad friskvård. Aktiviteterna skiljer sig åt i stor utsträckning beroende på initiativområde men utbildningar är en form av aktiviteter som har genomförts i många projekt.

Enkätundersökningen till projektledare och fackliga representanter indikerar att genomförandet av aktiviteterna överlag har fungerat mycket bra. Aktiviteterna får höga betyg gällande såväl ändamålsenlighet, att de tillfört något nytt på myndigheten och att deltagarnas respons har varit positiv. Trots att initiativområdena skiljer sig åt i stor utsträckning vad gäller vilken typ av aktiviteter som innefattas är det intressant att notera att det inte framkommer några väsentliga skillnader gällande bedömningen av aktiviteterna utifrån dessa kriterier.

#### Diagram 9: I vilken grad håller du med följande påståenden?

n=217



Ramböll Management bedömer på basis av såväl denna enkätundersökning som fallstudierna och intervjuer med programledningen att aktiviteterna har varit ändamålsenliga. Genomförandet har på de allra flesta håll fungerat mycket bra och de har varit relevanta för att uppnå både projektets och Satsa frisks syfte och målsättningar. En viktig aspekt att ha i åtanke vad gäller detta avsnitt och värderingen av projekten och aktiviteternas relevans är att utvärderingen, framförallt vad gäller enkätundersökningen, studerar relevansen i de aktiviteter som genomförts och inte huruvida det finns andra insatser som möjligtvis skulle vara än mer relevanta. Att de genomförda aktiviteterna är ändamålsenliga garanterar naturligtvis inte att det inte finns andra typer av insatser som på ett bättre sätt gör att målen uppfylls. I några enstaka intervjuer i fallstudierna lyfts denna farhåga fram. I ett av dessa fall handlade det om en övergripande anmärkning om att projektet fokuserade för mycket på riktade, mer konkreta åtgärder som friskvård- och rehabiliteringsinsatser och för lite på strukturella organisationsfrågor vilka också påverkar arbetsmiljön i hög utsträckning.

På frågan om projekten genom aktiviteterna har bidragit med att ta fram nya metoder som prövats, belysts och värderats är utvärderingens bedömning att satsningen så här långt har kommit en bra bit på vägen i detta arbete. Utvärderingen visar att många på myndigheterna anser att projekten tillfört något nytt. Detta är naturligtvis en avgörande faktor för att ha något att belysa och värdera, hitta "guldkornen" och sedermera sprida till andra delar av statsförvaltningen. Satsa friskt går nu in i ett skede där detta kom-

mer att stå i fokus och Ramböll Management har för avsikt att följa upp detta närmare i slututvärderingen.

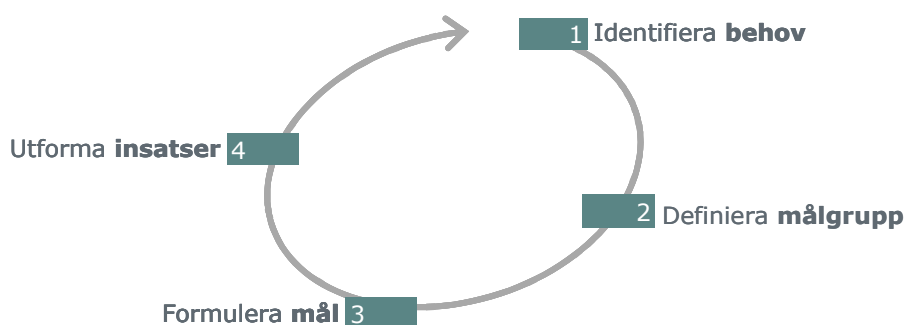
### 5.3.5

#### *Behovsanalys på programnivå främjar behovsanalys i projekten*

Relevansen för Satsa friskt är som detta avsnitt visat på kopplat till flera olika nivåer – såväl på programnivå som på projektnivå är detta något som bör analyseras. Ramböll Management anser att det skulle ha varit bra för programmet att i inledningsfasen göra en noggrann behovsanalys för att på så sätt identifiera vilka myndigheter och målgrupper som är relevanta för vilket behov, vilka målsättningar som skulle vara relevanta och vilken typ av insatser som kan möta upp detta behov.

Det arbete programmet inledningsvis gjorde med initiativområdena var ett utmärkt exempel på detta men man hade lite för bråttom och lämnade detta arbete bakom sig till viss del. Genom dessa initiativområden och den programlogik som presenterades tidigare i detta kapitel skulle projekten lättare kunna göra sina behovsanalys och på så sätt utforma aktiviteter och insatser riktade till de medarbetare som är mest relevanta.

**Figur 3: Viktiga steg för relevans i program och projekt**



## 6. Programmets stöd till projekten

Delutvärderingen sjunde kapitel går in närmare på det stöd programledningen har gett till projekten. Den datainsamling som ligger till grund för kapitlet är framförallt fallstudierna och enkätundersökningen till projektledare och fackliga representanter. Intervjuer med programledningen samt dokumentstudier av exempelvis projektutvärderingar har också bidragit med värdefulla perspektiv.

De deltagande myndigheterna i Satsa friskt ansvarar själva för projektarbetet men programmet ger stöd till myndigheternas arbete inte bara i form av ekonomiskt bidrag utan även experthjälp och stöd i olika faser. Följande avsnitt fokuserar på programledningens styrning och stöd gentemot myndigheternas projekt. Avsnittets analys utgår framförallt från intervjuerna med programledningen och fallstudierna men inkluderar även resultat från den enkät som under hösten 2007 gick ut till delprojektledare och fackliga representanter på myndigheterna.

Detta korta kapitel inleds, i likhet med de andra kapitlen, med en sammanfattande bedömning för att sedan studera information och stöd under projektens gång i avsnitt 7.2. Kapitlet avslutas därefter med avsnitt 7.3 som behandlar stödet vid projektens uppföljning och utvärderingsarbete.

### 6.1 Sammanfattande bedömning

90 procent av projektledarna har varit i kontakt med Satsa frisks programsekretariat. Utvärderingen visar överlag på väldigt positiva omdömen gällande det stöd programnivån har utgjort för projekten.

Från att ha bestått av ett väldigt aktivt och intensivt stöd inledningsvis vid den första kontakten, ansökan och uppbyggnad av projekt har intensiteten avtagit efterhand i takt med att behovet av stöd har minskat. Från såväl enkätundersökningen som fallstudierna ges en positiv bild av detta stöd. Några saker som lyfts fram som extra positiva är:

- Engagerat stöd
- Lättillgängligt stöd
- Alltid positivt bemötande
- Väldigt uppskattat med besök på myndigheterna från sekretariat och beredningsgrupp

Ramböll Managements samlade bedömning av stödet till projekten är att det har fungerat väldigt bra. Efter att det fanns vissa oklarheter kring de första projekten bedöms såväl sekretariatet som beredningsgruppens engagemang i projekten utgöra en framgångsfaktor för hela satsningen. Många intervjuade lyfter fram det öppna klimatet och möjligheten att bolla idéer med Satsa friskt som något väldigt givande och utvärderarnas bedömning är att det aktiva stödet i mångt och mycket har fungerat som ett komplement till de bristande ramar och riktlinjer som beskrevs i föregående kapitel 6.

Gällande uppföljning och utvärdering är utvärderarna mycket positiva till att programmet betonat vikten av detta i så hög utsträckning. Utvärderingen visar dock på att det på vissa håll finns en bristande vana från projektledning att göra liknande utvärderingar och rapporter och det vore synd om utvärderingarna inte ger så mycket till programmet som önskat. Ramböll Managements uppfattning är att nivån på utvärderingarna är väldigt ojämn

vilket till viss del förklaras av dåligt formulerade målsättningar. Programmet skulle vinna mycket på att höja kvaliteten så att alla projekt når upp till den standard som vissa visar – detta skulle göra uppföljningen mer givande och viktiga erfarenheter och metoder för framtiden skulle lättare kunna urskiljas.

Stödet vid uppföljningen är det enda stödet som utvärderingen ger indikationer på att det behöver bli bättre. Högre krav på mer professionella utvärderingar skulle således också innebära att stödet från Satsa friskt måste förstärkas gällande detta. Ramböll Management anser att detta kan vara en värdefull väg att gå när programmet nu går in i en annan fas.

## 6.2 Information och stöd under projektens gång

I likhet med ansökningsprocessen bistår Satsa friskt med stöd och hjälp till projekten på myndigheterna även under själva projektgenomförandet. Detta sker både i form av regelbundna uppföljningar ute på myndigheterna, i form av telefonkontakt vid behov och i vissa fall även i form av att representanter från programkansliet sitter med i en projektens styrgrupper på myndigheterna. Kontakten med projekten sker olika ofta beroende på projektets storlek och på om det finns specifika behov som exempelvis vid hjälp när det uppkommer problem eller vid frågor som på något sätt har med projektverksamheten att göra. Kontakten rör även administrativa frågor så som utbetalningar och rekvisitioner. Ofta träffar någon från programsekretariatet projektledaren inför utbetalningarna för att stämma av att verksamheten fortlöper som den ska. De projekt som har eller har haft problem där de behöver extra stöd har fått en specifik kontaktperson från sekretariatet eller beredningsgruppen som ansvarar för kontakten med projektet och myndigheten ifråga. Projekt som löper på utan problem kan dock ha kontakt med flera personer från programledningen. Som regel sker kontakten i alla fall minst en gång per år.

Besök på myndigheterna görs främst av representanter från programsekretariatet men även partsföreträdare från beredningsgruppen, främst från facken, kan vid behov följa med på besöken. Beslutsgruppen däremot har ingen kontakt med projekten, även om flera av dess representanter i intervjuerna har uppgett att de skulle tycka det var intressant men att det saknas tid för det. Beslutsgruppen informeras om projektets verksamhet genom uppdatering från sekretariatet och beredningen samt genom projektkatalogen. Det är främst projektledarna men även personalchefer eller vid behov andra på myndigheten som programledningen träffar eller på annat sätt har kontakt med. Vid besöken presenterar projektet vad de har gjort, hur de jobbar och hur arbetet fungerar.

Från programsekretariatets sida uppfattar man att kontakten med projekten och myndigheterna fungerat mycket bra. Framförallt lyfts projektledarnas engagemang och intresse för arbetet samt den stora beredvilligheten att ställa upp på möten och att ta emot representanter från programledningen på besök som något mycket positivt. Dessutom upplever programledningen att projekten överlag gärna ställer upp och delar med sig av sina erfarenheter på de seminarier som Satsa friskt anordnar, vilket ses som mycket värdefullt.

Enkäten visar att ungefär 90 procent av de svarande projektledarna har varit i kontakt med Utvecklingsrådets kansli eller Satsa frisks sekretariat innan eller under projektet. En möjlig förklaring till de resterande dryga 10 procent som inte har varit i kontakt med programsekretariatet skulle kunna vara att en del av delprojektledarna i de större projekten inte har varit i direkt kontakt med programmet utan att kontakten har gått via myndighetens över-

gripande kontaktperson. Diagrammet nedan visar svaren för de respondenter som är projektledare. Bland alla respondenter som svarat på enkäten är andelen som inte varit i kontakt med programsekretariatet större, en dryg fjärdedel, vilket främst beror på att det är många färre av de fackliga representanterna som har varit i kontakt med Utvecklingsrådet/Satsa friskt.

### Diagram 10: Har du varit i kontakt med Utvecklingsrådet eller Satsa Frisks kansli?

n=103 (projektledare)



Såväl enkät som fallstudier ger vid handen att projekten överlag är nöjda med det stöd som programsekretariatet har bistått med under projektets genomförande. Enkäten respondenter ger ett snittbetyg på omkring 4 av 5 både vad gäller frågan om *administration och utbetalningar* (4,04) samt frågan kopplad till *stöd vid genomförande* (3,85). I fallstudierna framkommer det att stödet varit som mest intensivt i ansökningskedet medan det har mattats av vartefter i och med att behovet av stöd inte har varit lika stort. Satsa friskt engagemang och intresse för hur det fungerar i projekten och vilka resultat man uppnår lyfts dock fram av flera intervjuade som extra positivt – som en av de intervjuade poängterar ger vetskapen om att det finns ett stort externt intresse för projektarbetet råg i ryggen.

Utvärderingen visar att Satsa frisks aktiva och täta uppföljning och stöd till projekten har varit framgångsrikt. Stödet har varit lättillgängligt och myndigheterna har fått stöd när de har behövt det vilket de höga snittbetygen tillsammans med fallstudierna visar på. Ramböll Management bedömer vidare att myndigheterna i hög utsträckning har fått det stöd de efterfrågar. Efter det mer intervenerande stödet i ansökningsfasen har kontakten under projektets gång blivit mer av uppföljningskaraktär där programsekretariatet har besökt myndigheterna för att se att allting fungerar som det ska. Denna typ av kontakt har upplevts som positiv från projekten och utvärderarnas bedömning är att denna täta kontakt är värdefull då den gör det lättare för projektledarna att höra av sig när något väl inträffar där mer aktivt stöd behövs.

#### 6.3 Uppföljning och utvärdering av projekten

Satsa friskt ställer krav på samtliga projekt att de ska avrapportera och följa upp sina verksamheter och redovisa sina kostnader kontinuerligt. Den ekonomiska redovisningen sker för det mesta en gång per år, beroende på projektets storlek och finansieringsplan. Mer kvalitativa uppföljningar och redovisningar av aktiviteter, insatser samt resultat och effekter görs i form av del- och slututvärderingar. Uppföljningen och redovisningen är en förutsätt-

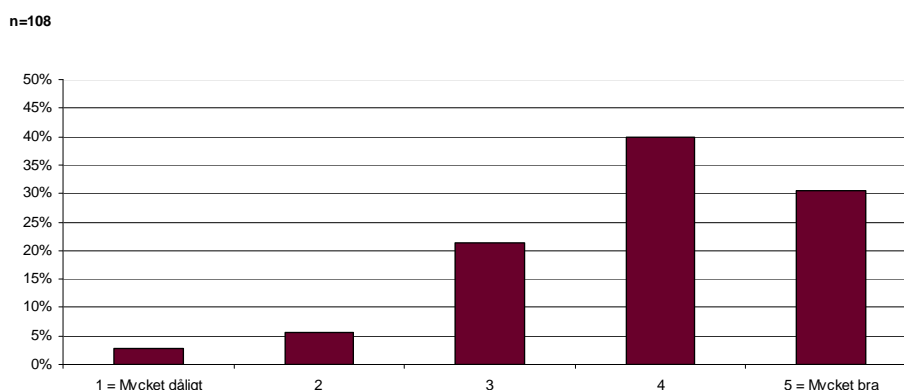
ning för fortsatta medel från Satsa friskt och slututbetalningen erhålls först efter att projektet lämnat in en slututvärdering. Syftet med det uppges i första hand vara att kontrollera vad de utbetalade pengarna har gått till snarare än att projekten måste redovisa konkreta resultat av sitt arbete. Utifrån projektens uppföljningar och utvärderingar diskuterar beredningsgruppen och sekretariatet eventuella problem eller svårigheter, vilket också rapporteras vidare till beslutsgruppen.

Flera projekt har visat sig vara ovana att genomföra utvärderingar och uppföljningar och många saknar administrativa rutiner för det. Med anledning av det har programmet genomfört ett antal utbildningsinsatser och seminarier för att ge projektledare grundläggande kunskaper i uppföljning och administration. För att bidra med ytterligare stöd till projekten i uppföljnings- och rapporteringsarbetet gör sekretariatet även uppföljningsmöten ute på myndigheterna. Tanken var från början att det skulle finnas en uppföljningsplan för att regelbundet stämma av samtliga projekt. Detta finns dock inte enligt uppgift från genomförda intervjuer utan avstämningarna görs snarare när sekretariatet ser att det inte gjorts en uppföljning på länge. Som utvärderarna uppfattar det genomförs inte heller strukturerade insamlingar av information efter den uppföljningsmall som togs fram i programmets inledningsfas.

Från sekretariatets sida anser man att uppföljnings- och utvärderingsarbetet, med en del stöd och påminnelser, på det stora hela fungerar bra. Trots detta har programledningen uppgett att kvalitén på utvärderingarna är mycket varierande och att de projekt som har externa utvärderare över lag håller en högre nivå än de som genomför sina utvärderingar på egen hand. De ekonomiska redovisningarna tycks däremot fungera genomgripande bra, vilket enligt utvärderarna kan bero på att det har funnits ett mer strukturerat stöd till projekten vad gäller administrativa rutiner än gällande utvärderingsmetoder.

I nedanstående diagram redovisas svaren kring hur projekten värderar Satsa frisks stöd vid arbetet med uppföljning och utvärdering. Svaren anges som andel av de svar där respondenten har en uppfattning om stödet vid uppföljning och utvärdering, respondenter som svarat vet ej/ingen uppfattning är därför exkluderade.

### Diagram 11: Värdera Satsa Frisks stöd vid uppföljning och utvärdering



Som framgår av diagrammet värderar en majoritet av projekten (71 procent) stödet från Satsa friskt vid uppföljning och utvärdering som bra eller



mycket bra, ett intryck som också har styrkts av de intervjuer som har genomförts vid fallstudierna.

Utvärderingen visar att det finns tydliga riktlinjer kring vilken information Satsa friskt vill ha av projekten i form av utvärderingar och ekonomiska redovisningar och att Satsa friskt tar till sig informationen löpande i beslutsgruppen. Ramböll Management kan efter dokumentstudier instämma i några av intervjuerna som lyfter fram den varierande kvaliteten på återrapporteringen. Krav på mer professionella utvärderingar skulle naturligtvis gagna syftet med uppföljning och återrapportering samtidigt som det finns ett för myndigheterna lärandeperspektiv kopplat till att projekten själva utför uppföljningen. Ökade krav skulle därmed antingen innebära finansiellt stöd till externa utvärderingar eller mer kompetensmässigt stöd till projekten för att de ska kunna svara upp till denna nivå.

## 7. Partsamverkan

En viktig del och bärande tanke i Satsa friskt är samverkan, ett område som detta kapitel kommer att kasta ljus på. Som redan har beskrivits består Satsa friskt av arbetsmarknadens parter inom den statliga sektorn. Även på respektive myndighet har projekten drivits i samverkan. I utvärderingen har begreppet lokal samverkan använts för att beskriva samverkan på projektnivå i kontrast till den centrala samverkan mellan förbunden i Satsa Friskt besluts- och beredningsgrupp. I denna lokala samverkan finns det naturligtvis också flera olika nivåer och former för samverkan vilket detta avsnitt kommer att åskådliggöra.

Efter den inledande sammanfattande bedömningen (7.1) kommer kapitlet att titta på samverkan på central programledningsnivå samt kommunikationen mellan olika nivåer (7.2). Avsnittet därefter berör samverkan på myndigheterna och det avslutande avsnittet tar upp det faktum att så få projekt ser förbättrad samverkan som ett av Satsa frisks målsättningar.

### 7.1 Sammanfattande bedömning

Denna delutvärdering ger vid handen att samverkan, som är en bärande del i Satsa frisks uppdrag, fungerar bra på många olika nivåer inom programmet. En slutsats är dock att samverkan i ytterst liten utsträckning har setts som ett mål i sig, utan som en positiv del av projektet och ett medel för att uppnå programmets andra målsättningar.

En annan slutsats är att existerande former för samverkan är en framgångsfaktor för samverkan inom projekten. Såväl på programnivå som på myndighetsnivå, där man är van att samverka och i dessa frågor till stor del har en gemensam agenda, upplevs samverkan fungera bra även i Satsa friskt. Samverkan fungerar sämre ju mer lokal den blir visar utvärderingen vilket beror på både bristande tid och resurser men även på bristande former för hur samverkan ska gå till på denna nivå.

Ramböll Management anser att om förbättrad samverkan ska upprätthållas som en övergripande målsättning bör Satsa friskt från programledningsnivå tydligare kommunicera ut detta och på något sätt försöka stödja de lokala parterna i att hitta former för just denna lokala samverkan, på nivåer under centrala samverkanskommittéer, arbetsmiljöutskott och andra existerande organ.

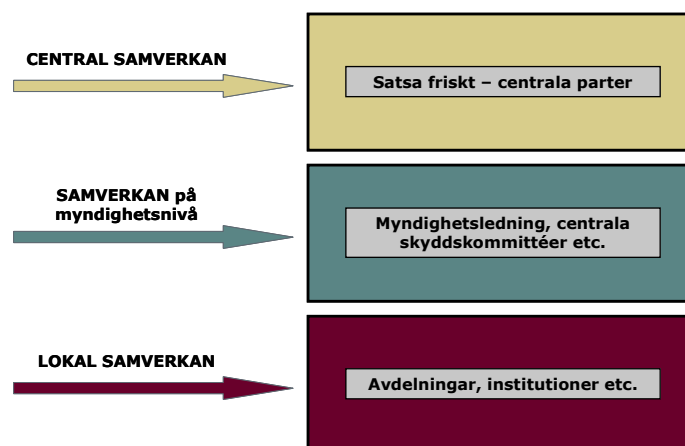
Utvärderarna bedömer, vidare, att det är ett reellt problem på alla nivåer av samverkan att de fackliga representanterna kan lägga ner mindre tid på arbetet än vad arbetsgivarsidan kan. Från programnivå ner till avdelningsnivå på myndigheter är bristande tidsresurser för de fackliga representanterna. Bristande tid har naturligtvis negativ inverkan på möjligheterna för en positiv samverkan som ska bidra till utvecklingsarbetet. Här blir det viktigt för programledningen att klargöra vilka förutsättningar som finns och vilken nivå parterna kan, och bör, lägga ned på arbetet med Satsa friskt samt sedermera stötta de fackliga representanterna på myndighetsnivå hur de ska kunna lägga mer av sin arbetstid på projektarbetet.

### 7.2 Samverkan på central nivå och samverkan nivåerna emellan

I Satsa Friskt sker partssamverkan på flera nivåer parallellt. Samtidigt som parterna i beslutsgrupp och beredningsgrupp lägger upp riktlinjer för hela satsningen träffas parterna på myndigheterna och vägleder gemensamt de

egna projekten. Många gånger slutar det inte med samverkan på myndighetsledningsnivå utan en än mer lokal samverkan pågår kontinuerligt på kontor, avdelningar eller institutioner och det är ofta här projektets operativa arbete utförs.

**Figur 4: Samverkan på olika nivåer**



Den centrala partssamverkan på programnivå fungerar, enligt intervjuerna med partsföreträdare i besluts- och beredningsgrupp, mycket bra. Flera arbetsmarknadsparter på programnivå har poängterat att en fördel med programmet, och något som är viktigt både på central nivå och på myndighetsnivå är att parterna, som är vana att förhandla med och mot varandra, genom programmet lär sig att ta ett gemensamt verksamhetsansvar. Samtliga partsföreträdare på programnivå som har intervjuats har också uppgett att samverkan centralt upplevs fungera bra och att det finns en samsyn kring frågor som rör arbetsmiljö och hälsa på arbetsplatserna. Ett flertal intervjuade har dock samtidigt uppgett att de har en bild av att engagemanget vad gäller samverkan kring arbetsmiljöfrågor är förhållandevis svagt lokalt, även om det kan variera mycket från en myndighet till en annan. Av intervjuerna med programledningen framgår också att det inte tycks finnas någon tydlig uppfattning om, och i vilken utsträckning, samverkan fungerar lokalt samt att parterna inom Satsa friskt inte heller aktivt arbetar med att stärka sina lokala företrädare. Som en av de intervjuade påpekade så behöver de lokala företrädarna tid för att organiseras, förberedas och utbildas, vilket inte tycks ha varit en fråga som Satsa frisks egen partsorganisation har arbetat aktivt med att understödja. Det har också uppgetts vara otydligt vilken roll parterna förväntas ha gentemot projekten och hur de fackliga huvudorganisationerna ska stärka de lokala företrädarna genom besluts- och beredningsgruppen. Det tycks således att den partsamverkan som förekommer och i viss mån även utvecklas på programnivå just stannar där och i relativt liten grad har haft effekter på samverkan på mer lokal nivå.

Ramböll Management vill betona den komplexitet i vad som innefattas i begreppet samverkan och att det naturligtvis kan fungera olika bra på olika nivåer inom samma myndighet. En risk är att partsrepresentationen i projektet inte består av relevanta aktörer på rätt nivå i myndigheten. Utvärderarna vill poängtera att detta skiljer sig stort från fall till fall men att det är viktigt

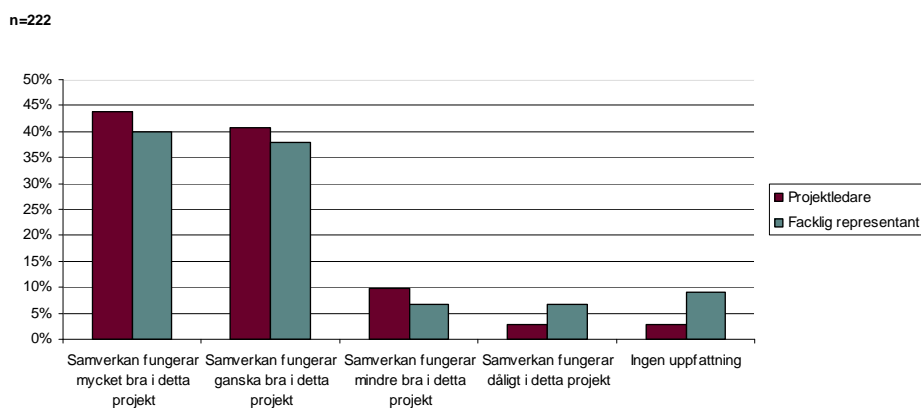
att lyfta fram denna risk så att samverkan inte stannar på en nivå som inte är relevant för det faktiska behovet och utvecklingsarbetet.

Ramböll Management bedömer vidare att *samverkan mellan parternas olika nivåer till viss del brister* och att det inom detta område finns stor utvecklingspotential. Kommunikationen brister i många fall såväl från den centrala nivån till representanter på myndigheterna som vice versa. Intervjuerna med de fackliga representanterna på myndighetsnivå ger en bild av att de främst har fått kännedom om Satsa friskt genom den egna myndigheten och att de inte har mottagit så mycket information från den centrala parten angående programmet. Gällande återkoppling från myndigheterna till de centrala parterna uppger mer än hälften av de fackliga representanter som har svarat på enkäten att de antingen inte givit någon återkoppling eller att de inte känner till någon återkoppling.

### 7.3 Samverkan på myndigheterna

Utvärderingen ger bilden av att samverkan överlag har fungerat mycket väl på myndigheterna. I och med att parterna rent formellt har sökt projektet gemensamt har det, vilket fallstudierna visar, ofta varit ett aktivt samarbete redan i ett tidigt skede. Även vidare under projektets gång har båda parter varit representerade genom hela processen och fått möjlighet att styra projektet i den inriktning man själv önskar. Diagrammet från enkäten nedan bekräftar den bild fallstudierna har givit oss att samverkan i de allra flesta fall har fungerat mycket bra. Som synes är de fackliga representanterna något mindre positiva men det är fortfarande 78 procent bland denna grupp respondenter som anser att samverkan har fungerat *mycket* eller *ganska bra*.

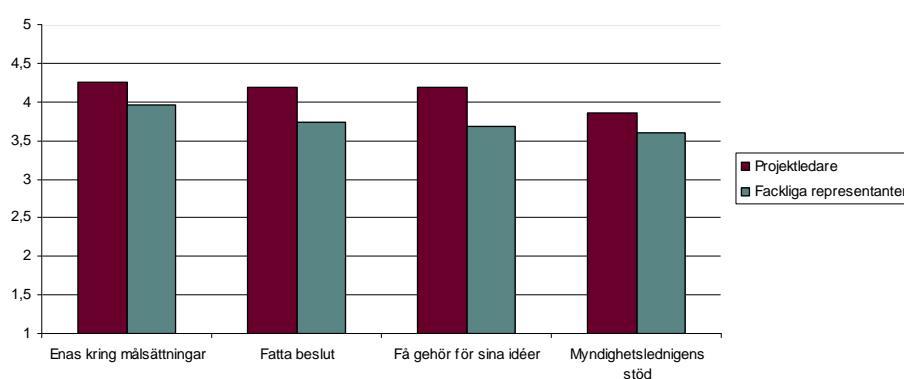
**Diagram 12: Hur fungerar partssamverkan i det projekt som du arbetar med?**



En möjlig förklaring till, den om än lilla, diskrepansen mellan projektledarnas och de fackliga representanternas svar på enkäten kan vara det ovan förda resonemanget om snedvridningen i tid som läggs ner på projektarbetet. I många av projekten har de fackliga representanterna inte kunnat delta i den operativa delen av projektarbetet i den utsträckning som skulle kunna önskas. Samverkan har på så sätt skett genom en dialog i ansökningsförfarande och löpande i exempelvis styrgruppsmöten men att projektledaren utfört det mesta av det faktiska arbetet. Detta ser naturligtvis väldigt olika ut från projekt till projekt och det är svårt att ge en enhetlig övergripande bild.

I enkäten fick respondenterna svara på några frågor kring hur olika delar av samverkan har fungerat. Nedan visas ett diagram nedbrutet på projektledare och fackliga representanter där de värderar om samverkan har gått lätt eller svårt baserat på några viktiga beståndsdelar i partssamverkan. 5 står för *lätt* medan 1 indikerar att samverkan varit *svår*. Återigen visar resultaten från enkäten på att de fackliga respondenterna inte har uppfattat samverkan lika positivt även om svaren generellt sett måste ses som väldigt goda.

**Diagram 13: Värdera följande, för samverkan mellan parterna, centrala punkter utifrån hur det har fungerat i projektet**



En iakttagelse som denna utvärdering gör är att det i projekten ofta är svårare med samverkan på den mest lokala nivån. En anledning till detta hänger ihop med problemet med tid, att resurserna nära verksamheten inte har särskilt mycket tid att avsätta på utvecklingsarbete. En annan förklarande faktor är kopplat till organisation. På myndighetsnivå, å ena sidan, finns strukturer för samverkan sedan tidigare och det är då lättare att samverka även gällande projektet. På den lokala nivån, å andra sidan, är dessa strukturer inte alltid lika uppenbara och det kan vara svårt att hitta rätta former för samverkan. Ett exempel gällande detta är universiteten där det ser olika ut bland lärosätena huruvida institutionerna har egna samverkansavtal eller ej. Fallstudierna har visat på exempel där detta inte finns där det därför är svårt att hitta former för en fruktbar samverkan. På den allra mest lokala nivån blir samverkan än mer personbunden och på så vis även mer sårbar.

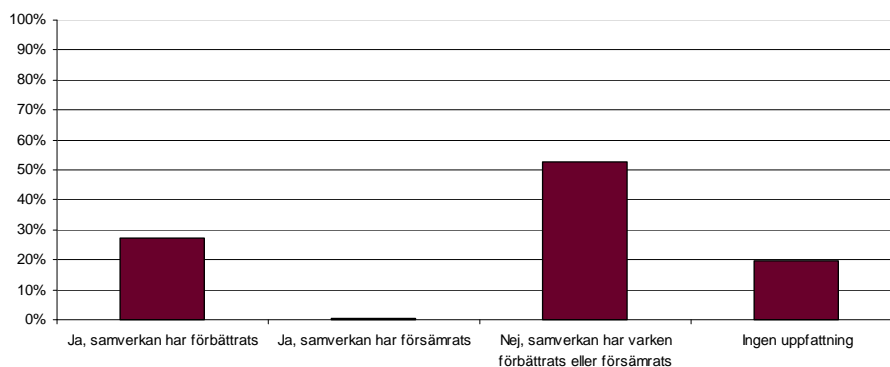
#### 7.4 Samverkan som målsättning

Som vi har studerat närmare i kapitel 5 är förbättrad lokal samverkan ett av Satsa Frisks övergripande mål. Utvärderingen ger dock vid handen att de flesta inblandade mest ser samverkan som en positiv del av processen och inte ett mål i sig själv.

Den goda samverkan vilken har visats tidigare i avsnittet bygger i de flesta fall vidare på en sedan tidigare god partssamverkan och respondenterna ser inte att samverkan som ett resultat i sig. 80 procent av respondenterna uppger att myndigheten har samverkat i arbetsmiljöfrågor tidigare. På frågan om samverkan har förändrats med anledning av projektet uppger mer än hälften att den varken har förbättrats eller försämrats vilket figuren nedan visar. I fallstudierna har många beskrivit att man sedan tidigare har arbetat tillsammans i arbetsmiljöfrågor i arbetsmiljöutskott och centrala skyddskommittéer och att samverkan därför redan initialt har varit god.

### Diagram 14: Anser du att samverkan mellan parterna har förändrats med anledning av projektet?

n=221



Det täta samarbetet mellan parterna som utvärderingen har bevitnat i projekten utvecklar samverkan även om det är svårt att se konkreta resultat av det här i detta tidiga skede. Att 20 procent av dem som är tillfrågade inte har någon uppfattning om detta är ett tydligt tecken på att det är svårt att värdera om samverkan förändras med anledning av ett specifikt projekt.

I fallstudierna har de intervjuade fått utveckla hur de ser på kopplingen mellan partssamverkan och arbete för en förbättrad arbetsmiljö. Fackets deltagande i projektet ses som något väldigt positivt av flera anledningar. Till att börja med lyfter många fram fackets roll som kanal till verksamheten och medarbetarna. De fackliga representanterna uppges ofta ha en bättre bild av arbetssituationen, problemen och behoven i verksamheten än projektledare som sitter på en central enhet på myndigheten och kan genom att vara med från början till slut lyfta fram detta perspektiv. En annan av de anledningar till att fackets involvering förbättrar projektet som har lyfts fram i fallstudierna är att samverkan i sig ger en högre acceptans för utvecklingsarbetet. Genom en högre acceptans för arbetet går genomförandet smidigare och förankringen hos medarbetarna, mottagarna av insatsen, underlättas.

Utvärderarna bedömer på basis av enkät och fallstudier att projektrepresentanterna på myndigheterna ser ett stort värde i partssamverkan och att det gynnar arbetet med förbättrad arbetsmiljö. Problemet som Ramböll Management uppfattar är att kommunikationen om varför förbättrad samverkan är ett mål i sig har brustit från Satsa frisks sida till projekten. Som fallet är nu ses partssamverkan som en positiv del av processen och förbättrad samverkan ses mer som ett medel än ett mål i paritet med arbetsmiljön och sjukfrånvaron.

## 8. Hittills uppnådda samt förväntade resultat och effekter

I denna delutvärdering ligger fokus som vi tidigare har konstaterat inte på att utvärdera programmets och projektens resultat- och måluppfyllelse, då flera projekt inte är avslutade ännu och då arbetet med att sammanställa effekterna fortfarande kvarstår. I detta kapitel kommer dock utvärderingen att lyfta fram projektens upplevda resultat och effekter fram till denna tidpunkt. Syftet med det är att bedöma om myndigheterna så här långt ser positiva effekter av projekten, samt vilka framgångsfaktorer respektive svårigheter som projekten har identifierat i samband med projektarbetet. Vidare beskrivs hur man inom programmet ser på möjligheten för långsiktigt hållbara effekter utifrån det arbete som genomförs, och vilka förväntningar på effekter som finns. Kapitlet inleds med en sammanfattande bedömning av det som sedan behandlas.

### 8.1 Sammanfattande bedömning

De flesta projekten har inte kunnat peka på några mätbara resultat gällande sänkt sjukfrånvaro, förbättrad arbetsmiljö och förbättra samverkan, utan snarare upplevs projekten ha lagt en grund för resultat på längre sikt. Hittills uppnådda resultat har främst uppgetts vara nya rutiner och metoder för det fortsatta arbetet, ökad kunskap och medvetenhet kring frågorna samt en ökad legitimitet bland chefer och medarbetare. I projekten upplever man sig ha bidragit och ha möjlighet att bidra till de övergripande målsättningarna i viss utsträckning. Bäst förutsättningar ges förbättrad arbetsmiljö, medan förbättrad lokal samverkan inte är något som projekten ser som något övergripande resultat. Ett samband som utvärderingen visar på är emellertid att man i projekt där samverkan bedöms fungera bra i högre utsträckning än i projekt där samverkan bedöms fungera mindre bra upplever att projektet har bidragit till eller har möjlighet att bidra till de övergripande målen. Det har dock endast varit små skillnader i upplevda och förväntade resultat mellan projekt inom olika initiativområden. Det har också uppgetts vara svårt att veta hur man konkret ska arbeta för att nå de övergripande målen inom projektverksamheten på bästa sätt.

När det gäller synen på hållbarhet är den beroende av vilken typ av insats och aktivitet som har genomförts och vilket resultat den har gett. Kostnadskrävande aktiviteter som exempelvis friskvårdsaktiviteter upplevs ha mindre möjligheter att bli långsiktiga, då det krävs fortsatta resurser som myndigheterna själva måste stå för. Strukturella förändringar samt nya metoder upplevs däremot ha större möjlighet till långsiktig hållbarhet.

Ramböll Management bedömer att måluppfyllelsen över lag är svår att mäta statistiskt. Gällande upplevda resultat finns det problem både med anledning av att en nollpunkt saknas för mätning samt att många insatser väntas ge resultat på längre sikt. Vidare menar utvärderarna att det från början hade kunnat vara tydligare från programmets sida vad som förväntas av projekten gällande konkreta resultat och en eventuell koppling till initiativområdena. En anledning till otydligheten och därmed svårigheten att följa upp och jämföra resultat mellan projekt och myndigheter, bedöms vara att uppstarten gick lite för fort då man så fort som möjligt ville komma igång med verksamheten på myndigheterna. Det gick därmed ut mycket information till myndigheterna som inte var helt genomtänkt och programledningen var inte heller, vilket har behandlats i tidigare kapitel, helt överens kring vad de ville. Informationen till projekten kunde således tolkas på olika sätt. Tydlig information till myndigheter och projekt kring ramar och förutsättningar är såle-

des viktigt av flera skäl. Dels för att kunna genomföra ett fokuserat arbete som leder till resultat och där resurserna används på bästa sätt och dels för att kunna jämföra och sprida resultat och erfarenheter till andra myndigheter genom att peka på vad som har fungerat för vilken målgrupp och varför det har fungerat så bra.

## 8.2 Projektens upplevda resultat hittills

I intervjuerna med de 12 projekten som har ingått i fallstudierna ges en relativt samstämmig bild över att det fortfarande anses vara för tidigt för att kunna identifiera konkreta resultat. Det finns undantag där projekten exempelvis har kunnat följa upp att sjukfrånvaron har sjunkit under projektets period, men överlag har mer kvalitativa resultat uppmärksammats. Dessa handlar i stor utsträckning om ökad medvetenhet och kunskap om arbetsmiljö- och hälsofrågor och om att projekten har resulterat i nya metoder och arbetssätt. Följande punkter sammanfattar projektens upplevelser om hittills uppnådda resultat:

- Nya metoder och arbetssätt har tagits fram och testats
- Nya handlingsplaner och rutiner har tagits fram kring hälsa och arbetsmiljö
- Ökad kunskap, medvetenhet och intresse för hälso- och friskvårdsfrågor bland anställda
- Problem kring arbetsmiljö och hälsa har identifierats
- Signaler på ohälsa uppmärksammas i ett tidigare skede

Trots att de flesta projekten i nuläget inte har kunnat peka på några konkreta och mätbara resultat har en genomgående åsikt varit att projektverksamheten har lagt grunden för resultat på längre sikt just genom att frågor kring arbetsmiljö och hälsa har uppmärksammats på olika sätt. Det framkommer i såväl enkätundersökning som fallstudier att man upplever att projekten hittills har bidragit till att generellt öka legitimiteten för arbetsmiljöfrågor på myndigheterna. I enkäten uppger 85 procent av de svarande att legitimiteten för frågorna har ökat i någon grad (varav drygt 40 procent svarar i *stor* eller *mycket stor utsträckning*). Satsa Friskt har således hjälpt till att lyfta upp frågorna på bordet och kasta ljus på de arbetsmiljöproblem som finns. I ett av projekten inom initiativområdet *Hot och våld* beskriver man exempelvis att det tack vare projektet numera finns en mycket större förståelse bland medarbetarna för den hotfulla arbetssituation som vissa av kollegorna ställs inför nästan dagligen. I ett flertal intervjuer uppges också att inte bara medarbetare har blivit mer medvetna utan att även myndighetsledning och linjechefer i ökad utsträckning ser vikten av en god arbetsmiljö och hälsa bland medarbetarna, även om de överlag redan upplevs vara relativt medvetna om frågornas vikt.

Om man närmare studerar i vilken utsträckning projekten upplevs bidra till Satsa Frisks övergripande målsättningar framkommer en ganska enad bild. På programnivå har det över lag uppgetts att det är bra att målen just är övergripande och att de utifrån det perspektivet också anses vara relevanta och tydliga. Samtidigt har det uppmärksammats att det för många projekt har varit svårt att beskriva sin projektlogik kopplat till de övergripande målen, på grund utav att de är så vida och övergripande.

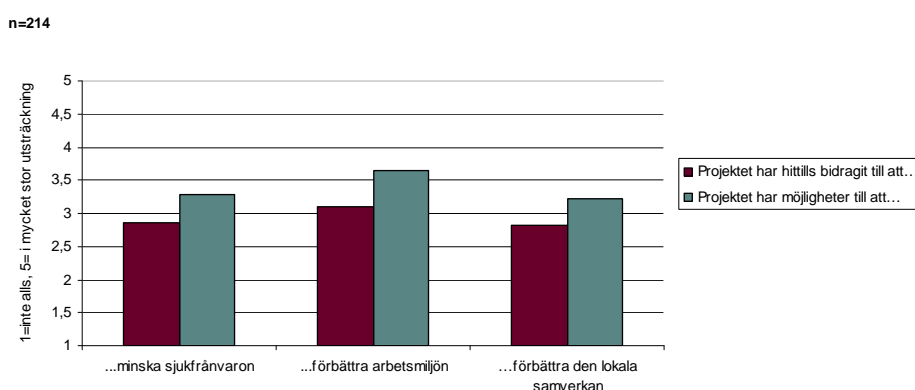
Projekten själva har också vittnat om denna svårighet. I fallstudiernas intervjuer har en ofta förekommande uppfattning varit att de resultat som hittills går att se i förlängningen leder till att målen uppfylls. Arbetsmiljön blir bättre och sjukfrånvaron sjunker således på lång sikt till följd av att medarbetare och chefer blir mer medvetna om hälsa och förebyggande arbete. Om medarbetarna mår bättre fysiskt, är mindre stressade och inte utsätts för



hot och våld eller får stöd i sådana situationer förväntar man sig att sjukfrånvaron minskar. Vad gäller målet att projekten ska bidra till en förbättrad partsamverkan lokalt är det dock få projekt som har sett en tydlig koppling mellan projektets verksamhet och detta mål. Projektens egna målsättningar tycks sällan vara direkt kopplade till att förbättra den lokala samverkan.

Diagrammet nedan är en sammanställning över i vilken utsträckning enkätens respondenter upplever att projektet har bidragit till eller kommer att kunna bidra till att de programövergripande målen uppnås. Svarsalternativen har kodats om till skala 1-5 för att ta fram ett överskådligt genomsnitt av svaren.

### Diagram 15: I vilken utsträckning upplever du att projektet har bidragit till.../har möjlighet att bidra till...?



Respondenterna ger här en inte alltför översvallande bild av vilka resultat man kan se och förväntar sig se av projektet, vilket också kan bero på att målen uppfattas som svåra att mäta och följa upp. Resultaten för i vilken utsträckning projekten anses ha bidragit till de övergripande målen ligger på ett snittvärde runt 3, vilket motsvarar *i viss utsträckning*. Detta överensstämmer med vad som framkommit i fallstudierna rörande att det fortfarande är för tidigt att se konkreta resultat men att man ser tendenser på att sjukfrånvaron minskar och arbetsmiljön förbättras till följd av projekten. Att projekten enligt enkätsvaren i nästan samma utsträckning har bidragit till att förbättra den lokala samverkan är dock något som inte styrks av intervjuerna i fallstudierna.

I enkäten framkommer att projektledare och fackliga representanter i något högre utsträckning upplever att projekten har möjlighet att bidra till de övergripande målen på längre sikt. Det som man i störst utsträckning tror att projekten kan bidra med är att förbättra arbetsmiljön. Samtidigt bör det uppmärksammas att det ändå är i relativt låg utsträckning som respondenterna ser att projekten kan bidra till de övergripande målsättningarna. Det är dock också viktigt att ha i åtanke att målen inte är kvantitativt mätbara vilket gör att det är en bedömningsfråga kring vad som krävs för att målen ska anses vara uppfyllda. Även en liten minskning av sjukfrånvaron och en något förbättrad arbetsmiljö och lokal samverkan kan således innebära att målen är nådda.

Bryter man ner svaren gällande frågan om projekten har bidragit till eller har möjlighet att bidra till att de övergripande målsättningarna uppfylls med

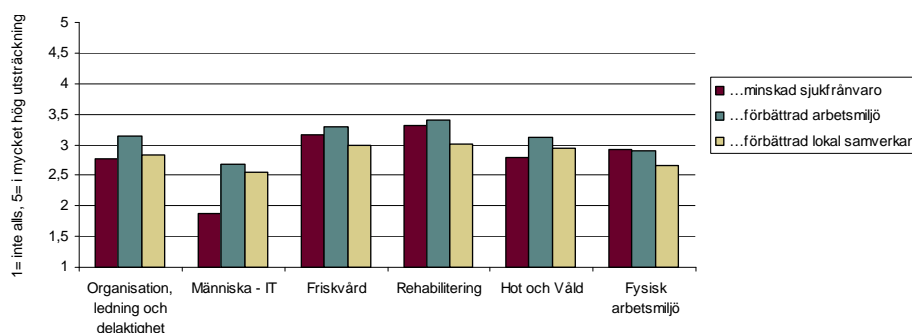
avseende på vilken typ av respondent som har svarat, framkommer det också att de fackliga representanterna ser, och förväntar sig se, mindre resultat än projektledarna gällande alla tre målsättningar. Detta kan bero på att de ofta har varit involverade i projekten i relativt liten utsträckning och att de därför inte heller kan bedöma om projektet har lett till eller kommer att leda till förväntade resultat.

Hypotesen som tidigare tagits upp kring huruvida det är en framgångsfaktor att projektets initiativ är taget i linjen eller av en facklig representant går inte att styrka med basis på denna enkätundersökning. Resultaten visar inte på några skillnader i hur hög grad man har sett minskad sjukfrånvaro, förbättrad arbetsmiljö eller förbättrad lokal samverkan kopplat till vem som har tagit initiativ till projektet.

Frågor kring projektens resultat i relation till programövergripande mål är även intressanta att studera närmare med projektets initiativområde i åtanke. Diagrammet nedan visar en sammanställning av i vilken grad man har sett resultat hittills nedbrutet på respektive initiativområde.

### Diagram 16: I vilken utsträckning upplever du att projektet har bidragit till.../har möjlighet att bidra till...?

n=213

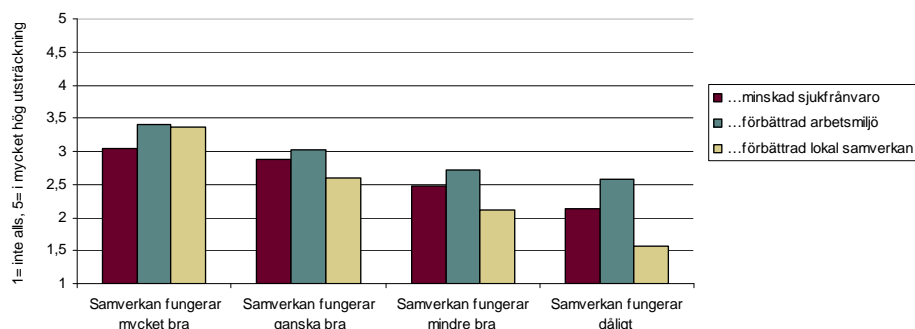


Som synes föreligger det inte så stora skillnader även om det går att utläsa att man i något högre utsträckning upplever sig ha sett resultat kring sjukfrånvaro, arbetsmiljö och samverkan i projekten inom områdena Friskvård och Rehabilitering. Området Människa - IT utmärker sig åt andra hållet och då framförallt vad gäller i vilken utsträckning man så här långt kan se att projektet bidragit till minskad sjukfrånvaro. En tänkbar förklaring till varför just friskvårds- och rehabiliteringsprojekten kan uppvisa bättre resultat, vilket också har tagits upp i några av fallstudieintervjuerna, är att många av dessa projekt till sin natur ger mycket mer konkreta och handfasta effekter på kort sikt. Även mer strukturella åtgärder som nya rutiner kring arbetet med rehabilitering och friskvård kan ge synliga resultat på relativt kort tid. Inom initiativområdet Hot och våld har det också lyfts fram konkreta resultat så som exempelvis nya kunskaper och tekniker kring bemötande som leder till att arbetsmiljön upplevs som mindre hotfull och stressande. Organisations- och ledningsprojekt däremot, vilket har lyfts i ett flertal intervjuer både med projekt och med programnivå, kan tänkas ge effekter på längre sikt. Emellertid kan detta inte utläsas i enkätsvaren där Friskvård och Rehabilitering även ger högst resultat vad gäller förväntade effekter.

En hypotes om att partssamverkan är gynnsamt för projektens genomförande och resultat, kan till viss del bekräftas av nästa diagram där frågan kring måluppfyllelse är samkörd med frågan om hur samverkan har fungerat. Svaren visar entydigt att på de myndigheter där samverkan har fungerat bra har man även i högst utsträckning sett resultat av projektet.

### Diagram 17: I vilken utsträckning upplever du att projektet hittills har bidragit till...?

n=213



Intressant i detta sammanhang är att genomförda intervjuer i fallstudierna ger en bild av att man inte tycks se partsamverkan som ett mål i sig, utan att det snarare upplevs kunna ha en gynnsam effekt på arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Denna koppling mellan god lokal samverkan och förbättrad arbetsmiljö och sänkt sjukfrånvaro är dock inte något som självklart lyfts från de intervjuades sida. Snarare har det på frågan om god lokal samverkan påverkar de andra två målen positivt, svarat att det borde vara så. Utvärderarnas bedömning utifrån detta är att man på lokal nivå och inom projekten inte alltid är medvetna om i vad mån partsamverkan faktiskt är gynnsam för arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Detta i sin tur tyder enligt Ramböll Management på att parterna på central nivå och på Satsa friskt programnivå bör bli bättre på att kommunicera varför en förbättrad partsamverkan är ett mål i sig.

Ytterligare en aspekt i ovanstående diagram som är värd att notera är att ju sämre partsamverkan upplevs fungera, i desto mindre utsträckning upplevs också projektet ha bidragit till eller ha möjlighet att bidra till just förbättrad samverkan. Det är med andra ord inte så att projekten tycks påverka partsamverkan i störst utsträckning där behovet är som störst. Detta är enligt utvärderarna ytterligare en anledning till att från programledningsnivå tydligare kommunicera vikten av samverkan till projekten samt ge det stöd som de kan vara i behov av för att det ska fungera.

### 8.3 Framgångsfaktorer respektive svårigheter

Under genomförandet av fallstudierna fick de intervjuade personerna resonera kring vad som utgör framgångsfaktorer respektive svårigheter eller utmaningar i projektarbetet och i möjligheten att faktiskt uppnå de övergripande målsättningarna. I tabellen nedan är de vanligaste svaren listade.

**Tabell 2: Faktorer för måluppfyllelse**

<b>Framgångsfaktorer</b>	<b>Svårigheter/utmaningar</b>
Programsekretariatets stöd och hjälp	Omorganiseringar på myndigheten
Myndighetens engagemang och ambition	Byte av chef eller projektledare
Engagerade projektledare/eldsjälar	Hög omsättning av personal
Vana av projektarbete på myndigheten	Avhängigt av en person (eldsjäl)
Befintliga samverkansstrukturer på myndigheten	Långa projektider
Utgångspunkt från reella behov	Omvärldsfaktorer
Tydliga initiativområden som ram	Lågt engagemang från myndigheten
Fungerande dialog mellan fack och arbetsgivare	Kortsiktigt arbete

Vad gäller framgångsfaktorer för projektarbetet har samtliga projekt i fallstudierna särskilt lyft fram sekretariatets stöd och hjälp under hela processen. Det har exempelvis utgjort ett stöd i att formulera egna projektspecifika mål. Dessutom har sekretariatets, och till viss del även beredningsgruppens, engagemang och stöd lett till att projekt har kunnat överbrygga svårigheter och motgångar enklare. På så vis har det förhindrat att vissa projekt har runnit ut i sanden eller att de har avslutats av andra anledningar. Möjligheten att kunna diskutera olika metoder, idéer och strategier med sekretariatet har också lyfts som en framgångsfaktor av några projekt.

På myndigheterna och inom projektet har det påpekats att måluppfyllelsen ökar om det redan finns förutsättningar för ett effektivt och väl fungerande projektarbete. Exempelvis är det viktigt att det finns ett stöd och ett intresse på lokal nivå för att kunna genomföra projekten och uppnå resultat. Även tidigare vana av projektarbete samt befintliga samverkansstrukturer upplevs vara framgångsfaktorer. Dessutom ses det som avgörande att det finns en engagerad projektledare som har tid att avsätta för projektet. Att ett projekt drivs av eldsjälar har både nämnts i samband med framgångsfaktorer och med svårigheterna. Samtidigt som en engagerad projektledare som brinner för frågorna är en framgång så länge projektet pågår eller projektledaren finns på plats innebär det också att verksamheten blir sårbar när den är så avhängig av en person. Det kan också leda till svårigheter i implementeringsfasen. Därför är det också av stor vikt att det faktiskt finns ett reellt behov på myndigheten, då det ökar möjligheten till lokal förankring och till att det kommer initiativ från andra medarbetare. Reella behov ökar delaktigheten och förståelsen för hur arbetsmiljö och hälsa påverkar medarbetarna. Det har också påpekats att en fungerande dialog mellan fack och arbetsgivare är en viktig faktor för att ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete ska kunna genomföras. Detta bekräftas också av resultatet i diagram 17 ovan, där upplevelsen om resultatuppfyllelse ökar i relation till hur väl samverkan fungerar.

Slutligen har det även framhållits att tydliga initiativområden utgör en framgångsfaktor genom att de kan fungera som en ram för arbetet. Exempelvis har projekt inom initiativområdena Hot och våld samt Rehabilitering upplevts som lättare att uppnå konkreta resultat inom då det är mer renodlade områden än organisation, ledning och delaktighet. Avgränsade områden underlättar

tar således möjligheten att uppnå konkreta och synliga resultat, genom att man kan konkretisera arbetet och vilka aktiviteter som är relevanta.

Det främsta mervärdet som projektledare och andra intervjuade på myndigheterna har lyft när det gäller projekten, är just att myndigheterna har fått resurser till att genomföra aktiviteter och åtgärder som de inte hade kunnat genomföra utan de medel som Satsa friskt har bidragit med. Resurserna har också uppgetts vara särskilt viktiga i början, för att bygga upp rutiner och strukturer och komma igång med ett arbete som sedan förhoppningsvis kan leva kvar och implementeras i ordinarie verksamhet. Dessutom har man inom flera projekt upplevt att programmet möjliggör att erfarenheter och kunskaper kan samlas och sedan spridas vidare även till andra avdelningar eller andra myndigheter. Det byggs således upp en kollektiv kunskap som inte hade varit möjlig i samma utsträckning utan satsningen. Hemsidan kring hot och våld är ett konkret exempel som har lyfts i detta sammanhang.

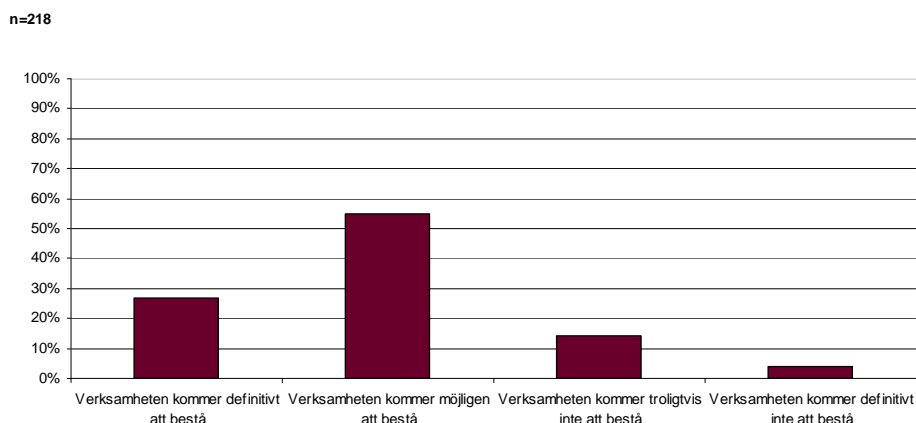
Svårigheterna och utmaningarna som både projekt och aktörer på programledningsnivå har lyft fram handlar framförallt om organisatoriska frågor. På projektnivå rör det sig om omorganiseringar på myndigheterna, personalomsättningar, byten av chefer och projektledare samt att det inte avsätts tillräckligt med resurser i tid och i pengar. Samtliga dessa faktorer kan leda till att projektet blir sårbart och svårt att hålla vid liv när det uppstår hinder eller svårigheter av olika slag. En utmaning har därför uppgetts vara att projekten i så stor utsträckning som möjligt anpassas så att de kan klara av förändringar och utgöra en resurs i dessa. Ett exempel på där det har lyckats är vid en av myndigheterna som har flyttat, där projektet visade sig vara ett stöd i förändringsarbetet och omorganiseringen. Även andra omvärldsfaktorer som påverkar arbetsmiljö och sjukfrånvaro som inte satsningen kan påverka kan utgöra svårigheter eller utmaningar för möjligheten att uppnå goda resultat inom ett projekt. Även här är det viktigt att försöka anpassa projektet efter den verklighet det verkar inom. Detta är något som programledningen också kan bidra med stöd inom.

#### **8.4 Hållbarhet**

Då det i de flesta fall ännu är för tidigt att se konkreta resultat av projektverksamheterna på myndigheterna går det inte heller att ge ett tydligt svar på vad som kommer att bli långsiktigt hållbart och vad som inte kommer att leva kvar. Det som återkommer är dock en förhoppning om att projekten har sått frön på myndigheterna som kommer att ha effekter även på lång sikt.

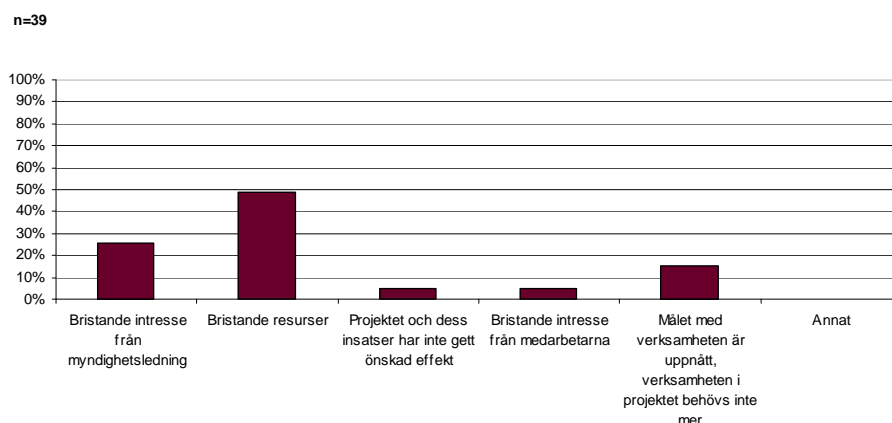
I enkäten till projektledare och fackliga representanter ställdes frågan om de anser att verksamheten i projekten bör fortsätta efter att projektet har avslutats. Svaren visar att mer än 9 av 10 respondenter tycker att hela eller delar av verksamheten i projektet bör fortsätta även efter det att projektiden är slut. När det gäller hur man ser på möjligheten för att det faktiskt kommer att fortsätta är svaren inte lika entydiga.

### Diagram 18: Hur ser du på möjligheten att verksamheten som bedrivs inom ramen för projektet kommer att fortleva efter projektets slut?



Den stora förklaringen till varför det inte skulle bestå är enligt respondenterna bristande resurser samt till viss mån bristande intresse från myndighetsledningen. Därutöver uppger ca 15 procent att det inte finns något behov för verksamheten att bestå då målet är uppnått. Ett exempel på det kan vara att verksamheten inom ramen för projektet på en av myndighet är uppnått då deras målsättning var att ta fram kartläggning över medarbetarnas fysiska arbetsmiljö. Målet är nått på så sätt att kartläggningen är gjord och projektets verksamhet kommer därför inte att fortsätta även om kartläggningen leder till resultat och effekter som består i form av ett skräddarsytt arbetsverktyg för medarbetarna.

### Diagram 19: Om verksamheten inte kommer att bestå; vad är enligt dig den viktigaste anledningen till det?



Sammanlagt 80 procent av projektledarna uppger i enkäten att de i hög utsträckning eller i viss utsträckning har funderat på hur verksamheten kan implementeras i ordinarie verksamhet efter att projektet är slut. Även på

programledningsnivå har det funnits personer som har upplevt att projekten i stor utsträckning har funderat på och arbetat med implementeringen på olika sätt under hela projekttiden.

Hur man ser på hållbarheten kring effekterna av projekten beror dock inte enbart på om det finns intresse av att fortsätta med aktiviteter även efter projekttiden. Hållbarheten tycks i stor utsträckning vara beroende av vilken typ av insatser som har genomförts inom ramen för projektet. När det gäller mer kostnadskrävande och specifika insatser som exempelvis intensiv rehabilitering eller friskvårdsaktiviteter som är kostsamma eller tidskrävande, upplevs det mindre troligt att myndigheten kan lägga in så mycket resurser att verksamheten kan fortsätta i samma utsträckning som under projektet.

När det kommer till mer strukturella åtgärder inom projekten som exempelvis framtagandet av rutiner och nya processer, upplevs resultat och effekter ha större möjligheter att bestå även efter det att projekttiden har tagit slut. På programledningsnivå finns det också en förhoppning om att projekt kommer att ha långsiktigt hållbara effekter genom att de arbetar sig in i verksamhetsplaner och styrdokument. En av de besökta myndigheterna är ett exempel på där detta tycks ha lyckats. Myndigheten har drivit ett projekt där man under projektets gång har tagit fram en modell som ska se till att kunskapen inte försvinner med projektet. Detta anses nu vara en viktig del i hela myndigheten. Det finns även andra myndigheter som redan under projektets gång har arbetat aktivt med att ta fram implementeringsplaner.

Av ovan beskrivna framkommer att det finns en viss paradox gällande hittills uppnådda resultat och långsiktigt hållbara resultat. De resultat som i nuläget är mest konkreta tycks också vara de som inte bedöms vara mest hållbara och därmed även givande på lång sikt. På myndigheter där man sett att ett resultat av projektet har varit att medvetenheten kring frågorna har ökat och att frågorna har lyfts upp på dagordningen finns det en tro på att intresset för frågorna kommer att leva vidare och därmed bidra till hållbarhet. För att det ska vara möjligt menar Ramböll Management dock att det krävs en struktur eller plan för hur erfarenheterna ska förvaltas och spridas vidare även under organisationsförändringar och personalomsättningar.

Förutsättningar för hållbarhet som har lyfts upp i intervjuerna är just därför att det är viktigt att frågorna är förankrade på ledningsnivå. Ledningen måste uttrycka en klar prioritering för att det avsätts tid och resurser för spridningen och användandet av de erfarenheter som har framkommit. Ett exempel är att det implementeras och skrivs in i verksamhetsplaner och budget, att erfarenheterna byggs in i utbildningar som exempelvis chefsutbildningar. Det är således avgörande att kunskapen inte stannar hos enskilda medarbetare utan att det integreras i hela verksamheten, både inom myndighetsorganisationerna och inom de fackliga organisationerna.

För att öka möjligheterna till långsiktighet bedömer Ramböll Management att det är viktigt att redan tidigt under projektet börja med arbetet kring implementering och spridning på myndigheten i stort. Ett sätt är att ställa krav på samtliga projekt att i projektansökan ha en plan för hur implementeringsarbetet ska komma att se ut. Förutom att den högsta ledningen bör ha ett intresse av att frågorna fortlever är det minst lika viktigt att det är förankrat hos verksamhets- och linjechefer. Detta då det ofta är där resurserna fördelas och prioriteringarna görs. Framförallt är det viktigt att fundera över i vilken del av verksamheten frågorna hör hemma och vem eller vilken avdelning som ska ansvara för dem. Om legitimiteten för frågorna har ökat på alla nivåer i organisationen och ansvaret är tydligt fördelat ökar också förutsättningen för fortsatt arbetsmiljöarbete på myndigheterna även efter satsning-

ens slut. På så vis kan Satsa friskt även bidra till långsiktiga effekter i den statliga sektorn.



## 9. Spridning av erfarenheter

I följande kapitel beskrivs och analyseras de metoder Satsa friskt använder sig utav för att sprida erfarenheterna från projekten till andra intresserade. Erfarenhetsspridningen syftar till att inspirera andra myndigheter i arbetsmiljöarbetet och den har ett tydligt lärandeperspektiv där programmet hoppas att kunna sprida relevant information från projekten till såväl andra myndigheter som deltagit med projekt samt till andra myndigheter.

Datainsamlingen består i detta kapitel till huvudsak av den enkätundersökning som utvärderarna skickade ut till alla som deltagit vid något seminarium anordnat av Satsa friskt samt den *workshop* Ramböll Management höll i tillsammans med programsekretariatet kopplat till erfarenheter och idéer om spridningsarbetet. De andra datainsamlingsmetoderna som använts tidigare i utvärderingen, exempelvis intervjuer med programledningen och fallstudier-na vid tolv myndigheter, har också bidragit med information till kapitlet.

Kapitlet inleds med en sammanfattande bedömning (10.1) för att sedan belysa vilka spridningsaktiviteter som än så länge har använts i avsnitt 10.2. Avsnittet tar exempelvis upp vilka dessa kanaler är, hur effektiva Satsa friskt har varit med att nå ut med information om aktiviteterna och vad deltagarna har ansett om aktiviteternas genomförande. Vidare i avsnitt 10.3 flyttas fokus till spridningsaktiviteternas effekter på arbetet på myndigheterna och därmed satsningens hållbarhet.

### 9.1 Sammanfattande bedömning

Detta kapitel kring Satsa frisks spridningsaktiviteter belyser framförallt seminarieverksamheten samt programmets två hemsidor vilket också har varit de dominerande kanalerna för spridning av erfarenheter så här långt.

Ramböll Managements samlade bedömning kring spridningen av erfarenheter är att det är väldigt positivt att Satsa friskt har fokuserat på, och prioriterat spridningsarbetet redan från ett tidigt skede. I andra program och projekt är det vanligt att spridningsarbetet är något som kommer igång precis när programmet är på väg att ta slut – så har det inte varit här vilket utvärderarna anser vara mycket positivt.

Vidare måste det lyftas fram vilken omfattande seminarieverksamhet som har bedrivits så här långt. Mellan 2005 och hösten 2007 har tjugofem seminarier anordnats med i runda slängar totalt 800 deltagare. Ett stort intresse för seminarierna och det faktum att ganska många från myndigheter utan projekt har deltagit ser utvärderarna som ett tecken på att spridningen har varit effektivt och nått ut till breda lager.

Deltagarna på seminarierna, såväl som besökarna på hemsidorna, vittnar om god kvalitet på genomförande och relevans för det arbete som genomförs hemma på myndigheten. Intresse från andra på myndigheterna för information från seminarierna har inte varit översvallande men många av deltagarna lyfter ändå fram att seminarierna har resulterat i något väl tillbaka på myndigheten.

Den huvudsakliga rekommendation Ramböll Management vill ge kopplat till det fortsatta spridningsarbetet går hand i hand med rekommendationer kring målsättningar och relevans. Genom att tydligt definiera vad syftet är med aktiviteten bör målgruppen avgränsas och innehållet utformas därefter. Detta, bedömer utvärderarna, skulle leda till att seminarierna blir än mer givande.

de för deltagarna och möjligheten att mer förvaltas till något bra på myndigheterna större.

En annan viktig aspekt är att nå ut till en vidare målgrupp med personer som inte sedan tidigare har varit i kontakt med Satsa friskt eller Utvecklingsrådet. Här tror Ramböll Management att mycket skulle vara vunnet genom att i högre utsträckning använda sig utav parternas egna kanaler och på så sätt nå en bredare målgrupp.

## **9.2 Spridning genom olika kanaler**

Detta avsnitt kommer att närmare studera hur spridningsaktiviteterna har fungerat så här långt, med andra ord tätt kopplat till erfarenhetsspridningens effektivitet. Frågor som utvärderingen kommer att försöka svara på är vilka former för spridning som används, vilken som är informationens målgrupp, hur man har lyckats med att nå denna målgrupp samt hur genomförandet av aktiviteterna har fungerat.

### *9.2.1 Former för spridning och olika typer av målgrupper?*

Spridningen av metoder och erfarenheter är en av de huvudsakliga uppgifterna för Satsa friskt de kommande avslutande åren på satsningen. Spridningsarbetet har dock pågått från ett tidigt skede av programmet. Redan i april 2005 hölls det första, av Satsa friskt, anordnade seminariet. Sedan dess har 25 seminarier genomförts kring varierade områden såsom stöd i projektledarrollen och i utvärderingsskrivande, erfarenhetsutbyte kopplat till de sex initiativområdena samt lärande kring samverkan. De flesta seminarierna har hållits i Stockholm men under 2007 anordnades även regionala seminarier i Malmö, Gävle och Göteborg.

Seminarierna är en av flera kanaler Satsa friskt använder sig för att sprida erfarenheter och metoder från projekten. En annan kanal som används är de två hemsidor programmet administrerar, huvudsidan för programmet [www.satsafriskt.nu](http://www.satsafriskt.nu) samt den tematiska sidan gällande arbetet med hot och våld på myndigheterna, [www.hotpajobbet.se](http://www.hotpajobbet.se). Vidare sprids beskrivningar av avslutade projekt i den projektkatalog som programsekretariatet har tagit fram samt att mycket erfarenhetsutbyte sker muntligen genom information till exempelvis chefsgrupper, myndighetsnätverk och Arbetsgivarverkets arbetsgrupper.

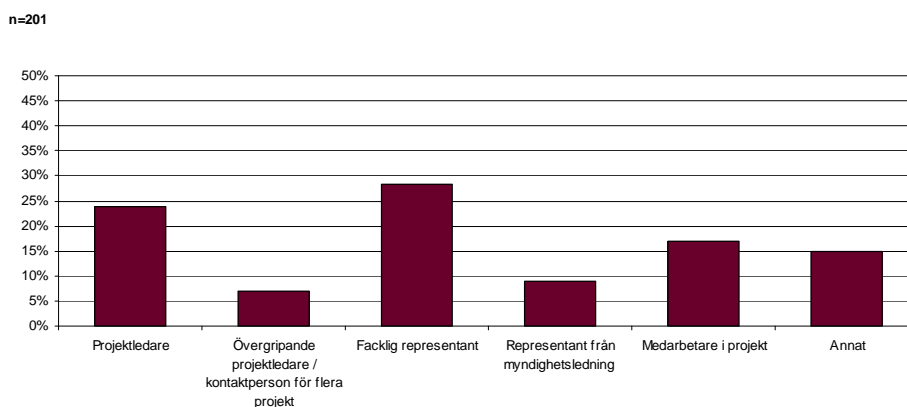
Den slutgiltiga målgruppen för erfarenhetsspridningen är alla delar av statsförvaltningen men olika aktiviteter har riktat sig till olika typer av personer. En distinktion här är myndigheter som har ett Satsa friskt-projekt kontra myndigheter som inte har det, en annan är vilken roll personerna har på respektive myndighet.

Från intervjuerna med programledningen ges intrycket att man är väldigt nöjd med framförallt seminarierna som form för spridning. Seminarierna har varit fullbokade och Satsa friskt har nått ut både till myndigheter som har projekt och myndigheter som inte har något projekt. Seminarierna har oftast initierats av programsekretariatet när man ser att vissa projekt har något värdefullt att sprida till andra, projekten deltar då ofta själva i programmet och från några i programledningen har detta lyfts fram som en framgångsfaktor att projekten själva är aktiva i kunskaps- och erfarenhetsspridningen istället för att programmet som sådant "predikar" ett budskap ovanifrån. I genomförda fallstudier har denna bild också stärkts när det stora flertalet av de intervjuade som deltagit vid något seminarium har varit positiva. En intervjuad lyfter även fram projektets aktiva roll som något positivt genom att beskriva känslan av att få råg i ryggen i arbetet när andra var så intresserade av att ta del av metoder och erfarenheter.

Intervjuerna med programledningen vittnar även om att det initialt var lite problematiskt med arbetet med hemsidan medan det nu har tagit fart. Hemsidan om hot på jobbet uppges ha lockat många besökare och den ses av många som en framgång.

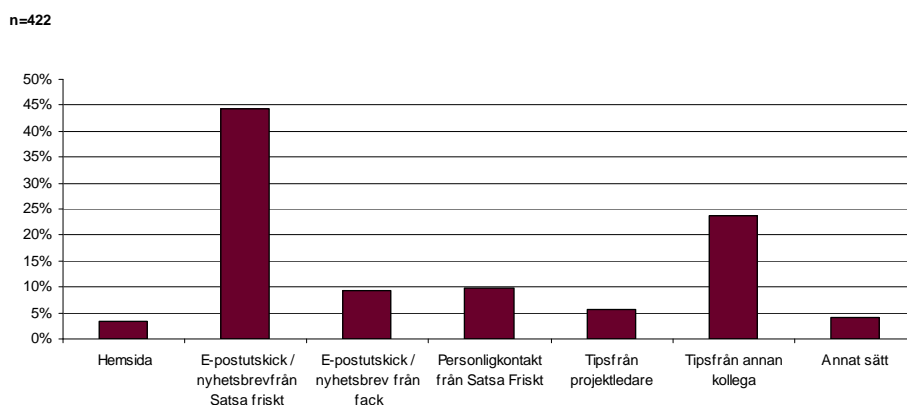
Gällande målgruppen för spridningsaktiviteterna kan man från enkäten se att ungefär hälften (48 procent) av deltagarna vid något seminarium är, eller har själv varit, involverad i ett Satsa friskt-projekt. Av dessa fördelade sig respondenterna som följer efter roll i projektet, som synes är det en ganska jämn fördelning mellan projektledare (övergripande och delprojektledare) och fackliga representanter samtidigt som det även är många andra från dessa projekt som kommit till seminarierna. Bland kategorin *Annat* återfinns många skyddsombud samt inspiratörer och utvärderare.

### Diagram 20: Vilken roll har du i ditt Satsa friskt-projekt?



Deltagarna har i enkäten även fått svara på frågan hur de fick kännedom om det seminarium de närvarade vid vilket fungerar som en indikation på hur Satsa friskt har nått ut till målgruppen. Resultaten från denna fråga där vissa deltagare har varit på flera seminarier och därmed också svarat för respektive seminarium visas i diagrammet nedan.

### Diagram 21: Hur fick du kännedom om seminariet?



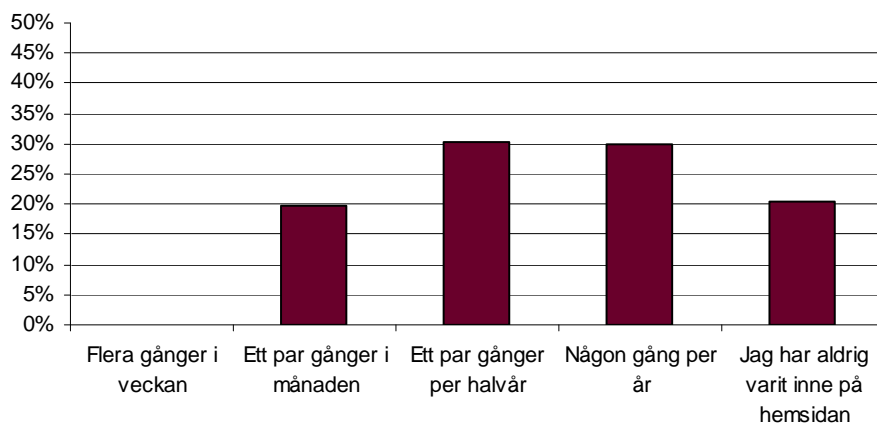
Som synes har den enskilt största kanalen för att nå ut till deltagarna varit e-postutskick eller nyhetsbrev från Satsa friskt. Många har även fått kännedom om seminariet genom tips från en kollega. Hemsidan utmärker sig ne-

gativt i detta fall med endast 3 procent av svaren. Av deltagarna ansåg en majoritet (över 70 procent) att informationen om seminariet varit lättillgänglig och det är tydligt att nyhetsbrev varit en effektiv kanal som deltagarna har uppskattat. Problemet med nyhetsbrev är naturligtvis att det ställer krav på att rätt personer verkligen står på utskickslistan i första läget. Ramböll Management bedömer att det finns en risk att missa viktiga personer genom att informationen främst går genom e-postutskick. En av de intervjuade i fallstudierna som även deltagit vid ett seminarium ansåg att informationen var bristfällig och att hon sett information om seminariet av en slump på hemsidan. En väg att gå är ännu tydligare använda sig utav projektledare och fackliga representanter för att sprida informationen vidare, en annan väg för att också nå ut personer som inte har något projekt kan vara att engagera parterna i större utsträckning och använda sig utav deras respektive kanaler.

I enkäten kan man även utläsa att cirka 80 procent av respondenterna vid åtminstone något tillfälle har besökt programmets huvudsakliga hemsida [www.satsafriskt.nu](http://www.satsafriskt.nu). De personer som intervjuats vid fallstudierna och som har besökt sidan lyfter framförallt att den har fungerat som inspiration med tips och idéer samt att det varit ett bra sätt att hitta kontaktuppgifter till involverade aktörer på programnivå och i projekten.

## Diagram 22: Vilket av följande alternativ passar bäst in på hur ofta du går in på [www.satsafriskt.nu](http://www.satsafriskt.nu)?

n=345



Ramböll Management bedömer att Satsa friskt så här långt varit väldigt effektiva i att nå ut med erfarenhetsspridning till breda lager av statsförvaltningen vilket de höga deltagarantalerna från seminarierna visar på samt det faktum att många även från myndigheter utan projekt deltagit. Det måste självklart poängteras här att utvärderarna inom ramen för denna delutvärdering<sup>1</sup> inte har haft för huvudsakliga avsikt att närmare gradera hur stor spridning Satsa friskt har haft utan framförallt studerat hur upplevelsen av genomförda aktiviteter har varit hos dem som deltagit. Målgruppen har varierat beroende på inriktning även om många har riktat sig till alla intresserade. Vi får anledning att återkomma till detta senare men det finns dock en

<sup>1</sup> Ramböll Management genomför dock i skrivande stund en studie av detta, graden av spridning och kännedom om Satsa friskt, vilken kommer att vara färdig sommaren 2008.

poäng i att mer uttryckligt inrikta aktiviteterna mot vissa grupper, både vad gäller innehåll och form. Formen för spridningen har så här långt dominerats av seminarierna och utvärderarna bedömer att detta i det här skedet av satsningen har varit ett förtjänstfullt sätt att sprida erfarenheter på.

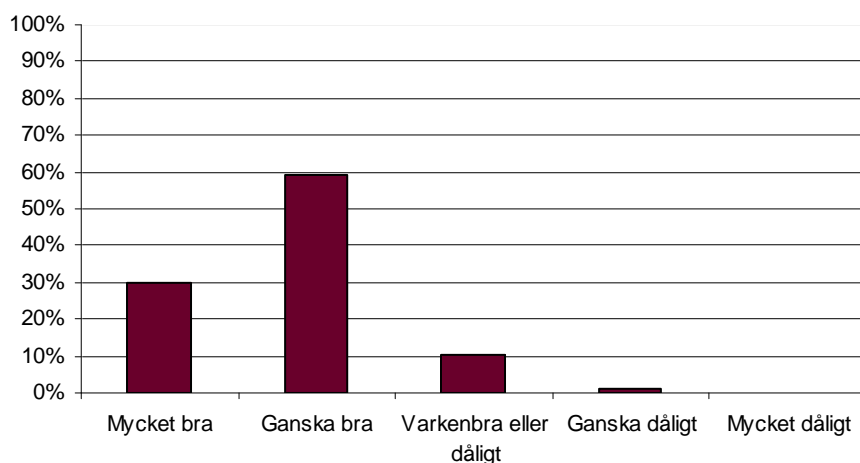
### 9.2.2 *Positivt omdöme av aktiviteternas genomförande*

De personer som deltagit vid något av Satsa frisks seminarier ligger även till grund för den kommande analysen av hur spridningsaktiviteterna, och då framförallt seminarierna, har fungerat med avseende på såväl innehållslig kvalitet och relevans för det egna arbetet.

Enkäten bekräftar den positiva bild programsekretariatet och programledningen har på seminariernas genomförande. Som synes i diagrammet nedan anser nästan nio av tio respondenter att det övergripande intrycket av seminarierna är *mycket* eller *ganska bra* samtidigt som inte en enda av de 337 svarande har ett *mycket dåligt* övergripande intryck.

### Diagram 23: Vad är ditt övergripande intryck av seminarier-na?

n=337



Resultaten från enkäten visar även att 65 procent av deltagarna uppger att seminariet *i mycket stor* eller *i stor utsträckning* motsvarade förväntningarna. Detta, att deltagarna är nöjda med genomförandet av seminarierna, är naturligtvis positiva nyheter för Satsa friskt och det går hand i hand med den bild sekretariat och programledning har gett av lyckade seminarier med god respons från deltagarna.

I enkäten har respondenterna svarat för respektive seminarium de har närvarat vid. Bryter man ner svaren per seminarium och studerar närmare hur man värderar genomförandet av seminarierna visar det sig att det genomsnittliga betyget för alla seminarier ligger på knappt fyra på en femgradig skala vad gäller såväl kvalitet på innehåll och upplägg, relevans för det egna arbetet samt relevans för projektets arbete. En intressant iakttagelse är att det är två av de fyra regionala seminarierna som får lägst betyg av deltagarna för de olika variablerna. Bäst betyg gällande kvalitet får istället tvådagarsseminariet om samverkan och det seminarium som har prickat rätt vad gäller relevansen är det kopplat till utvärdering som hölls redan i maj 2005.

**Tabell 3: Bedömning av spridningsseminarier**

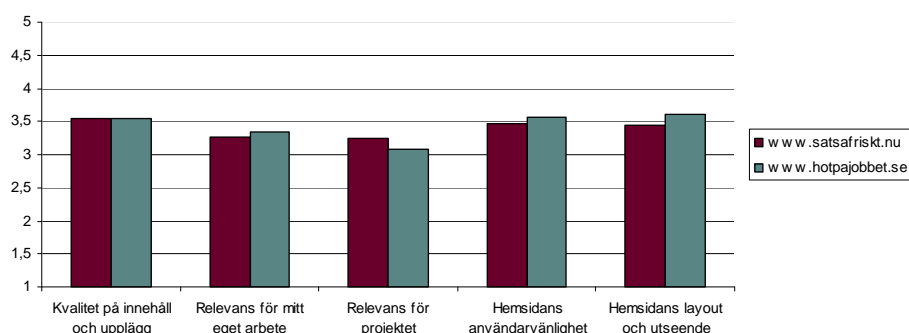
	Kvalitet på innehåll och upplägg	Relevans för det egna arbetet	Relevans för projektets arbete
<b>Genomsnittligt betyg</b>	<b>3,85</b>	<b>3,76</b>	<b>3,70</b>
<b>Minimum</b>	<b>3</b> 4/12 - 07 (regionalt)	<b>3,25</b> 4/12 - 07 (regionalt)	<b>3,11</b> 23/10 - 07 (regionalt)
<b>Maximum</b>	<b>4,33</b> 11 - 12/4 - 07 om samverkan	<b>4,4</b> 21/9 - 05 om utvärdering	<b>4,2</b> 21/9 - 05 om utvärdering

En tolkning av dessa resultat är att ett tydligt definierat ämnesområde och därmed med en avgränsad målgrupp verkar positivt för seminariet. De regionala seminarierna hade kanske en bredare framtoning med en mer disparat målgrupp, förenad främst av geografi, medan samverkansseminariet och seminariet om utvärdering var mera konkret till sitt innehåll och kanske mer tydligt knutet till målgruppens behov. Ett annat seminarium som för alla tre variabler får höga betyg är det som handlar om att vara projektledare. En möjlig tes är att seminarier som vänder sig direkt till involverade i projekt och som innefattar erfarenhetsspridning och stöd i projektarbetet är mer uppskattat än erfarenhetsspridningen av metoder och arbetssätt. Detta behöver dock naturligtvis inte innebära att Satsa friskt bör fokusera på dessa typer av seminarier, betygen visar endast att behovet för detta har varit stort och att aktiviteterna har genomförts på ett bra sätt men effekterna av spridning av metod är fortfarande av yttersta vikt för programmet som helhet vilket vi får anledning att återkomma till.

Även gällande de två hemsidorna är betyget överlag gott. Som diagrammet nedan visar är det väldigt små skillnader mellan de två sidorna trots att de har lite olika syften. Värt att notera är också att seminarierna genomgående har fått högre betyg än hemsidorna vilket skulle kunna indikera att seminarierna är mer effektiva i att nå ut med erfarenhetsspridningen till den direkta mottagaren, naturligtvis ska man dock komma ihåg att hemsidan har potential att nå en betydligt större mängd personer och därmed del av statsförvaltningen.

**Diagram 24: Bedöm respektive hemsida på en femgradig skala efter följande kriterier:**

n=230 &amp; 102



21 procent, eller 69 av enkätens respondenter anser att seminarierna kan förbättras. På den öppna frågan om på vilket sätt varierar svaren men det finns några återkommande mönster. Det vanligast återkommande svaret rör det faktum att det hade behövts mer tid för diskussion och grupparbeten för ett mer givande erfarenhetsutbyte. Vidare anser några att föreläsarna från andra myndigheter tog upp saker som inte var relevanta för den egna verksamheten och att man därför inte fick ut så mycket som förväntats. Slutligen lyfter några upp bristande tydlighet i huruvida seminariet skulle innehålla övergripande erfarenheter eller mer handfasta, konkreta tips.

Ramböll Management bedömer, på basis av enkätundersökningen och intervjuer med bland annat programsekretariatet som står bakom dessa spridningsaktiviteter, att spridningen har genomförts väl med god respons från deltagarna och relevant innehåll. Mönstret med skillnader i betyg beroende på vilken typ av seminarier gör det än mer viktigt för programmet att resonera kring hur genomförandet ska gå till för att erfarenhetsspridningen av metoder ska bli lika uppskattad. Utvärderarna bedömer att ett viktigt steg att ta är att inför varje seminarium tydligt bestämma sig för vilken målgrupp aktiviteten ska rikta sig till för att på så sätt skraddarsy innehållet till denna målgrupp. Detta skulle i sin tur även leda till att deltagarna i högre utsträckning kan förutse vad seminariet kan ge och på vilket sätt de själva kan bidra.

### **9.3 Spridningens effekter**

Detta, kapitlets andra, avsnitt kastar ljus på vilket intresse från andra som har funnits för informationen som spridits och vad spridningsaktiviteterna (seminarierna och hemsidorna) har givit för konkreta effekter på myndigheterna. Avsnittet är framförallt kopplat till utvärderingskriterierna relevans och hållbarhet.

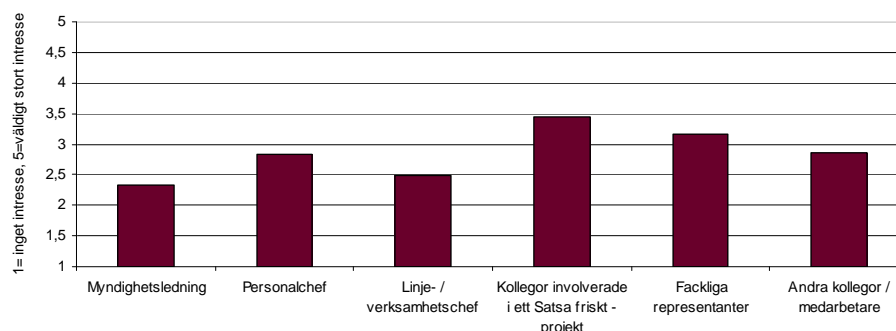
#### *9.3.1 Intresse för informationen från andra*

En viktig faktor för spridningen är att informationen som sprids efterfrågas och att det därmed finns förutsättningar för att erfarenheter från ett projekt plockas upp och tas tillvara på andra myndigheter.

I enkäten fick respondenterna gradera andra personer på myndighetens intresse för informationen som tillhandahållits på seminariet. Som diagrammet nedan visar är det, föga oväntat, kollegor involverade i ett Satsa friskt-projekt och fackliga representanter som varit mest intresserade att få ta del av informationen från seminarierna. Dessa två kategorier är de enda som får ett genomsnittligt betyg över tre.

## Diagram 25: Hur stort bedömer du att intresset varit att få ta del av informationen som spridits?

n=308



En svaghet som denna figur indikerar och som även diskuterades på den Work-Shop om spridning som Satsa friskt tillsammans med Ramböll Management anordnade, är det bristande intresset från linje- och verksamhetschefer för denna typ av arbete. Som diskuterats tidigare i utvärderingen kopplat till placering av projekt på myndigheten kan ibland verksamhetsdimensionen försvinna och projektets arbetsmiljöarbete istället enbart ses som en personalfråga vilket naturligtvis är förödande för projektets möjligheter till implementering och resultat.

Vidare fick respondenterna svara på om de blivit uppmuntrade eller ombedd av någon chef eller medarbetare på myndigheten att sprida informationen från seminariet vidare. Enkäten visar att så var fallet för 31 procent av de svarande.

Utvärderarna bedömer att det naturligtvis hade varit positivt för Satsa friskt spridning och hållbarhet om intresset för spridningsaktiviteterna från andra på myndigheterna hade varit större. Emellertid, bör man vara försiktig med att dra alltför stora växlar på detta och noggrant värdera om dessa resultat är så negativa ändå.

### 9.3.2 *Mycket inspiration och mindre kontakter*

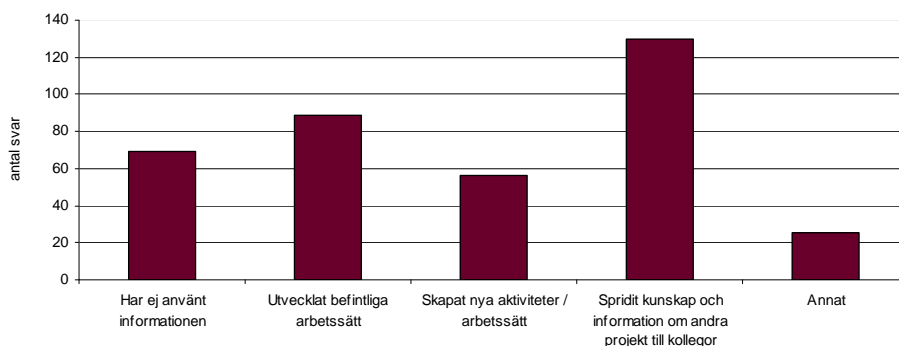
För att ge en bild av vad Satsa friskt spridningsaktiviteter så här långt har gett upphov till på myndigheterna studeras här de upplevda resultaten och effekterna av spridningsaktiviteterna.

På frågan vad deltagarna har använt informationen till väl tillbaka på myndigheten, där flera val var möjliga och diagrammet därför redovisar antal svar, var det hela 69 respondenter som uppgav att de inte har använt informationen på något sätt efter seminariet. Denna siffra måste sägas vara alarmerande hög med tanke på att det ändå var så många som ansåg att innehållet var relevant för såväl deras eget som projektets arbete. Om innehållet är relevant och riktigt men inget händer tillbaka på myndigheten är en möjlig förklaring det något låga intresset för frågorna som redovisades ovan. Att höja intresset för Satsa friskt som sådant och försöka hitta former för att informera vidare på myndigheten blir därför extra viktigt för att något ska komma ut av spridningsseminarierna.



## Diagram 26: Hur har du använt informationen från seminarierna när du kommit tillbaka på din myndighet? (flera val möjliga)

n=312



De 25 seminarier som än så länge har anordnats av Satsa friskt har emellertid först och främst resulterat i ytterligare spridning av information om projektet. Seminariedeltagarna har kommit hem och spridit erfarenheter från andra myndigheters projekt vidare till kollegor. Ungefär tre av tio svar (89 stycken) vittnar om att deltagarna har kommit tillbaka till myndigheten och utvecklat befintliga arbetssätt.

Bryter man ner vad seminarierna de facto har resulterat i visar det sig att det framförallt har bidragit till inspiration i deltagarnas eget arbete. Förvånande låga siffror ger kontaktskapandet med andra projekt och myndigheter samt stöd i det praktiska projektarbetet.

## Tabell 4: Resultat från seminarierna

I vilken utsträckning upplever du att seminariet/seminarierna har resulterat i att du har...? (1=1 mycket liten utsträckning, 5=1 mycket stor utsträckning)	
...fått inspiration för ditt eget arbete	3,4
...tagit del av andra projekts erfarenheter (bra och dåliga)	3,24
...påverka och/eller utveckla ditt och din myndighets arbete positivt	3,03
...fått nya referensramar för ditt eget arbete	3
...tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad psykisk arbetsmiljö	2,94
...fått dela med dig av dina egna kunskaper och erfarenheter till andra	2,73
...tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad fysisk arbetsmiljö	2,72
...tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att sänka sjukfrånvaron	2,7
...tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med friskvård på arbetsplatsen	2,51
...tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att förhindra hot och våld på arbetsplatsen	2,23
...fått stöd i det praktiska projektarbetet/projektledarskapet	2,2
...knutit nya kontakter med andra projekt inom Satsa friskt	2,09
...knutit nya kontakter eller utvecklat / fördjupat nätverk med andra myndigheter generellt	2

Ramböll Managements bedömning är att det är positivt att spridningen har inspirerat deltagarna och att de tagit till sig av andras erfarenheter. Möjligen är det lite förvånande att kontakt- och nätverksskapandet får så låga betyg. Det bör dock poängteras i anslutning till detta att den kontaktskapande delen av seminarierna möjligen spelar olika stor roll på olika typer av seminarier. I de regionala seminarierna som fick låga betyg på genomförandet vilket visades ovan har man istället ett högre snitt än medel på variablerna kring att skapa nya kontakter – helt i linje med vad som var tanken med seminarierna.

## 10. Slutsatser och reflektioner

Detta avslutande kapitel innehåller Ramböll Managements kortfattade slutsatser och reflektioner kring Satsa frisks inledande år. Efter en övergripande bedömning lyfter utvärderarna fram några identifierade framgångsfaktorer samt utvecklingsområden för programmets resterande år. Mer djupgående analys finns i respektive kapitelns sammanfattande bedömning.

Till att börja med vill Ramböll Management lyfta fram det faktum att det är så många på myndigheterna som anser att programmet och projekten har tillfört något nytt på myndigheten vilket naturligtvis är positivt för ett utvecklingsprogram som Satsa friskt. Vidare uppger nästan sju av tio i projekten att satsningen inte hade genomförts utan resurser från Satsa friskt, vilket visar på att programmet har haft stor genomslagskraft. I såväl enkät som i de flesta fallstudier utvärderingen har genomfört framställs en mycket positiv bild till satsningen som sådan och vikten av utvecklingsarbete inom detta område.

Ramböll Management bedömer att väldigt mycket av själva genomförandet av programmet och projekten har varit framgångsrikt medan problemen framförallt finns i uppstartsfasen där tillräcklig tid inte gavs till att identifiera avgränsade behov och rigga programmet därefter. Genomförandet har varit positivt med god respons på såväl stödet från Satsa friskt, projektens insatser samt erfarenhetsspridningen. Det framkommer tydligt att programmet har lagt stor vikt vid stöd och uppföljning i nära kontakt med myndigheterna vilket har varit väldigt uppskattat.

Ramböll Management har identifierat tre huvudsakliga problem med de första åren av programmet, vilka alla på något sätt är kopplade till att programmet hade för bråttom inledningsvis. Genom att lägga den första tiden enbart på att partsgemensamt sätta strukturen och inriktningen på programmet skulle projekten när de senare fick medel vara en del av ett mer stringent utvecklingsprogram och på så sätt ha större möjlighet att lösa de problem som finns.

För det första vill Ramböll Management understryka vikten av en noggrann och tydlig behovsanalys initialt där behovet och målgruppen identifieras för att på ett bättre sätt formulera relevanta målsättningar och sedermera insatser och aktiviteter. Denna behovsanalys hade behövts på programnivå för att projekten därefter skulle kunna följa efter och göra detsamma utifrån deras kontext. Med relevanta målsättningar säkerställs att den satsningen man gör leder till en förbättring av den behovssituation som identifierats. Med icke relevanta målsättningar kan målluppfyllelsen vara god utan att problemen blir lösta vilket är den huvudsakliga anledningen till att allting vara noggrann med detta steg.

För det andra hade det varit av stort värde om målsättningarna hade varit mer specifika och mätbara. Detta skulle underlätta resultat- och målluppfyllelsen samt att man inför den uppföljningsfas man idag står inför lättare skulle kunna göra projektjämförelser och hitta väl fungerande metoder att sprida vidare.

För det tredje har Ramböll Management sett att det brister i tydlighet gällande vilken roll samverkan spelar i denna satsning och bland projekten. Utvärderingen visar tydligt att projekten inte ser samverkan som en målsättning utan ett medel för att nå de andra två målen. Genom den struktur

programmet har arbetat efter är inte möjligheterna för att förbättra samverkan särskilt stor – framförallt är det inte alltid på myndighetsledningsnivå där många projekt ligger som det största behovet av bättre samverkan finns. Lokalt ute i verksamheten, på avdelningar och institutioner är inte alltid formerna för samverkan lika uppenbara och det är denna samverkan programmet i första hand bör nå om förbättrad samverkan är en målsättning som det är idag.

Att programmet hade för bråttom i inledningsfasen och inte formulerade mer konkreta, mätbara målsättningar är inget som Satsa friskt kan göra något åt idag. Snarare bör det fungera som rekommendationer till Utvecklingsrådet inför kommande utvecklingsarbete och program.

I dagsläget återstår cirka två år av programmet och det är därför viktigt att ta med sig framgångsfaktorer från de första åren och rekommendationer för att slutföra programmet på bästa sätt.

Nedan beskriver utvärderarna i punktform några av de framgångsfaktorer och lärdomar som vi menar har framkommit inom programmet Satsa friskt.

#### **FRAMGÅNGSFAKTORER OCH LÄRDOMAR**

- Engagemang och stöd från programnivån
- Myndighetsledningarnas starka stöd
- Fokus på spridning genom hela processen
- Bra kontakt och dialog mellan program- och projektnivå har främjat såväl myndigheternas utvecklingsarbete som programmets spridningsarbete
- Aktiviteterna har tillfört mycket nytt på myndigheterna
- Initiativområdena har fungerat som en ram och inspirationskälla för många av projekten – vidareutveckling av dessa hade gjort att man hade kunnat undvika några av de problem programmet har haft

Framgångsfaktorerna är viktiga att vårda och hålla uppe även under programmets avslutande fas. Att aktiviteterna har tillfört mycket nytt på myndigheterna kan kanske ses mer som en framgång än en framgångsfaktor. Faktum är dock att detta är en framgångsfaktor inför det kommande arbetet där uppföljningen av detta och framförallt spridningen av dessa nya metoder och tillvägagångssätt står i fokus.

Efter att ha identifierat några viktiga framgångsfaktorer följer nedan viktiga utvecklingsområden inför programmets sista år. Till skillnad från de problem som redogjordes för ovan är detta faktorer som är möjliga och viktiga att förändra under programmets gång.

### **UTVECKLINGSOMRÅDEN**

- Se över balansen mellan arbetsgivarsidan och arbetstagarsidan på programnivå för att också öka förutsättningarna för partsamverkan lokalt
- Kommunicera varför partsamverkan är ett mål i sig till företrädare på lokal nivå
- De centrala parterna och Satsa friskt måste arbeta för, och stödja, de lokala representanterna för att hitta fungerande samverkansformer även på den lokala nivån
- Formulera en strategi för uppföljningen och ge stöd till projekten för en hög nivå på utvärderingarna
- Få med linje-/verksamhetschefer i större utsträckning för att på så sätt underlätta implementering, hållbarhet samt organisatoriska problem med bristande resurser i projekten
- Definiera och tydliggör de interna rollerna inför den avslutande fasen av programmet .

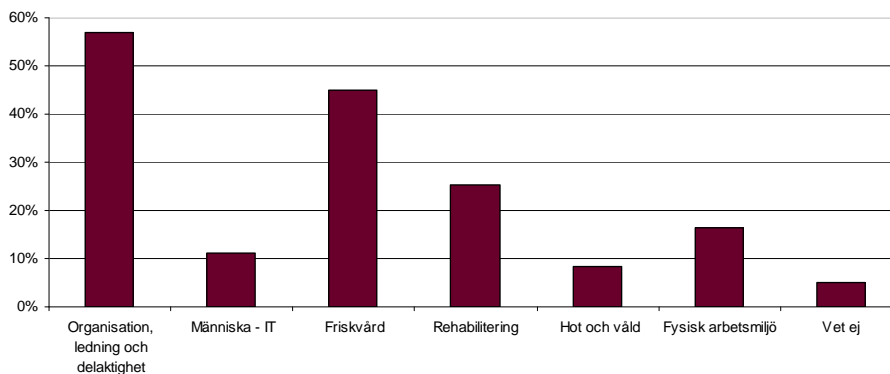
## Bilaga 1 – bortfallsanalys av enkäter

### Enkät till projektledare och fackliga företrädare

Enkäten skickades initialt ut till 319 personer. Av dessa 319 studsade 17 utskick tillbaka med anledning av felaktiga eller inte längre giltiga adresser och det är således totalt 302 personer som har mottagit enkäten. Efter två påminnelser har 237 svar inkommit vilket motsvarar 78 procent av de 302 personerna. Nedan visas en tabell över hur respondenterna är fördelade efter roll i projektet. Kategorin projektledare omfattar såväl övergripande projektledare som delprojektledare, i kategorin återfinns exempelvis några personalchefer som varit Satsa Frisks kontaktperson i projektet.

ROLL I PROJEKTET	ANDEL AV SVARANDE
Projektledare	46 procent
Facklig representant	42 procent
Annan roll	12 procent

Huruvida projekten fortfarande pågår eller ej är en annan faktor som har betydelse för analysen av enkätresultaten. På den direkta frågan om projektet fortfarande pågår uppger drygt 63 procent att så är fallet. Som nämndes ovan är det svårt att säga exakt hur många projekt som finns i respektive initiativområde, nedan visas dock vilken fördelning som finns bland de som har svarat på enkäten.



### Enkät till seminariedeltagare

Den andra enkäten skickades ut till de 781 seminariedeltagare som med e-postadress fanns med på Satsa frisks anmälningslistor. Av dessa 781 studsade hela 66 utskick tillbaka så enkäten kom fram till 715 personer. Av dessa var det 345 personer, eller 48 procent, som slutförde enkäten. Under utskicket fick Ramböll Management en hel del svar att de inte kände till Satsa friskt eller att de inte kom ihåg att de varit på något seminarium. Detta, att det rör sig om seminarier tre år tillbaka i tiden, tror vi är en starkt bidragande orsak till att svarsfrekvensen är så låg. I vårt enkätverktyg SurveyXact kan man också utläsa att hela 103 personer ytterligare har varit inne och svarat på några frågor utan att slutföra den vilka därför inte räknas i svarsfrekvensen. Att så många avslutat enkäten innan den är färdig tror vi även det har att göra med att man inte känner att det är relevant då seminariet var för så länge sedan. Trots att enkäten är formulerad generellt gällande

spridning och seminarier och att endast två frågor är kopplade till det faktiska seminariet som man närvarat vid finns det anledning att tro att många av respondenterna inte arbetar med Satsa friskt eller liknande uppgifter längre och att det då känns betungande att svara. Ramböll Management vill dock betona att 345 svar ändå ger ett gott underlag till den analys och det resonemang kring spridning kapitel 10 utgör.

Nedbrutet per seminarium ser antalet svar ut som följer. Anledningen till att det inte summerar till 345 är att alla inte har svarat på denna fråga, antagligen då de har haft svårt att komma ihåg vilket seminarium man har närvarat vid.

#### Vilket eller vilka seminarium har du varit på?

	Respon denter
20 april 2005 om Utvärdering	16
11 maj 2005 om Hot och våld (Norrköping)	8
31 maj 2005 om Arbete och IT	6
8 juni 2005 om Arbete och IT	6
21 september 2005 om Utvärdering	8
2 november 2005 om Utvärdering	17
1 december 2005 om Rehabilitering	16
7 mars 2006 om Erfarenhetsutbyte	21
27 april 2006 om Att vara projektledare	12
3 maj 2006 om Att vara facklig part	6
8 juni 2006 om Bemötande vid hot och våld	17
5 oktober 2006 om Att mäta användbarhet i IT	18
19 oktober 2006 om Kriser och risker vid hot och våld	17
4 december 2006 om Förebyggande åtgärder vid hot och våld	30
8 februari 2007 om Målbilder	21
11-12 april 2007 om Samverkan	6
16 april 2007 om Rehabilitering	19
8 maj 2007 om Webbplatsen Hot på jobbet	15
31 maj 2007 om Arbetsmiljömätningar – hur, varför och sedan då?	28
12 september 2007 om Webbplatsen Hot på jobbet	20
19 september 2007 om Arbetsmiljömätningar – hur, varför och sedan då?	50
23 oktober 2007 om Bättre arbetsmiljö, rehab och friskvård (regionalt)	30
21 november 2007 om Bättre arbetsmiljö, rehab och friskvård (regionalt)	42
29 november 2007 om Bättre arbetsmiljö, bemötande och friskvård (regionalt)	27
4 december 2007 om Rehab, friskvård och delaktighet (regionalt)	11
<b>Totalt</b>	<b>328</b>

## Bilaga 2 - enkätfrågor

### Enkät till alla projektledare och fackliga representanter

#### Inledande frågor

#### 1. Vilken roll har du i din myndighets Satsa Friskt-projekt?

- (1)  Övergripande projektledare
- (2)  Delprojektledare
- (3)  Både övergripande projektledare samt projektledare för ett eller flera delprojekt
- (4)  Facklig representant
- (5)  Annan roll, nämligen \_\_\_\_\_

#### 2. Pågår det Satsa Friskt-projekt som du är involverad i fortfarande?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

#### 3. Ungefär hur mycket tid lägger du ned på projektet i procent av arbetstiden?

- (1)  0-5 %
- (2)  5-20 %
- (3)  20-50 %
- (4)  mer än 50 %

#### 4. Vilket/vilka initiativområden inom Satsa Friskt- programmet tillhör ditt projekt?

- (1)  Organisation, ledning och delaktighet
- (2)  Människa - IT
- (3)  Friskvård
- (4)  Rehabilitering
- (5)  Hot och våld
- (6)  Fysisk arbetsmiljö
- (7)  Vet ej

#### 5. I vilken utsträckning har ovan nämnda initiativområden legat till grund för val av inriktningen av projektet?

- (1)  I stor utsträckning
- (2)  I viss utsträckning

- (3)  Inte alls
- (4)  Vet ej

**6. Vem tog initiativ till projektet?**

- (1)  Facklig representant
- (2)  Myndighetsrepresentant
- (3)  Extern aktör
- (4)  Annan, nämligen \_\_\_\_\_
- (5)  Vet ej

**7. Tror du att initiativet hade genomförts även utan projektmedel från Satsa**

**Friskt?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Vet ej

## Organisation

**8. Vilken funktion på din myndighet ansvarar för projektet?**

- (1)  Personalavdelning
- (2)  Myndighetsledning/stab
- (3)  Enhet/avdelning i linjeorganisationen
- (4)  Annan, nämligen \_\_\_\_\_

**9. Anser du att det är rätt avdelning/enhet som ansvarar för projektet?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Vet ej

**10. Anser du att projektets ansvarsfördelning är tydlig?**

- (1)  Ja, mycket tydlig
- (2)  Ja, ganska tydlig
- (3)  Nej, ganska otydlig
- (4)  Nej, väldigt otydlig

**11. Har du varit i kontakt med Utvecklingsrådet och/eller Satsa Friskts programkansli innan och/eller under projektets gång?**

- (1)  Ja, vid ett flertal tillfällen



- (2)  Ja, någon enstaka gång  
 (3)  Nej

**12. På en skala mellan 1 till 5 där 5 är toppbetyg, hur skulle du vilja värdera Satsa Friskt utifrån följande moment?**

	1 Mycket dåligt	2	3	4	5 Mycket bra	6 Vet ej/ingen kunskap
Stöd vid ansökan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Administration, utbetalningar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Stöd vid genomförande av projektet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Stöd vid uppföljning/utvärdering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

**Samverkan**

Nedan följer frågor som rör samverkan inom det projekt du är involverad i. Observera att det inte finns några korrekta eller felaktiga svar, fokus ligger på dina åsikter om och upplevelser av projektet. Gällande samverkansfrågorna är vi framförallt intresserade av hur den lokala partsamverkan på myndigheten fungerar. Svara därför utifrån din uppfattning om samverkan i ditt projekt/på din myndighet.

**13. Vilken information om Satsa friskt har du fått från de centrala parterna i samverkan?**

	Information om Satsa Friskt som program	Information om andra projekt inom Satsa Friskt	Har inte fått någon information alls
Arbetsgivarverket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
OFR	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
SACO-S	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
SEKO	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>

**14. Sker någon återkoppling till de centrala parterna?**

- (1)  Ja, kring verksamheten i projektet  
 (2)  Ja, kring resultat i projektet  
 (3)  Ja, kring annat, nämligen \_\_\_\_\_  
 (4)  Nej, ingen återkoppling sker  
 (5)  Vet ej/Ingen uppfattning

**15 a) Hur fungerar partssamverkan i det projekt som du arbetar med?**

- (1)  Samverkan fungerar mycket bra i detta projekt  
 (2)  Samverkan fungerar ganska bra i detta projekt  
 (3)  Samverkan fungerar mindre bra i detta projekt

- (4)  Samverkan fungerar dåligt i detta projekt  
 (5)  Ingen uppfattning

**15 b) Vi skulle nu vilja att du värderar följande, för samverkan mellan parterna, centrala punkter utifrån hur det har fungerat i projektarbetet på din myndighet.**

	Lätt	Relativt lätt	Varken lätt eller svårt	Relativt svårt	Svårt
Enas kring målsättningar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Fatta beslut	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Få gehör för sina idéer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Myndighetsledningens stöd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**16. Anser du att samverkan mellan parterna har förändrats med anledning av projektet?**

- (1)  Ja, samverkan har förbättrats  
 (2)  Ja, samverkan har försämrats  
 (3)  Nej, samverkan har varken förbättrats eller försämrats  
 (4)  Ingen uppfattning

**17. Har parterna samverkat inom arbetsmiljöområdet på din myndighet tidigare?**

- (1)  Ja  
 (2)  Nej  
 (3)  Vet ej

## Mål, målgrupper och genomförande

**18. Anser du att målen för projektet på din myndighet är tydligt definierade?**

- (1)  Ja, mycket tydliga  
 (2)  Ja, ganska tydliga  
 (3)  Nej, inte tydliga  
 (4)  Känner inte till projektets mål

**19. Uppfattar du målsättningarna som realistiska?**

- (1)  Ja, målsättningarna är realistiska  
 (2)  Nej, målsättningarna är ej realistiska  
 (3)  Har ingen uppfattning/vet ej

**20. Känner du till Satsa Friskt-programmets övergripande målsättningar?**

- (1)  Ja

- (2)  Till viss del  
 (3)  Nej

**21. I vilken utsträckning anser du att ditt projekt korrelerar med programmets övergripande målsättningar (lägre sjukfrånvaro, bättre arbetsmiljö och bättre lokal samverkan)?**

- (1)  I mycket stor utsträckning  
 (2)  I stor utsträckning  
 (3)  I viss utsträckning  
 (4)  I liten utsträckning  
 (5)  Inte alls

**22. Vilken är den direkta målgruppen för ditt projekt?**

- (1)  Alla medarbetare på myndigheten  
 (2)  En viss kategori tjänstemän bestämt efter arbetsuppgifter  
 (3)  En viss kategori tjänstemän bestämt efter ålder  
 (4)  En grupp anställda med särskilda bekymmer/problem

**23. Aktiviteter**

Nedan kommer några påståenden gällande de aktiviteter, insatser eller åtgärder som projektet har genomfört. Ta ställning till i vilken grad du håller med om påståendet där 1 betyder att du inte alls håller med och 5 att du helt håller med. Alternativ 6 väljer du om du inte har någon uppfattning.

	1 Håller inte alls med	2	3	4	5 Håller med till fullo	6 Vet ej/ingen kunskap
Aktiviteterna har varit ändamålsenliga	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Aktiviteterna och projektet tillför något helt nytt på myndigheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Responsen på projektet har varit positiv från deltagarna	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kunskapen om Satsa Friskt som program är stor bland medarbetarna	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Resultat och uppföljning**

**24. Hur ser du över lag på möjligheterna för att verksamheten som drivs inom projektet kommer att kunna...**

	<b>Inte alls</b>	<b>I liten utsträckning</b>	<b>I viss utsträckning</b>	<b>I stor utsträckning</b>	<b>I mycket stor utsträckning</b>	<b>Vet ej/ingen uppfattning</b>
...minska sjukfrånvaron	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...förbättra arbetsmiljön	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...förbättra den lokala samverkan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**25. I vilken utsträckning upplever du att projektet hittills har bidragit till att...**

	<b>Inte alls</b>	<b>I liten utsträckning</b>	<b>I viss utsträckning</b>	<b>I stor utsträckning</b>	<b>I mycket stor utsträckning</b>	<b>Vet ej/ingen uppfattning</b>
...minska sjukfrånvaron	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...förbättra arbetsmiljön	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...förbättra den lokala samverkan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**26. I vilken utsträckning upplever du att projektet hittills har bidragit till att öka legitimiteten kring arbetsmiljöfrågor inom din myndighet?**

- (1)  I mycket stor utsträckning
- (2)  I stor utsträckning
- (3)  I viss utsträckning
- (4)  I liten utsträckning
- (5)  Inte alls

**27. Gällande uppföljning, har det skrivits någon delrapport eller slutrapport för projektet så här långt?**

- (1)  Ja, slutrapport
- (2)  Ja, delrapport
- (3)  Ja, slutrapport och delrapport
- (4)  Nej, varken slutrapport eller delrapport
- (5)  Vet ej

**28. Resulterade uppföljningen i några förändringar i verksamheten?**

- (1)  Ja, i stor utsträckning
- (2)  Ja, till viss del
- (3)  Nej
- (4)  Vet ej

**29. I vilken utsträckning tror du att berörd personal på myndigheten/avdelningen tagit del av denna uppföljning?**

- (1)  I stor utsträckning
- (2)  I liten utsträckning
- (3)  Knappt överhuvudtaget
- (4)  Vet ej

**30. I vilken utsträckning tror du att parterna på myndigheten har tagit del av denna uppföljning?**

- (1)  I stor utsträckning
- (2)  I liten utsträckning
- (3)  Knappt överhuvudtaget
- (4)  Vet ej

## **Spridning och hållbarhet**

**31. Anser du att verksamheten inom ramen för projektet bör fortleva efter projekts slut som en del av myndighetens ordinarie verksamhet?**

- (1)  Ja, hela projektverksamheten bör fortleva
- (2)  Ja, delar av projektets verksamhet bör fortleva
- (3)  Nej
- (4)  Ingen uppfattning

**32. Hur ser du på möjligheterna för att verksamheten som bedrivs i projektet kommer att fortleva efter projektets slut?**

- (1)  Verksamheten kommer definitivt att bestå
- (2)  Verksamheten kommer möjligen att bestå
- (3)  Verksamheten kommer troligtvis inte att bestå
- (4)  Verksamheten kommer definitivt inte att bestå

**33. Vad är enligt dig den viktigaste orsaken till att verksamheten inte kommer att bestå?**

- (1)  Bristande intresse från myndighetsledning
- (2)  Bristande resurser
- (3)  Projektet och dess insatser har inte gett önskad effekt
- (4)  Bristande intresse från medarbetarna
- (5)  Målet med verksamheten är uppnått, verksamheten i projektet behövs inte mer
- (6)  Annat, nämligen \_\_\_\_\_

**34. Har man från projektledningens håll funderat över frågan om, och i så fall hur, verksamheten ska implementeras i den ordinarie verksamheten?**

- (1)  Ja, i hög utsträckning  
(2)  Ja, till viss del  
(3)  Nej  
(4)  Har ingen uppfattning/bristande insikt i detta

**35. Har du tagit del av följande aktiviteter/verktyg för spridning av information från Satsa Friskt och Utvecklingsrådet?**

	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
Satsa Frisks hemsida	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Tryckt information från Satsa	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Friskt (artiklar, broschyrer etc.)		
Seminarium anordnat av Satsa	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Friskt		

**36. Vilken är din bedömning av denna aktivitet på en skala från 1-5 där 5 är toppbetyg?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Satsa Frisks hemsida	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Tryckt information från Satsa	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Friskt					
Seminarium anordnat av Satsa	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Friskt					

**Avslutningsvis**

**37. Har du några övriga synpunkter/kommentarer får du gärna skriva dem nedan.**

---

---

---

---

---

---

## Enkät om spridning av erfarenheter

### Bakgrundsinformation

Har du varit eller är du involverad i något Satsa Friskt-projekt på din myndighet?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Vilken roll har du haft eller har du i detta Satsa Friskt-projekt

- (1)  Projektledare för ett projekt
- (2)  Övergripande projektledare/kontaktperson för flera Satsa Friskt-projekt
- (3)  Facklig representant
- (4)  Representant från myndighetsledning (personalchef eller liknande)
- (5)  Medarbetare i projekt
- (6)  Annat, nämligen \_\_\_\_\_

### Övergripande frågor om seminarierna

Vilket eller vilka seminarium har du varit på?

- (1)  20 april 2005 om **Utvärdering**
- (24)  11 maj 2005 om **Hot och våld** (Norrköping)
- (2)  31 maj 2005 om **Arbete och IT**
- (25)  8 juni 2005 om **Arbete och IT**
- (23)  21 september 2005 om **Utvärdering**
- (3)  2 november 2005 om **Utvärdering**
- (4)  1 december 2005 om **Rehabilitering**
- (5)  7 mars 2006 om **Erfarenhetsutbyte**
- (6)  27 april 2006 om **Att vara projektledare**
- (7)  3 maj 2006 om **Att vara facklig part**
- (8)  8 juni 2006 om **Bemötande vid hot och våld**
- (9)  5 oktober 2006 om **Att mäta användbarhet i IT**
- (10)  19 oktober 2006 om **Kriser och risker vid hot och våld**
- (11)  4 december 2006 om **Förebyggande åtgärder vid hot och våld**
- (12)  8 februari 2007 om **Målbilder**
- (13)  11-12 april 2007 om **Samverkan**
- (14)  16 april 2007 om **Rehabilitering**
- (15)  8 maj 2007 om **Webbplatsen Hot på jobbet**
- (16)  31 maj 2007 om **Arbetsmiljömätningar – hur, varför och sedan då?**
- (17)  12 september 2007 om **Webbplatsen Hot på jobbet**
- (18)  19 september 2007 om **Arbetsmiljömätningar – hur, varför och sedan då?**
- (19)  23 oktober 2007 om **Bättre arbetsmiljö, rehab och friskvård** (Malmö)
- (20)  21 november 2007 om **Bättre arbetsmiljö, rehab och friskvård** (Gävle)

- (21)  29 november 2007 om **Bättre arbetsmiljö, bemötande och friskvård** (Göteborg)
- (22)  4 december 2007 om **Rehab, friskvård och delaktighet** (Göteborg)

**Vad är ditt övergripande intryck av seminarierna?**

- (1)  Mycket bra
- (2)  Ganska bra
- (3)  Varken bra eller dåligt
- (4)  Ganska dåligt
- (5)  Mycket dåligt

**Tycker du att informationen om seminarierna har varit lättillgänglig?**

- (1)  Ja, mycket lättillgänglig
- (2)  Ja, ganska lättillgänglig
- (3)  Varken lätt eller svår
- (4)  Nej, ganska svårtillgänglig
- (5)  Nej, mycket svårtillgänglig

**Vilket är det mest effektiva sättet att sprida och nå ut med information till just dig?**

- (1)  Seminarium
- (2)  Hemsida
- (3)  Publikationer
- (4)  Direktkontakt med/besök från Satsa Friskt
- (5)  Nyhetsbrev/mailutskick
- (6)  Annat, nämligen \_\_\_\_\_

**Frågor kring de seminarier du närvarat vid**

Följande avsnitt i enkäten berör de seminarier kopplade till Satsa Friskt som du har närvarat vid. Om du har deltagit på flera seminarier kommer frågorna att återkomma för respektive seminarium. För att utvärderingen av seminarierna ska bli så givande som möjligt vill vi att du ska försöka svara så unikt för varje seminarium som möjligt.

De följande frågorna är kopplade till ditt deltagande vid seminariet om **XXX** som hölls i XXX den mm-dd-yyyy.

**Hur fick du kännedom om seminariet?**

- (1)  Hemsida, vilken hemsida? \_\_\_\_\_
- (2)  E-postutskick/nyhetsbrev från Satsa Friskt
- (3)  E-postutskick/nyhetsbrev från fack



- (4)  Personlig kontakt från Satsa Friskt  
 (5)  Tips från projektledare  
 (6)  Tips från annan kollega  
 (7)  Annat sätt, nämligen \_\_\_\_\_

**Bedöm seminariet efter följande punkter på en skala 1 till 5 där 5 är toppbetyg**

	1	2	3	4	5
Kvalitet på innehåll och upplägg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Relevans för mitt eget arbete	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Relevans för projektet/projekten på min myndighet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Resultat från seminarierna**

Nu övergår enkäten återigen till att beröra seminarierna generellt. Har du närvarat vid flera seminarier får du svara på ett övergripande plan.

**I vilken utsträckning upplever du att seminariet/seminarierna har resulterat i att...**

	I mycket liten utsträckning	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen åsikt
...du har knutit nya kontakter med andra projekt inom Satsa friskt?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...du har knutit nya kontakter eller utvecklat/fördjupat nätverk med andra myndigheter generellt?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att sänka sjukfrånvaron?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad fysisk arbetsmiljö?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad psykisk arbetsmiljö?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med friskvård på arbetsplatsen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med ... att förhindra hot och våld på arbetsplatsen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	I mycket liten ut- sträckn- ing	I liten ut- sträckn- ing	I viss ut- sträckn- ing	I stor i ut- sträckn- ing	I mycket stor ut- sträckn- ing	Vet ej/ ingen åsikt
... du har fått nya referensramar för ditt eget arbete?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått inspiration för ditt eget arbete?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått stöd i det praktiska projektarbetet/projektledarskapet?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått dela med dig av dina egna kunskaper och erfarenheter till andra?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av andra projekts erfarenheter (bra och dåliga)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... påverka och/eller utveckla ditt och din myndighets arbete positivt?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Har seminarierna resulterat i något annat - vad?**

---

**Anser du att seminariet/seminarierna uppfyllde dina förväntningar?**

- (1)  I mycket stor utsträckning  
(2)  I stor utsträckning  
(3)  I viss utsträckning  
(4)  I liten utsträckning  
(5)  Inte alls

**Kan seminarierna förbättras på något sätt?**

- (1)  Ja  
(2)  Nej  
(3)  Vet ej/ingen åsikt

**Hur kan seminarierna förbättras?**

---



---

## Användning av resultat på myndigheten

Hur har du använt informationen från seminarierna när du kommit tillbaka till din myndighet? (flera val möjliga)

- (1)  Har ej använt informationen
- (2)  Utvecklat befintliga arbetssätt
- (3)  Skapat nya aktiviteter/arbetssätt
- (4)  Spridit kunskap och information om andra projekt till kollegor
- (5)  Annat, nämligen \_\_\_\_\_

Har du blivit uppmuntrad/ombedd av din chef eller andra kollegor att sprida information från seminarierna på din myndighet?

- (1)  Ja
- (2)  Nej

Hur stort bedömer du att intresset varit bland andra på din myndighet att ta del av information från seminarierna? Gradera på en skala 1-5 där 5 representerar ett väldigt stort intresse.

	1	2	3	4	5	Vet ej/ej relevant
Myndighetsledning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Personalchef	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Linje-/verksamhetschef	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kollegor involverade i ett Satsa	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Friskt-projekt						
Fackliga representanter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Andra kollegor/medarbetare	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

## Frågor kopplat till Satsa Friskts hemsidor

Vilket av följande alternativ passar bäst in på hur ofta du går in på hemsidan [www.satsafriskt.nu](http://www.satsafriskt.nu)?

- (1)  Flera gånger i veckan
- (2)  Ett par gånger i månaden
- (3)  Ett par gånger per halvår
- (4)  Någon gång per år
- (5)  Jag har aldrig varit inne på hemsidan

**Bedöm hemsidan efter följande punkter på en skala 1 till 5 där 5 är toppbetyg**

	1	2	3	4	5
Kvalitet på innehåll och upplägg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Relevans för mitt eget arbete	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Relevans för projektet/projekten på min myndighet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hemsidans användarvänlighet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hemsidans layout och utseende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**I vilken utsträckning upplever du att hemsidan har resulterat i att...**

	I mycket liten utsträckning	I liten utsträckning	I viss utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen åsikt
...du har knutit nya kontakter med andra projekt inom Satsa friskt?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...du har knutit nya kontakter eller utvecklat/fördjupat nätverk med andra myndigheter generellt?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att sänka sjukfrånvaron?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad fysisk arbetsmiljö?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad psykisk arbetsmiljö?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med friskvård på arbetsplatsen?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att förhindra hot och våld på arbetsplatsen?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått nya referensramar för ditt eget arbete?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått inspiration för ditt eget arbete?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått stöd i det praktiska projektarbetet/projektledarskapet?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått dela med dig av	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	I mycket liten ut- sträckn- ing	I liten ut- sträckn- ing	I viss ut- sträckn- ing	I stor ut- sträckn- ing	I mycket stor ut- sträckn- ing	Vet ej/ingen åsikt
dina egna kunskaper och erfarenheter till andra?						
... du har tagit del av andra projekts erfarenheter (bra och dåliga)?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... påverka och/eller utveckla ditt och din myndighets arbete positivt?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

#### Har hemsidan bidragit till något annat - vad?

---

#### Kan hemsidan förbättras på något sätt?

- (1)  Ja  
(2)  Nej  
(3)  Vet ej/ingen åsikt

#### Hur kan hemsidan förbättrats?

---



---

#### Vilket av följande alternativ passar bäst in på hur ofta du går in på hemsidan [www.hotpajobbet.se](http://www.hotpajobbet.se)?

- (1)  Flera gånger i veckan  
(2)  Ett par gånger i månaden  
(3)  Ett par gånger per halvår  
(4)  Någon gång per år  
(5)  Jag har aldrig varit inne på hemsidan

#### Bedöm hemsidan efter följande punkter på en skala 1 till 5 där 5 är toppbetyg

	1	2	3	4	5
Kvalitet på innehåll och upplägg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Relevans för mitt eget arbete	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Relevans för projektet/projekten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
på min myndighet					
Hemsidans användarvänlighet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hemsidans layout och utseende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**I vilken utsträckning upplever du att hemsidan har resulterat i att...**

	<b>I mycket liten ut- sträckn- ing</b>	<b>I liten ut- sträckn- ing</b>	<b>I viss ut- sträckn- ing</b>	<b>I stor ut- sträckn- ing</b>	<b>I mycket stor ut- sträckn- ing</b>	<b>Vet ej/ingen åsikt</b>
...du har knutit nya kontakter med andra projekt inom Satsa friskt?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...du har knutit nya kontakter eller utvecklat/fördjupat nätverk med andra myndigheter generellt?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
...du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att sänka sjukfrånvaron?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad fysisk arbetsmiljö?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med förbättrad psykisk arbetsmiljö?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med friskvård på arbetsplatsen?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av nya metoder och arbetssätt för att arbeta med att förhindra hot och våld på arbetsplatsen?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått nya referensramar för ditt eget arbete?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått inspiration för ditt eget arbete?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått stöd i det praktiska projektarbetet/projektledarskapet?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har fått dela med dig av dina egna kunskaper och erfarenheter till andra?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
... du har tagit del av andra projekts erfarenheter (bra och dåli-	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	I mycket liten ut- sträckn- ing	I liten ut- sträckn- ing	I viss ut- sträckn- ing	I stor ut- sträckn- ing	I mycket stor ut- sträckn- ing	Vet ej/ingen åsikt
ga)? ... påverka och/eller utveckla ditt och din myndighets arbete posi- tivt?	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Har hemsidan bidragit till något annat - vad?**

---

**Kan hemsidan förbättras på något sätt?**

- (1)  Ja  
(2)  Nej  
(3)  Vet ej/ingen åsikt

**Hur kan hemsidan förbättras?**

---



---