

Avsedd för
Partsrådet

Dokumenttyp
Slutrapport

Datum
November 2010

Rapportförfattare
Ramböll Management Consulting
Mathias Blob
Nina Olsson
Ida Persson

PARTSRÅDET

UTVÄRDERING AV

SATSA FRISKT



INNEHÅLL

Sammanfattning	3
Inledning	4
1.1 Disposition	4
2. Bakgrund	5
2.1 Programmets bakgrund, syfte och mål	5
2.1.1 Avtal om utvecklingsprojekt för förbättrad arbetsmiljö och sänkta sjuktal i staten	5
2.1.2 Organisering av programmet Satsa friskt	6
2.1.3 Programmens organisation	7
2.2 Sammanfattning delutvärderingen	8
3. Programmets omfattning och inriktning	10
4. Programmets resultat och effekter	15
4.1 De generella målen	15
4.2 Samverkan mellan myndigheter	22
4.3 Legitimitetsskapande	24
4.4 Mervärde av programmet	25
4.5 Resultatens långsiktiga bärkraft	26
5. Utvärdering av kurser inom Satsa Friskt	30
5.1 Från projekt till löpande verksamhet	30
5.2 Så hanterar du förändring och motstånd	30
5.3 Lead - Leadership & Employee Active Development	31
5.4 Sammanfattande slutsatser av kurserna	32
6. Slutsatser	35
6.1 Om Satsa Friskts samlade avtryck	35
6.2 Förklaringsfaktorer	35
6.2.1 Omvärldsfaktorer	35
6.2.2 Styrning	36
6.2.3 Genomförande	38
Appendix 1: Metod	41
Appendix 2: Genomförande av tilläggsuppdrag	45
Appendix 3: Analysram	46
Appendix 4: Enkät	49
Appendix 5: Dokumentstudie	58
Appendix 6: Myndigheter som erhållit medel inom programmet	61
Appendix 7: Fullständig redovisning av tilläggsuppdrag	63

SAMMANFATTNING

Sammanfattningen läggs till efter samtliga dragningar

INLEDNING

Ramböll Management Consulting (fortsättningsvis kallat Ramböll) har på uppdrag av Partsrådet genomfört utvärderingen av Satsa Friskt. Utvärderingen har genomförts i två steg. Den första rapporten, en delutvärdering, fokuserade på programmets organisering och processer för val av aktiviteter. Denna del avrapporterades 2008. Slututvärderingen som utgör föreliggande rapport syftar till att lyfta fram resultat och effekter från programmet Satsa Friskt samt studera i vilken utsträckning som programmet har lämnat eller har potential till att lämna bestående avtryck över tid. Den aktuella rapporten vänder sig i huvudsak till Partsrådet och programsekretariatet för Satsa Friskt med syfte att lyfta fram goda erfarenheter och lärdomar samt utvecklingsområden inför eventuellt kommande riggingar av påminnande program.

1.1 Disposition

Rapporten är disponerad i 6 kapitel:

- I **kapitel 2** följer en bakgrundsbeskrivning som syftar till att placera programmet i sitt sammanhang och ge en tydligare koppling till de resonemang som Ramböll för senare. Här beskrivs bakgrunden till Satsa Friskt med avseende på den samhällskontext och behovsbild mot vilken fonden riggades samt fondens avsikt och utformning på nationell nivå.
- I **kapitel 3** redovisas programmets omfattning och inriktning.
- I **kapitel 4** redogörs för uppnådda resultat och effekter av programmet.
- I **kapitel 5** redogörs kortfattat för resultatet av kurser inom Satsa friskt
- Slutligen i **kapitel 6** presenteras Rambölls slutsatser och de förklaringsfaktorer som villkorat programmets genomförande och resultat.

Till rapporten hör även ett appendix innehållande:

- **Appendix 1.** Metod
- **Appendix 2.** Genomförande av tilläggsuppdrag
- **Appendix 3.** Analysram
- **Appendix 4.** Enkät
- **Appendix 5.** Dokumentstudie
- **Appendix 6.** Myndigheter som erhållit medel inom programmet
- **Appendix 7.** Fullständig redovisning av tilläggsuppdrag

2. BAKGRUND

För att skapa en förståelse för de effekter och resultat som programmet Satsa Friskt gett upphov till kommer Ramböll i detta inledande kapitel att placera programmet och dess omfång i sitt sammanhang. Detta betyder att Ramböll gör en kort tillbakablick där vi uppehåller oss något vid programmets tillkomsthistoria och strategiska mål. Med denna bakgrundsbild erhåller läsaren en förståelse för programmets genomförande. Därtill får de bedömningar som Ramböll gör av programmets resultat och effekter en referenspunkt som gör dem möjliga att tydligare följa.

2.1 Programmets bakgrund, syfte och mål

I början av 2000-talet var diskussionen om de skenande sjuktalen som mest högljudd. Det fanns vid tiden en tydlig tendens till att sjuktalen de kommande åren skulle slå i taket och att kostnaderna skulle bli mycket höga både för samhälle och för individ. Allt fler studier och utredningar från perioden pekade även på att det fanns något outforskat i den allt vanligare diagnosen utmattningssyndrom som drabbade allt fler i den moderna arbetsorganisationen. I flera omgångar hade det sjuksatts utredningar och satsningar för att från centralt perspektiv finna lösningar och modeller för att skapa ett hälsofrämjande arbetsliv. I vissa fall kom dessa satsningar att förbli just temporära initiativ med temporär effekt och andra innebar en början på perspektivförskjutningar och strukturella förändringar i riktning mot ett hälsosammare och hälsofrämjande arbetsliv.

Parallellt med denna utveckling inom både privata och offentliga sektorer i arbetslivet hade diskussioner inom den statliga sektorn förts en tid kring framtiden för Stiftelsen Statshälsan. Stiftelsen Statshälsans ändamål var att främja god arbetsmiljö och motverka ohälsa för de arbetstagare i staten för vilka centrala ramavtal tecknas eller brukar tecknas mellan Arbetsgivarverket och de centrala fackföreningarna. Besluts togs under tidigt 2000-tal att delar av de medel som Stiftelsen förvaltade skulle användas för det partsgemensamma utvecklingsarbetet inom arbetsmiljöområdet. 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.

2.1.1 Avtal om utvecklingsprojekt för förbättrad arbetsmiljö och sänkta sjuktal i staten

Enligt det avtal som träffades i mars 2003 (*Avtal om utvecklingsprojekt för förbättrad arbetsmiljö och sänkta sjuktal i staten*) skulle parterna stödja myndigheternas arbete med att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron genom gemensamma utvecklingsprojekt. Enligt avtalet skulle projekt genomföras inom följande fyra områden:

- Stöd till myndigheternas arbete med att förbättra arbetsmiljön och därmed minska sjukfrånvaron
- Stöd till vissa myndigheter för hantering av hot och våldsituationer
- Stöd till myndigheter med arbetsplatser som har särskilda fysiska arbetsmiljöproblem
- Centrala initiativ för att bidra till regeringens 11-punktsprogram, vad avser informationsinsatser till de lokala parterna

Satsa friskt var det namn som utvecklingsprogrammet kom att få. Utvecklingsprogrammet Satsa friskt löpte mellan 2003-2010.

Parterna, som utgörs av Arbetsgivarverket, Offentliganställdas Förhandlingsråd (OFR/S, P och O sammantagna), SACO-S samt SEKO, fick som uppgift att genom gemensamma utvecklingsprojekt inom myndigheterna ge stöd i form av bland annat ekonomiskt bidrag och experthjälp. I avtalet står det framskrivet att parterna *”initierar och beslutar om projekt samt tillhandahåller resurser i form av expertstöd eller ekonomiskt stöd via Utvecklingsrådet”*. Utgångspunkten var således att expertstödet och/eller det ekonomiska stödet skulle fördelas utifrån initiativ från parterna. Vidare kunde myndigheterna ansöka om medel. Inriktningen var dock att högst 20 procent av medlen som parterna disponerade skulle användas till sådana projekt. Det står även angivet att utvecklingsprojekten skulle utgå från berörda myndigheters behov.

Av skrivningarna i avtalet framgick det även att parterna aktivt skulle följa och stödja de insatser som genomfördes. Dessa insatser skulle också dokumenteras och spridas på ett sådant sätt så att andra myndigheter kunde dra lärdom av de resultat som uppnåddes.

Denna ursprungliga tanke, att parterna skulle initiera utvecklingsprojekt, kunde inte realiseras i praktiken av olika orsaker. Enligt Rambölls uppfattning kom starten av programmet till viss del att präglas av stress, där fördelningen av resurser prioriterades framför riktlinjer och rutiner för fördelning. Kännedom om programmet gav nämligen upphov till stor efterfrågan på stöd från myndigheterna. Flera myndigheter var angelägna om att erhålla medel för arbete med arbetsmiljöfrågor och lämnade in ansökningar i ett tidigt skede av programmet, i vissa fall innan ansökningsomgången var utannonserad. En ytterligare bidragande orsak var att antalet personer verksamma inom programmet blev färre än vad som initialt var planerat, vilket gjorde det svårt att upprätthålla ambitionen med projekt som till stor del var initierade och beslutade om på programnivå.

2.1.2 Organisering av programmet Satsa friskt

Satsa friskt gav bidrag till projekt som skulle förbättra arbetsmiljön, minska sjukfrånvaron, förebygga långa sjukskrivningar och minska nya sjukskrivningar genom att förebygga ohälsa på olika sätt. Utvecklingsprogrammets beslutsgrupp omsatte dessutom inriktningarna i avtalet till sex olika initiativområden inom vilka Satsa friskt gav stöd till olika projekt:¹

- Organisation – ledning – delaktighet (OLD)
- Människa – IT (IT)
- Rehabilitering (Rehab)
- Hot och våld (HoV)
- Friskvård (Frisk)
- Fysisk arbetsmiljö (Fysik)

Sammantaget har 58 myndigheter genomfört utvecklingsaktiviteter. Cirka 200 delprojekt har initierats. Projekten har haft varierande start- och sluttidpunkter och har för det mesta löpt oberoende av varandra och under olika lång period. Precis som programmet, avslutas alla projekt senast 2010. Utvecklingsprogrammet finansierades i huvudsak med medel från stiftelsen Statshälsan.

¹ Förkortningen inom parentes används härfter i diagram och tabeller.

Arbetet i projekten genomfördes och organiserades av de delaktiga myndigheterna själva, medan Satsa friskt organiserade erfarenhetsutbyte för lärande bland annat i form av seminarier och informationsspridning på hemsidan och i form av artiklar. Programmet satte tidigt upp ett antal generella mål för verksamheten som i sig vilade på en generell problembild vilken var anledningen till att utvecklingsprogrammet initierades. Målsättningarna presenteras i figuren nedan.

Figur 1: Satsa friskt målsättningar

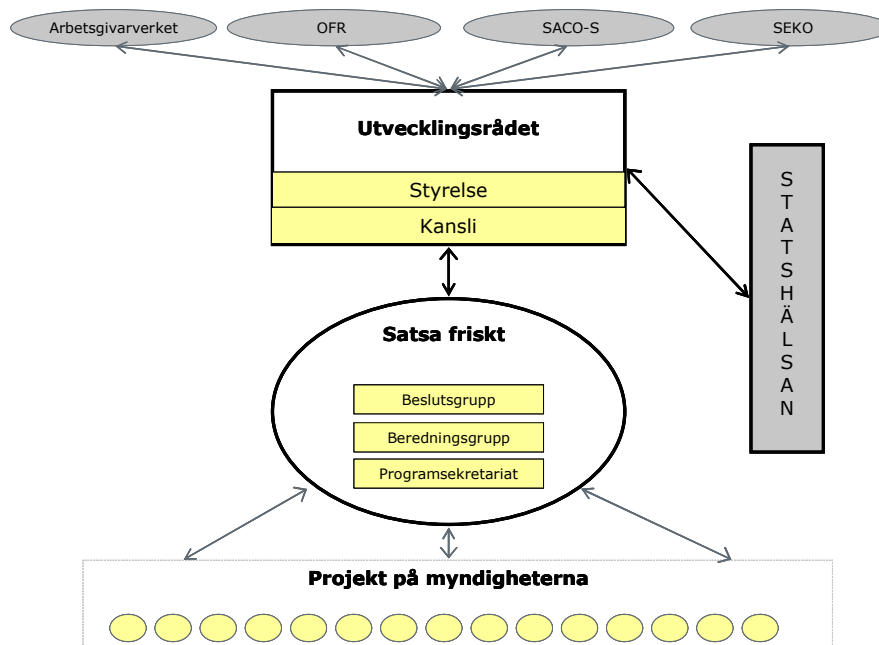
Generella mål
Minskad sjukfrånvaro
Bättre upplevd arbetsmiljö
Bättre lokal samverkan

Inom ramen för respektive projekt fick de lokala parterna själva fastställa mer detaljerade mål och syften. I lokal samverkan och löpande under programtiden följdes sedan effekter, resultat och måluppfyllelse samt processer och metoder upp på projektnivå, för att därmed bidra till lärande och spridning av erfarenheter och kunskaper. Respektive myndighet hade ansvarat för att fristående utvärderingar genomfördes på lokal nivå.

2.1.3 Programmens organisation

Satsa Frisks organisation har bestått av en beslutsgrupp, beredningsgrupp och sekretariat. Den initiala programorganisationen för Satsa Friskt och dess relation till de olika projekten, stiftelsen Statshälsan och parterna visas i figuren nedan.

Figur 2: Satsa friskt programorganisation (initialt)



Satsa Frisks *beslutsgrupp* bestod av fem företrädare från Utvecklingsrådets parter, två från Arbetsgivarverket samt en från SACO-S, SEKO och OFR-S/O/P

vardera. Beslutsgruppen tog beslut om nya projekt, strategisk inriktning samt den övergripande budgeten. Gruppen diskuterade även strategier för kunskaps- och erfarenhetsspridning.

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

Sekretariatet fungerade som utförande organ åt både besluts- och beredningsgruppen och bestod av 2,5 årsarbetskrafter fördelat på 4-5 personer. Sekretariatet hade kontinuerlig kontakt med myndigheter och ansvarat för start av projekt, avstämningar, uppföljningar och utvärderingar. Sekretariatet tog även initiativ till och anordnade spridningsaktiviteter, seminarier, skrifter, hemsida mm.

Under 2008/09 togs beslut om att förändra programorganisationen, där förekomsten av både en beslutsgrupp och en beredningsgrupp ansågs något överflödig sett i ljuset av programmets utveckling. Vid det laget var nu flertalet projekt initierade och det fanns allt mindre uppgifter för en beredningsgrupp. Resultatet blev att endast en *Styrgrupp* bildades med uppgiften att bevaka de strategiska frågorna. Styrgruppen kom således att ersätta *Beslutsgrupp* och *Beredningsgrupp*.

Processen i Satsa friskt kring utlysningar, ansökningar och urval kan övergripande beskrivas på följande sätt; sekretariatet hade kontakt med myndigheterna och lade fram inkomna ansökningar och förslag på projektidéer till beredningsgruppen. Sekretariatet beredde ärenden och tilläggsutbetalningar samt gav rekommendationer inför beredningsgruppen som underlag för beslutsgruppens beslut. Beslutsgruppen tog beslut kring vilka myndigheter och projekt som skulle beviljas medel. Dessutom hade de som uppgift att föra strategiska och mer övergripande diskussioner kring programmet och att bevaka att programmet hade den tänkta inriktningen under hela programprocessen.

Delar av det som har beskrivits i denna del har i mer omfattande form både redovisats och analyserats i samband med delutvärderingen som Ramböll genomförde under 2007/08 I den nu aktuella slututvärderingen kommer utvärderarna inte främst att belysa de frågor som rör processen och de initiala stegen i programmets tillblivelse. För den intresserade återfinns dessa resonemang i delutvärderingen som kortfattat sammanfattas i det kommande avsnittet som också avslutar inledningskapitlet².

2.2 Sammanfattning delutvärderingen

Delutvärderingen fann att genomförandet dittills av Satsa friskt, såväl på program- som på projektnivå överlag hade fungerat bra. Vidare pekade delutvärderingen på den goda relationen mellan projekten och programledningen, framförallt att programsekretariatets täta stöd var en värdefull tillgång. Samtidigt var relationen viktig för programledningen i deras arbete med uppföljning och spridning av erfarenheter. Den nära kontakten mellan projekt och programnivå, där personer från programsekretariat och beredningsgrupp besökte myndigheterna för att se hur arbetet fungerade, såg

² För hela delutvärderingen, se: <http://www.partsradet.se/2667>

utvärderarna som en stor framgångsfaktor för att säkerställa kvaliteten på de insatser som programmets pengar genererade.

Samverkan mellan parterna upplevdes vid delutvärderingen att vara välfungerande på program- och myndighetsnivå. Det fanns allt som oftast en bred samsyn kring värdet av dessa frågor mellan parterna och det upplevdes positivt att sitta ner och arbeta tillsammans mot gemensamma mål istället för den positionering som partsarbete annars ofta kännetecknas av. Samverkan fungerande dock mindre bra på de nivåer där existerande strukturer och former för samverkan saknades sedan tidigare. På lägre nivåer än myndighetsledning, exempelvis på avdelningar och institutioner, var det svårt att få till stånd en god samverkan. En av anledningarna till bristen på samverkan lokalt uppgavs vara bristen på tid för de fackliga representanterna. Bristen på tid för de fackliga gick även igen på högre samverkansnivåer, men där fanns de existerande formerna som utvärderarna ändå menade att upprätthöll en viss grad av samverkan. Av de fackliga representanterna i projekten uppgav tre av fyra att de la mindre än 5 procent av arbetstiden på projektet vilket utvärderarna såg som negativt för samverkan.

Programmets och projektens organisation var enligt delutvärderingen ändamålsenlig även om det fanns en obalans i tidsmässiga resurser mellan parterna på alla nivåer av samverkan. I inledningsskedet hade programmet bråttom med fördela 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 att Satsa friskt var "rörigt" och "icke professionellt".

Delutvärderingen för även fram att programmets målsättningar var väldigt övergripande. Med de tre beskrivna målen (se figur 1) som enda målsättningar var följden, enligt delutvärderingen, att det var svårt att följa upp resultat och måluppfyllelse. Delutvärderingen påvisade att projekten upplevde att det fanns stora svårigheter med att mäta resultaten, men att projekten ändå åtminstone upplevdes ha resulterat i att frågorna hade lyfts upp på bordet och att legitimiteten för arbetsmiljöarbetet hade ökat. Vidare ansåg projektmedarbetarna i delutvärderingen att projekten hade tillfört något nytt på deras myndighet. En slutsats från delutvärderingen var att de nya metoderna och frågorna hade fått ökad legitimitet på myndigheterna och att det borde leda till att Satsa friskt ger resultat och effekter på lite längre sikt. Dock konkluderade delutvärderingen att bärkraften i resultaten på längre sikt var väldigt olika beroende på vilken typ av projekt och insats det handlade om. Strukturella insatser såsom framtagandet av rutiner bedömdes kunna bestå i högre utsträckning än riktade punktinsatser.

Satsa friskt har redan från ett tidigt skede i programmet fokuserat på arbetet med att sprida erfarenheter. Denna strategiska satsning och de resultat som detta gett upphov till ger delutvärderingen ett gott betyg.

Delutvärderingen finns tillgänglig på [Partsrådets hemsida](#)³.

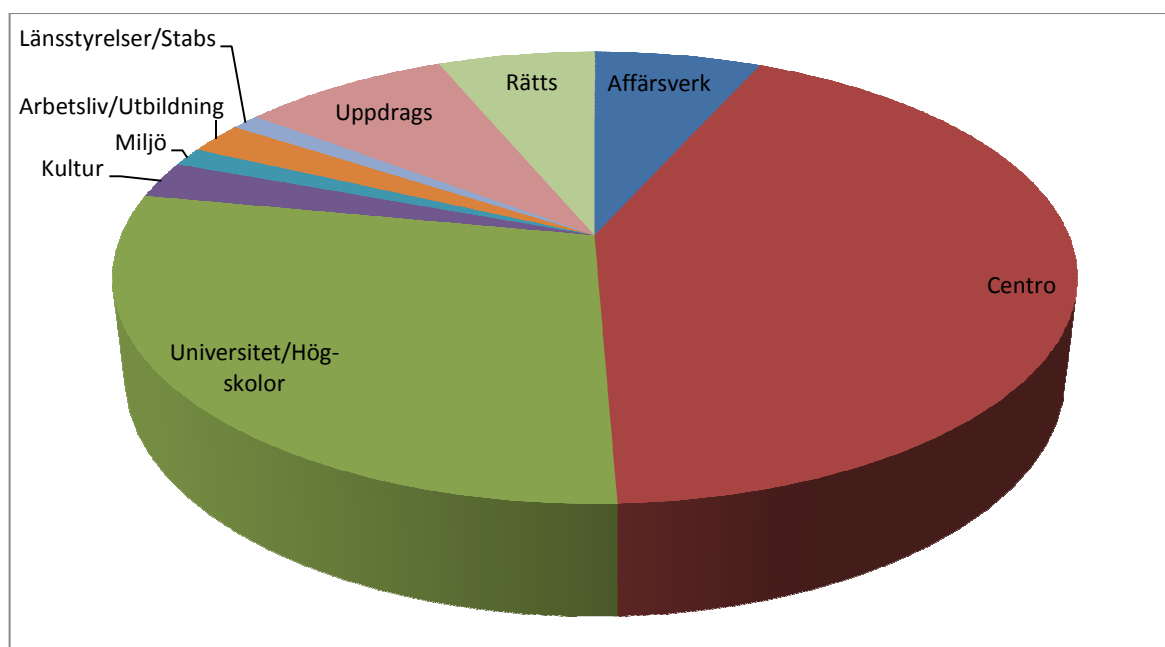
³ Ibid.

3. PROGRAMMETS OMFATTNING OCH INRIKTNING

Programmet Satsa Friskt har under sin programperiod (2003-2010) fördelat omkring 150 mkr till 58 myndigheter som via sina huvudprojekt har initierat ca 200 delprojekt. Utöver dessa bidrag har programmet Satsa Friskt lämnat extra anslag till angelägna kunskapsspridningsaktiviteter, kompletterande implementeringsinsatser, särskilda studier etc. till en summa av ca 22 mkr. Programmets administrationskostnader har uppgått till ca 8 mkr. Totalt har därmed programmet omsatt omkring 180 mkr under programperioden. Därutöver har de beviljade myndigheterna samfinansierat projekten, vilket var en förutsättning från programmets sida för att bevilja medel. Samfinansieringen uppgår, enligt programsekretariatet, till minst dubbelt så mycket som de beviljade medlen.

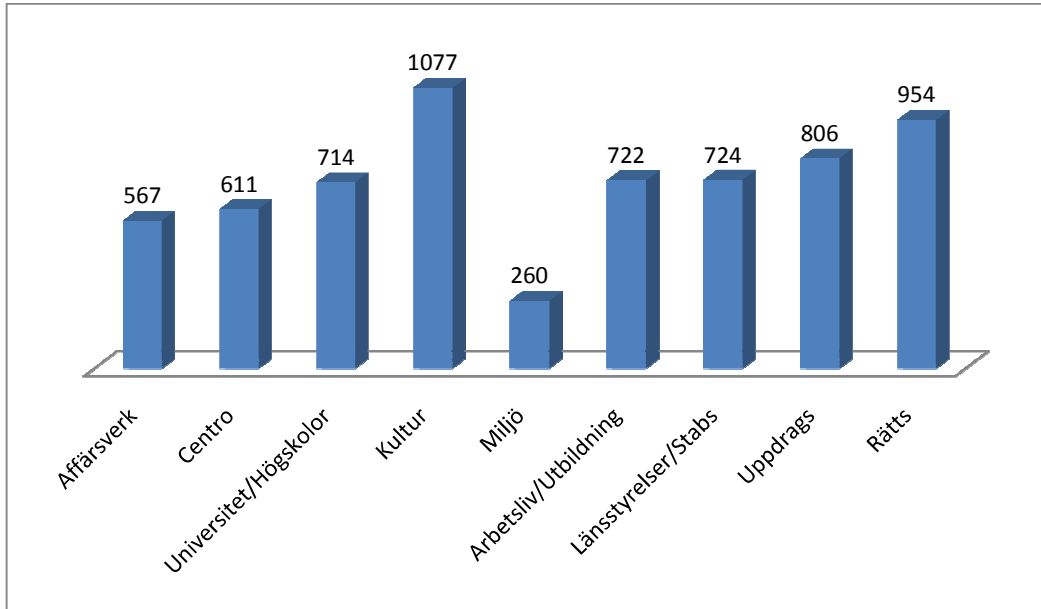
I figur 2 nedan illustreras fördelningen av programmets medel per myndighetssektor.

Figur 3. Fördelning av bidrag per myndighetssektor



Som framgår av figuren ovan har huvuddelen av bidragen gått till Centromyndigheterna (43 procent) och Universitet och Högskolor (29 procent). För att få en tydligare bild av fördelningen visas i figuren nedan bidragsfördelningen i relation till antalet anställda inom respektive sektor.

Figur 4. Fördelat bidrag i SEK per anställd inom respektive sektor



I figurerna ovan framkommer det att fördelning av beviljade medel mellan myndighetssektorer ligger i linje med sektorernas storlek (mätt i antal anställda). Även de mindre myndigheterna har erhållit bidrag samtidigt som de stora fått ta del av anslagen i proportionerlig omfattning.

Som tidigare har beskrivits antog programmet tidigt ett antal initiativområden, inom vilka myndigheterna kunde ansöka om medel för att driva utvecklingsprojekt med i huvudsak detta (eller dessa) områden som inriktning. Tre av dessa initiativområden kom att fokuseras särskilt på från programmets sida, där man utöver att fördela projektmedel till myndigheter även initierade andra typer av insatser. Några insatser inom dessa tre särskilt prioriterade områden nämns kort nedan.

Inom ramen för initiativområdet **Hot och våld** inleddes i ett tidigt skede av programmet ett samarbete med BRÅ som på uppdrag av ett antal rättsmyndigheter genomförde en undersökning om otillbörlig påverkan där man genom Satsa friskt kunde koppla på arbetsmiljöaspekter. Samarbetet resulterade bland annat i en handbok (ägare BRÅ) och en hemsida www.hotpajobbet.se (ägare Satsa friskt).

Inom ramen för initiativområdet **IT människa** kan särskilt nämnas ett utvecklingsarbete inom fyra myndigheter med aktivt stöd av forskare från MDI, Institutionen för informationsteknologi och Uppsala universitet. Syftet var att flytta fram positionerna gällande användbara IT-system. Detta arbete resulterade bland annat i skrifter om metoder för att utvärdera IT-system, forskningsrapporter samt underlag för undervisning på universitetsnivå.

Initiativområdet **Rehabilitering** var ytterligare ett område som särskilt kom att fokuseras under programmets gång, där bland annat ett antal miljoner har använts för att ge rehabiliteringshjälp för högst 30 000 medarbetare samt för att

finansiera coaching med hjälp av fristående friskvårdskonsulter. Därutöver genomfördes en satsning på personalchefer och fackliga företrädare inom kultursektorn för att öka deras beredskap och förmåga att ta om hand medarbetare som riskerar att bli långtidssjukskrivna.

Förutom dessa särskilda satsningar där programmet var särskilt involverat redovisas i tabellen nedan fördelningen av huvudprojekt efter samtliga initiativområden. Inom respektive projekt kan det rymmas flera initiativområden varför summan överstiger de 58 huvudprojekt som tidigare har redovisats till.

Figur 5. Fördelning av projekt över initiativområde enligt ansökan

Initiativområde	Antal huvudprojekt
Organisation – Ledning – Delaktighet (OLD)	35
Människa – IT (IT)	8
Rehabilitering (Rehab)	17
Hot och våld (HoV)	6
Friskvård (Frisk)	18
Fysisk arbetsmiljö (Fysik)	4

En övervägande andel av projekten inom Satsa Friskt ansökte om utvecklingsmedel för att arbeta med frågor kopplade till organisation, ledning och delaktighet.

När Ramböll har tittat närmare på projektbeskrivningar och slutrapporter från projekt kan det konstateras att det inom detta område inryms en mängd olika satsningar. I vissa fall har det handlat om att skapa former för samverkan mellan parterna i syfte att skapa större delaktighet i beslutsgång. I andra har det handlat om att skapa en större transparens i beslutsordning och i åter andra om att skapa organisationsstrukturer för ledarskapsutveckling. I många fall har det i efterhand visat sig att det initiativområde som huvudprojekten verkligen har agerat inom har berört ett flertal av dessa områden.

Studerar vi utfallet, dvs. inte inom vilket område som projekten ansökte om medel, utan inom vilket område projekten kom att arbeta, noterar Ramböll en viss diskrepans. Spridningen över initiativområdena enligt slutrapporter för projektet redovisas i figuren nedan.

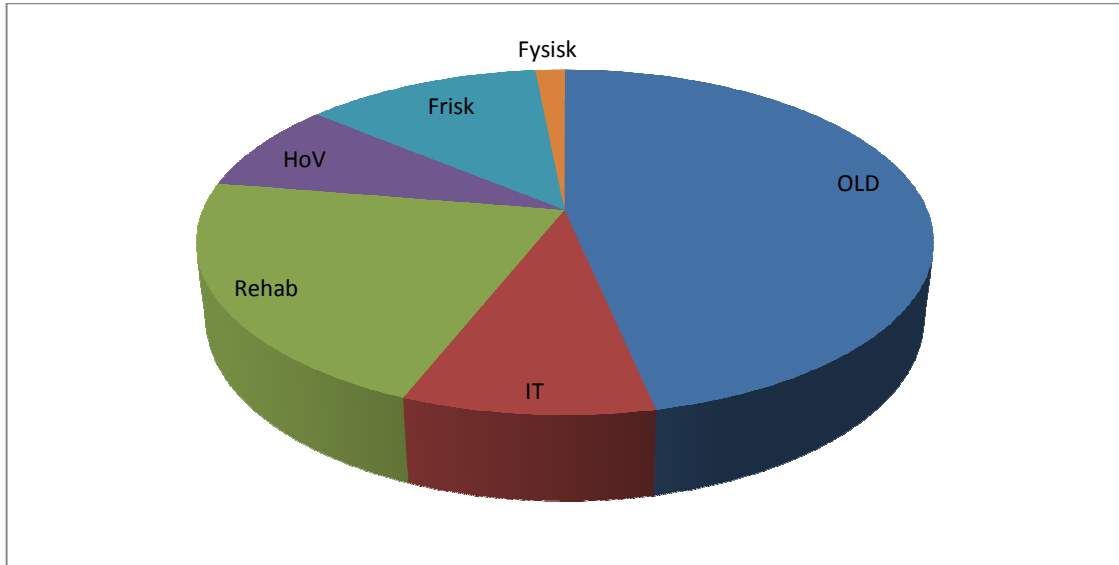
Figur 6. Fördelning av projekt över initiativområde enligt slutrapporter

Initiativområde	Antal huvudprojekt
Organisation – Ledning – Delaktighet (OLD)	32
Människa – IT (IT)	7
Rehabilitering (Rehab)	13
Hot och våld (HoV)	7
Friskvård (Frisk)	19
Fysisk arbetsmiljö (Fysik)	14

Rambölls bedömning av att det förekommer viss diskrepans är att det under tiden som projekten har pågått lokalt har utvecklats en förståelse för den mer precisa behovsbilden och att man i projekten och därmed även i slutrapporterna har uppmärksammat vissa nya områden och tonat ner sådant som initialt framstod som mest betydelsefullt.

Ramböll kan konstatera att det råder en proportionerlig relation i fördelningen av bidrag mellan antalet projekt som enligt ansökan skulle bedrivas med en viss inriktning och totalt bidrag per denna inriktning, vilket figuren nedan visar. Här kan Ramböll även konstatera att även om inriktningen förändrats under tiden som projekten löpt har fördelningen av medel följt den initiala bedömningen.

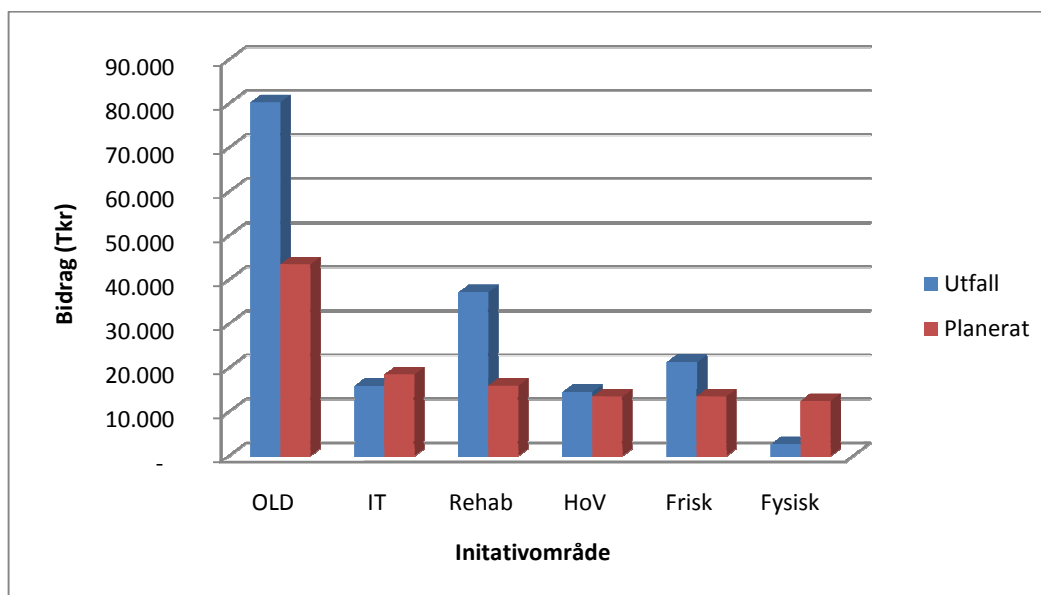
Figur 7. Fördelning av bidrag per initiativområde



Figuren ovan visar den faktiska fördelningen av bidrag per initiativområde. Programmets intention var att fördelningen skulle se något annorlunda ut, delvis som ett resultat av att det fanns förväntningar på att behoven inom exempelvis område *Fysik* var större, men även som ett resultat av ökade finansiella tillgångar.

Som en följd av mycket god avkastning på avsatt kapital från Statshälsan, ökade tillgängligt kapital för bidragsgivning med ca 15-20%, vilket möjliggjorde ytterligare satsningar inom eftersökta initiativområden. I starten av programperioden planerade programkansliet med en rambudget för respektive initiativområde. Utfallet, dvs. det faktiskt utbetalda bidraget per initiativområde skiljer sig avsevärt inom ett par områden. I figuren nedan påvisas denna skillnad.

Figur 8. Relationen mellan planerat och faktiskt fördelat bidrag (inkl. "extra insatser")



Ramböll kan således konstatera att den ram som sattes innan fördelningen skedde, skiljer sig från faktiskt fördelat bidrag per initiativområde. Därtill kan Ramböll även konstatera att området Fysik i slutrapporter och även under projektens gång kom att bli ett större område rent arbetsmässigt i projekten än vad resurstilldelningen ger sken av (se relation mellan figur 5 och 6 och skillnaden i figur 8).

Gemensamt för samtliga huvudprojekt – oavsett initiativområde – har varit att de följt någon eller några av de centralt formulerade övergripande målsättningarna. Projekten har själva på valfritt sätt och utsträckning valt att eftersträva dessa målsättningar. I tabellen nedan kan vi konstatera att en majoritet av huvudprojekten har fokuserat på målsättningarna minskad sjukfrånvaro och förbättrad arbetsmiljö. Ett projekt kan ha målsättningar som berör fler än en av programmets målsättningar varför antalet huvudprojekt överstiger det antalet som tidigare har redovisats (58).

Figur 9. Fördelning över målsättning

Målsättning	Antal huvudprojekt
Minskad sjukfrånvaro	37
Förbättrad arbetsmiljö	48
Förbättrad samverkan	11

Sammanfattningsvis har programmet Satsa Friskt mellan åren 2003 och 2010 fördelat dryga 170 miljoner till 58 myndigheter som drivit ca 200 delprojekt inom 6 specifika initiativområden. Huvuddelen av projekten har haft som mål att minska sjukfrånvaro och förbättra arbetsmiljö. Fördelningen av bidrag mellan olika myndighetssektorer speglar de olika sektorernas storlek (mätt i antalet anställda).

4. PROGRAMMETS RESULTAT OCH EFFEKTER

I detta kapitel beskriver Ramböll Satsa Frisks resultat och effekter. För att underlätta för läsare och skapa utrymme för en helhetsförståelse av programmets resultat och effekter beskriver Ramböll utvärderingens resultat utifrån fem övergripande temata; *De generella målen*; *Samverkan mellan myndigheter*; *Legitimitetsskapande*; *Mervärde av programmet*; *Resultatens långsiktiga bärkraft*. Dessa fem temata baseras på den systematiska analys och bearbetning av insamlad information som Ramböll har genomfört. En analys som bygger på en genomgång av analysramens indikatorer och utvärderingskriterier som återfinns i appendix. Den samlade bilden som beskrivs genom kapitlet består av underlag från ett flertal olika datainsamlingsmetoder; dokumentstudier, enkätundersökning och fallstudier.

4.1 De generella målen

I tabellen nedan presenteras den samlade bilden av huvudprojektens måluppfyllelse i relation till de generella målsättningarna för Satsa Friskt. Uppgifterna i tabellen baseras på de uppgifter som projekten själva har redovisat i sina slutrapporter. Precis som tidigare omtalats kan ett huvudprojekt ha en eller flera mätbara målsättningar, varför den sammanlagda summan av målsättningar är fler än antalet huvudprojekt.

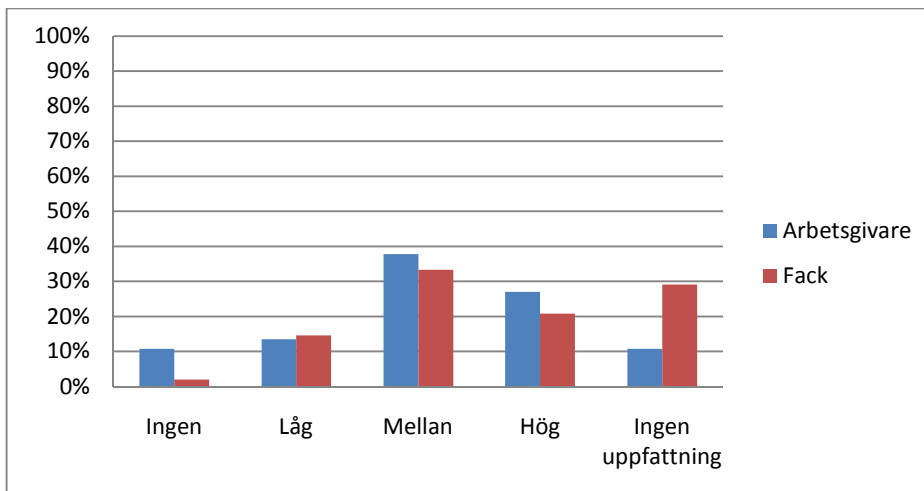
Figur 10. Uppnådda mål enligt projektens slutrapporter

Målsättning	Antal projekt som har uppnått målsättningen	Antal projekt som inte har uppnått målsättningen
Minskad sjukfrånvaro	31	6
Förbättrad arbetsmiljö	43	5
Förbättrad partssamverkan	10	1

37 projekt hade en uttalad målsättning att **minska sjukfrånvaron**. 31 projekt (84 %) uppger i sina slutrapporter att de helt eller delvis uppnått målsättningarna. Ett exempel på projekt är Arbetsförmedlingens projekt "Program Hälsa", ett pilotprojekt som genomfördes i Gävleborgs län med målet att minska sjukfrånvaron bland de anställda, ta fram faktorer som driver på hälsa på arbetsplatsen samt ökar kunskap om och intresse för hälsofrågor. I slutrapporten beskrivs resultatet som att det nya arbetssättet för med sig som mycket positivt. Till följd av pilotsatsningen och som en validering av positiva resultat beslutade också dåvarande generaldirektör att erbjuda samtliga dåvarande länsarbetsnämnder och AMS:s enheter möjlighet att delta i programmet. Ett erbjudande som många accepterade och som ledde till ett positivt resultat sänkt sjukfrånvaro i hela organisationen.

Även i fallstudierna har många av de som tillfrågats att beskriva uppnådda resultat menat att sjukfrånvaron har minskat i samband med projektet. Enkätsvaren stärker inte dessa utsagor helt. Här menar majoriteten av de svarande, omkring 60 procent, snarare att det enskilda projektet främst har bidragit till att ge legitimitet för arbetsmiljöfrågor i mycket stor eller stor utsträckning. När det kommer till konkreta förändringar i sjukfrånvaro som en följd utav programmet är upplevelsen mindre samstämmig och tendensen snarare att det på myndigheten till viss del bidragit till en förändring, vilket bilden nedan illustrerar.

Figur 11. Utsträckning i vilken projektet upplevs ha bidragit till sänkt sjukfrånvaro.



En möjlig orsak till att bedömningen av måluppfyllelse tenderar att variera mellan datainsamlingsmetoderna kan vara val av respondentgruppen för respektive datainsamlingsmetod. Slutrapporten från respektive myndighet har troligen formulerats av projektledaren eller annan person med mycket god insikt, stort intresse och ägarskap för projektet. Det menar utvärderarna kan bidra till att bilden i slutrapporten blir mer positiv än i enkätundersökningen där det råder större spridning i gruppen av respondenter, från en representant för myndighetsledning till facklig representant och projektledare/projektmedarbetare.

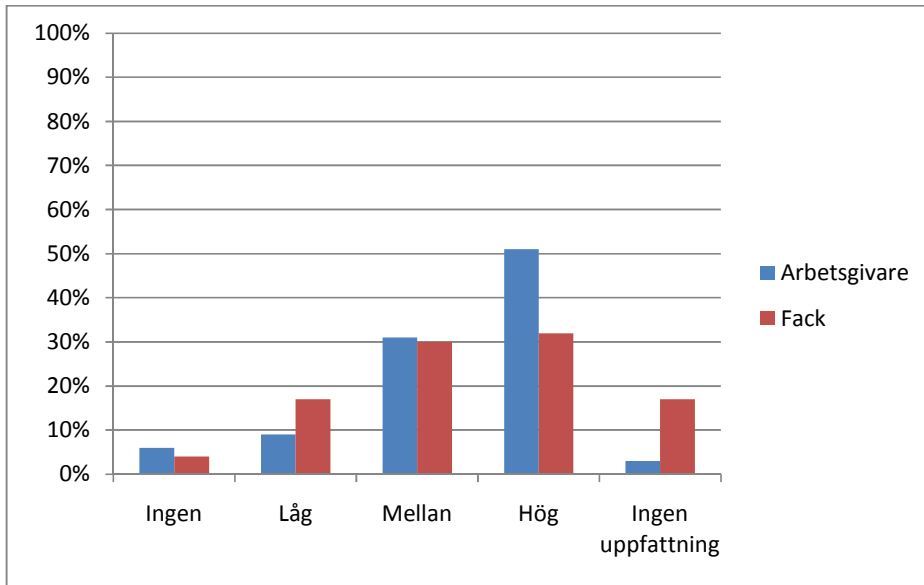
Vidare har få projekt i sina slutrapporter redovisat statistik över förändringen i sjukfrånvaro på myndigheten i fråga, vilket bidrar till att göra målsättningen svår att bedöma. Utvärderarna menar att statistik kan ge en objektiv bild av förändringen även om den i sig inte bidrar till att förklara orsakssamband (dvs. effekten på sjukfrånvaron till följd av projektets arbete).

48 projekt hade en uttalad målsättning om att **förbättra arbetsmiljön**. 43 projekt (90 %) uppger att de helt eller delvis uppnått målsättningarna. Ett exempel på projekt inom ramen för denna målsättning är Skatteverkets projekt Hälsomål 08 som startade med utgångspunkten att ta ett helhetsgrepp i utvecklingen av arbetsmiljön inom organisationen. Ett enhetligt arbetssätt skulle utvecklas och etableras där fokus för arbetsmiljöarbetet skulle förändras, från reaktivt till proaktivt handlande. I slutrapporten för projektet anges att Hälsomål 08 har bidragit till ett mer enhetligt och systematiskt arbetsmiljöarbete i organisationen med en ökad medvetenhet om arbetsmiljöfrågornas betydelse. Exempel på aktiviteter som bedrevs inom ramen för projektet är framtagandet av en modell för systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud och utbildning i hälsofrämjande ledarskap. Ett ytterligare exempel på projekt, dock betydligt mindre i omfattning, är Allmänna Reklamationsnämndens projekt med målet att minska sjukfrånvaro och förbättra samverkan. Projektet startades efter att arbetsmiljögenomgångar påvisat att det fanns tydliga önskemål om bland annat förbättrad samverkan och arbetsmiljö. Målet var att åstadkomma mätbara positiva förändringar delvis i form av ett bättre arbetsklimate, en fungerande samverkan och sänkt sjukfrånvaro. Ett flertal aktiviteter genomfördes såsom teambuilding, personligt hälsoprogram, internutveckling och ledarhandledning (chefscoaching). Målen uppnåddes trots att organisationsförändringar genom flytt till nya lokaler och stor personalomsättning påverkade genomförandet.

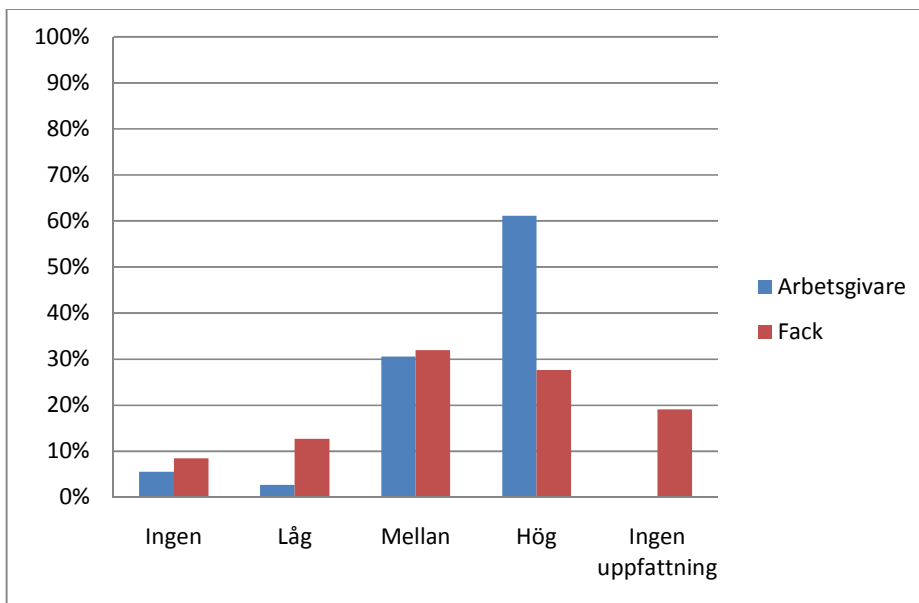
Från fallstudierna kan vi ta del av flera projekt som arbetat uttalat med att förbättra arbetsmiljön, både på ett tydligt konkret plan och på mer strukturell nivå. Som exempel på ett projekt som har haft goda resultat och på ett mycket konkret sätt tagit fram åtgärder för att förbättra arbetsmiljön lokalt kan Vägverket produktion (Svevia AB) nämnas, vilken i sitt projekt har tagit fram en mobil plattform för att höja säkerheten vid vägarbeten. Samtidigt kan vi i CSN:s arbete med ökad användbarhet i IT-stödet ta del av en utvecklingsåtgärd med ambitionen att påverka på mer strukturell nivå och som har fått inverkan på flera verksamhetsområden inom myndigheten. Verket drev ett arbete för att utveckla arbetsmiljön som skulle förbättra de interna arbetssätten och göra det mer användbara vilket skulle mätas med återkommande användbarhetsanalyser och ett IT-användbarhetsindex. I likhet med CSN har Bolagsverket arbetat med att utveckla och förbättra IT-verktyg för handläggaren. Det övergripande syftet med projektet var att öka användbarheten och göra verktygen mer ändamålsenliga utifrån handläggarens perspektiv. Ett av flera positiva resultat av projektet är att det numer är en del av arbetsrutinen att involvera användarna, dvs handläggarna och göra en arbetskonsekvensanalys utifrån användarperspektivet vid utveckling av IT-systemen. Ytterligare exempel på mer strukturellt och långsiktigt inriktat arbete är det projekt som bedrivits av Linköpings Universitet, där man tagit fram rutiner för fånga upp signaler på ohälsa inom organisationen samtidigt som man drivit ett ledarutvecklingsprogram. På ett avslutande seminarium beslutades att samtliga institutioner ska arbeta efter den framtagna rutinen. Ett annat projekt är Länsstyrelsen Östergötlands arbete som med fokus på att förbättra arbetsmiljön genomförde ett omfattande utvecklingsprogram utifrån perspektivet att öka medarbetare och organisationens kapacitet att hantera hot- och våldsituationer vid myndighetsutövning. Förutom kompetensutveckling till medarbetare (kontinuerligt, omfattande och fortlöpande) framarbetades rutiner i handlingsplaner och konkreta tillvägagångssätt för att kunna stödja medarbetare samt ha en bättre beredskap i organisationen att stötta.

Vänder vi oss till enkätsvaren och respondenternas uppfattning av projektens bidrag till förändrade arbetsmiljöförhållanden, dels gällande förbättrad hälsa i arbetslivet och dels gällande förändrade arbetsmiljöförhållanden, erhålls följande bild:

Figur 11. Utsträckning i vilken projekten upplevs ha bidragit till förbättrad hälsa i arbetslivet (ex. friskvård och stress)



Figur 13. Utsträckning i vilken projektet upplevs ha bidragit till förändrade arbetsmiljöförhållanden (ex fysisk arbetsmiljö, attityder)



Bilden från enkäten pekar mot att arbetsgivare tenderar att uppskatta effekten av projektet på arbetsmiljön som högre än de fackliga representanterna. Samtidigt är det från båda parter en stor andel som säger sig kunna notera en förändring i mellan eller hög utsträckning.

Förbättrad arbetsmiljö är en bred målsättning som kan inrymma flertal inriktningar och mål inom ramen för projekten. Vi kan i genomgången av projekt se flera olika delar av detta område. Satsa friskt har inte närmare definierat vad programmet avser med målsättningen, vilket är problematiskt ur uppföljningshänseende. För att förstå vilka aspekter som kan ligga bakom målsättningen om en förbättrad arbetsmiljö menar utvärderarna att man bland annat kan använda sig av definitionen som finns i Arbetsmiljölagen (1977:1160). I Arbetsmiljölagen fastslås att arbetsmiljön omfattar alla faktorer och förhållanden i arbetet, så som; tekniska, fysiska, arbetsorganisatoriska, sociala samt arbetets innehåll. Utvärderingen kan dock inte uttala sig om i vilken utsträckning programmet har genererat resultat på respektive område. Utvärderingen kan däremot konstatera att flertalet initiativ inom respektive område har genomförts.

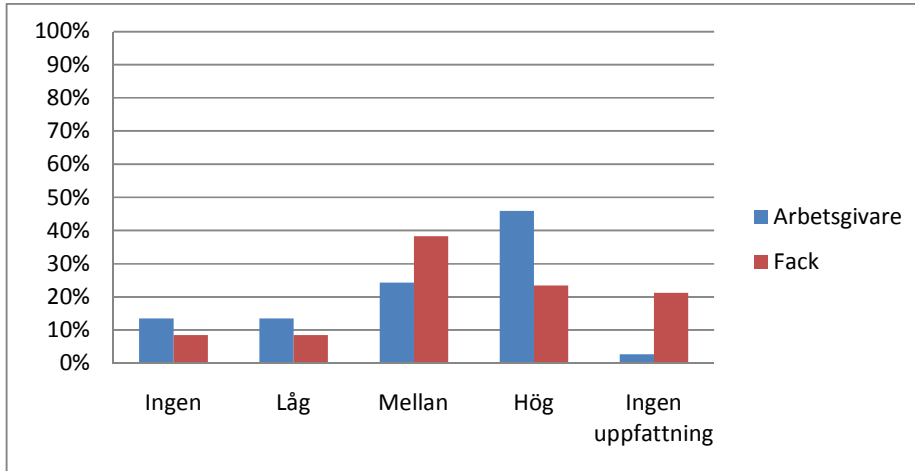
11 projekt hade en uttalad målsättning att **förbättra samverkan**. 10 projekt (91%) uppger att de helt eller delvis uppnått målsättningarna. Samverkan mellan parterna upplevs ha fungerat bra på projekt- och myndighetsnivå. Framgångsfaktor på projektnivå har varit att det i majoriteten av projekten redan har funnits en befintlig struktur för partssamverkan. De fall där samverkan har fungerat sämre har det bland annat berott på brist av tid för de fackliga representanterna. Till exempel uppger tre av fyra av de fackliga representanterna att de lägger mindre än 5 procent av arbetstiden på projektet. I projektens slutrapporter uppger inte någon att de har haft negativa erfarenheter/svårigheter med partsamverkan. 60 procent av de slutrapporter som behandlar partsamverkan uppger att de har positiva erfarenheter av partsamverkan.

Samverkan har i liten utsträckning setts som ett *mål* i sig. Samverkan har snarare setts som en positiv del av programmet och som ett *medel* att nå målsättningarna med projekten. Det framkommer bland annat i enkätundersökningen där närmare 60 % av såväl personer som arbetat i projektet, projekt- och delprojektledare, som fackliga representanter anger att resultatet av projektet inte hade kunnat uppnås utan partssamverkan. Detta ligger också i linje med parternas uppdrag enligt 2003 års *avtal om utvecklingsprojekt för förbättrad arbetsmiljö och sänkta sjuktal i staten* att stödja myndigheternas arbete att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron genom gemensamma utvecklingsprojekt, och i vilket det anges att arbetet ska genomföras i samverkan mellan berörda myndigheter och lokala fackliga organisationer. Fallstudierna visar att värdet av den lokala samverkan bland annat har handlat om att:

- Skapa förankring i hela organisationen
- Visa på en gemensam hållning i frågor om arbetsmiljö
- Skapa samsyn om mål och medel för arbetsmiljöprojektet
- Legitimera en förändring
- Skapa intresse och engagemang brett i organisationen

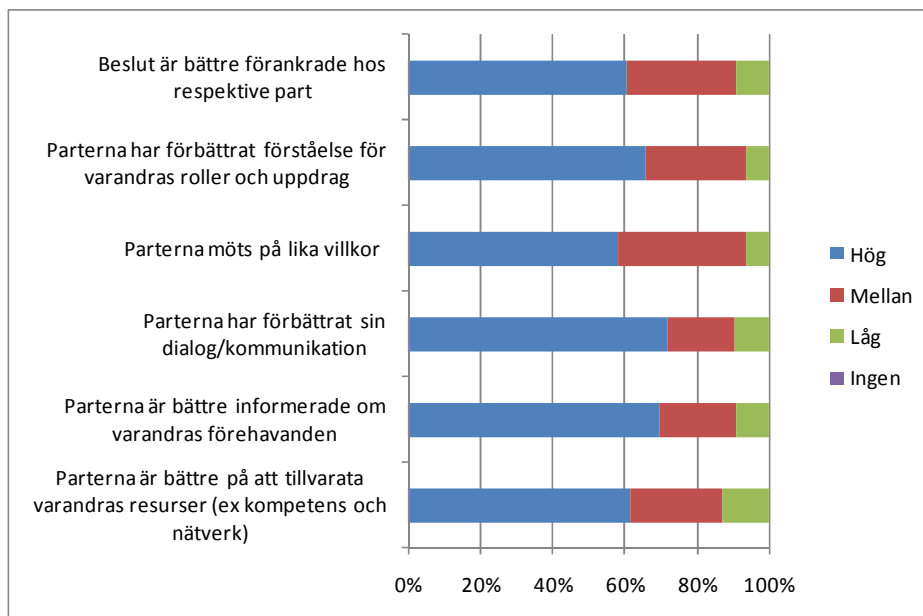
Parterna har tidigare erfarenhet av att samverka på arbetsmiljöområdet. I enkätundersökningen framgår det att 94 procent av respondenterna menar att parterna hade samverkan inom arbetsmiljöområdet på myndigheten sedan tidigare. Trots tidigare erfarenheter har Satsa friskt från ett samverkansperspektiv gett ett *mervärde*, i termer av en positiv förändring för den lokala samverkan. Respondenterna i enkätundersökningen skattar nämligen projektets bidrag till förbättrad lokal partssamverkan som medel eller hög. Återigen kan utvärderarna konstatera att arbetsgivare tenderar att skatta Satsa Friskt bidrag till förändring högre än fackliga representanter.

Figur 14. Utsträckning i vilken projektet upplevs ha bidragit till förbättrad lokal partssamverkan



De som anser att den lokala partssamverkan har förbättrats menar att det har skett på flera områden. Nära 70 procent anger i enkätundersökningen att projekten i hög grad har bidragit till att parterna är bättre informerade om varandras förhållanden. Nästan lika många svarande menar att parterna, efter projektarbetet, i hög utsträckning har förbättrat förståelse för varandras roller och uppdrag. Nedan illustreras på vilka andra sätt projekten har bidragit till förbättrad lokal samverkan.

Figur 15. Utsträckning i vilken lokal samverkan har bidragit i olika avseenden



Även fallstudierna ger stöd för dessa resultat. I fallstudierna kan Ramböll notera förändringar i attityder i relation till hur man förhåller sig till partssamverkan, där utsagor i linje med att *"i dag ser jag att partssamverkan kan fylla en viktig funktion i arbetsmiljöarbetet"* och *"genom att vi samverkade kunde vi åstadkomma en gemensam förståelse och en gemensam strategi för det framtida implementeringsarbetet"*. Ramböll kan vidare i samtal med projektmedarbetare konstatera att samverkan verkligen varit ett medel för att nå andra mål samtidigt

effekter av att dela på resurser och även kulturer. Genom att båda myndigheterna var involverade i det faktiska arbetet, skapades gemensamma träffar mellan personal och därigenom en nyorientering i respektive myndighets arbete. I samtal med personalchefer framkommer det att denna samverkan i dag föranlett att det troligen är lättare att hitta samverkan även i annan operativ verksamhet, en samverkan som blir allt vanligare.

Likaledes kan vi i studien av CSN:s arbete med användbarhet, konstatera att det finns ett stort intresse från andra myndigheter som vill ta del av deras resultat. CSN får på detta sätt fungera som ambassadörer både för myndigheten i sig och för det arbete de bedrivit.

Ytterligare ett exempel är Centrogruppens arbete med nyckeltal, som i sig ägt rum inom ramen för samverkan mellan de i Centrogruppen ingående myndigheterna (Arbetsmarknadsverket, Domstolsverket, Försvarsmakten, Försäkringskassan, Kriminalvården, Polisen, Åklagarmyndigheten, Skatteverket och Tullverket). Här har ett stort arbete med att ta fram indikatorer på ohälsa och arbetsmiljö (hälsorelaterade nyckeltal) resulterat i ett att myndighetsledning i dag kan erhålla tydligare information om "status" och därmed har möjlighet att agera på rätt område. Genom den breda samverkan mellan myndigheter som ägt rum, har resultatet ett betydligt större användningsområde.

I åter andra fall har goda resultat på projektnivå skapat ökat externt intresse av resultat och tillvägagångssätt. Det är drygt hälften av projekten som anger att projektets avtryck blev större än väntat. Inom ramen för initiativområdet Hot och våld har det skapats flertalet seminarier och trycket på medverkan har varit stort. Ett exempel på projekt inom det specifika området är projekt *Bemötande vid hot och våld* som Statens institutionsstyrelse (SIS) har hållit i där det etablerats kontakter med andra myndigheter som har gemensamma problem och frågeställningar, så som Kriminalvården. Satsa friskt har även bidragit till den här utvecklingen genom god marknadsföring av projektet och dess metoder för att arbeta preventivt mot hot och våld.

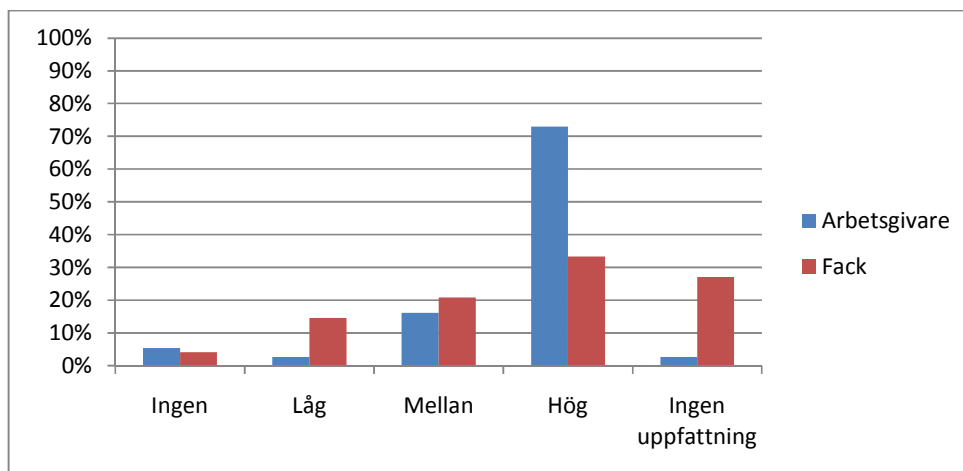
Därutöver inleddes inom området Hot och våld ett samarbete med BRÅ som på uppdrag av ett antal rättsmyndigheter genomförde en undersökning om otillbörlig påverkan där man genom Satsa friskt kunde koppla på arbetsmiljöaspekter. Samarbetet resulterade i en handbok (ägare BRÅ) och en hemsida www.hotpajobbet.se (ägare Satsa friskt). Hemsidan utvecklades i samverkan mellan myndigheter som erhållit medel från Satsa friskt och andra myndigheter. Avsikten från Partsrådets sida var att åstadkomma ett konkret hjälpmedel för hela statsförvaltningen där akut hjälp, men kanske framförallt stöd för eget utvecklingsarbete, skulle ges.

Sammantaget bedömer utvärderarna att programmet haft en betydande inverkan på samverkan mellan myndigheter och i utvecklandet av samverkan mellan myndigheter. Ramböll kan konstatera att samverkan mellan myndigheter kan ske på flera olika nivåer och mer flera olika syften. Inom ramen för programmet har det visat sig att en mycket viktig samverkansform har varit spridandet av goda exempel, en form som det finns anledning att utveckla ytterligare. Ramböll gör bedömningen att de spridningsaktiviteter, såväl seminarier som skrifter och hemsida, som arrangerats av Partsrådet i samverkan med involverade myndigheter fungerat som utmärkta forum för lärande och kunskapsdelning. Dessa forum har på så sätt lett till att fler kan ta del av samma utveckling. Samverkan mellan myndigheter har även inom ramen för programmet fyllt syftet att sprida kunskaper om de enskilda myndigheternas arbete mellan dess medarbetare, en process som enligt Ramböll bidrar till att skapa goda arbetsförhållanden då lärandet sker även här.

4.3 Legitimitetsskapande

Det framkommer i utvärderingen att programmet Satsa friskt i hög grad har bidragit till att ge ökad legitimitet och utrymme för arbetsmiljöfrågor. Närmare 60 procent av enkätrespondenterna menar att det i hög utsträckning har skett en positiv förändring på myndigheten. Arbetsgivarna är mer positiva till förändringen än de fackliga företrädarna, vilket bilden nedan illustrerar.

Figur 16. Utsträckning i vilken projekten har bidragit till att skapa legitimitet för arbetsmiljöfrågor



Den positiva förändringen kommer dock till uttryck på olika sätt inom projekten. I samtal med projekten nämns bland annat kunskapen och medvetandet om samt intresset för hälso- och friskvårdsfrågor har ökat bland de anställda. I flera fall har det handlat om att arbetsmiljöfrågor genom projekten har hamnat på agendan. Konkret berättar vissa projektledare om att projektets arbete med arbetsmiljöfrågor (exempelvis friskvård) är en återkommande punkt på ledningsgruppens möten. I några fall berättar projektledare att de med jämna mellanrum har fått berätta om status i projekt inför personalgrupper vid stora samlingar. Andra utsagor handlar om att medarbetare genom projektets försorg fått tillfälle att yttra sig om sin upplevelse av ohälsa i organisationen. Projektet har med andra ord erbjudit medarbetare och ledning en arena för diskussion kring arbetsmiljö, en arena som i sig gett upphov till en upplevelse av att dessa frågor fått ökad legitimitet.

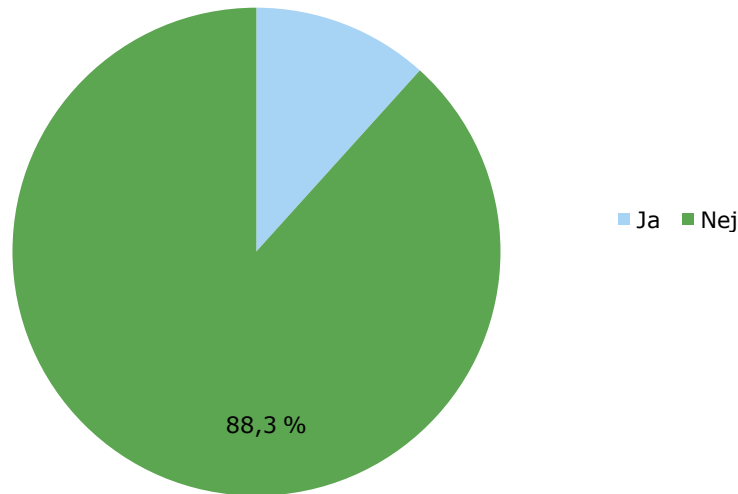
Det har vidare genom programmets försorg varit möjligt att identifiera problem kring arbetsmiljö- och hälsofrågor och framarbeta rutiner eller strukturer för att i ett tidigare skede kunna fånga signaler på ohälsa. Detta arbete som bör ses som preventivt inriktat har i sig påverkat synen på arbetsmiljöfrågor i positiv riktning. Tydliga exempel på detta är projektet vid Linköpings universitet som också omnämndes ovan, där de uttalat har arbetat med organisationen för att kunna fånga in tidiga signaler på ohälsa och stress. Arbetet i Linköping har även föranlett Universitetet att inom ramen för projektet också arbeta med ett nytt ledarskapsprogram.

Sammanfattningsvis kan utvärderarna konstatera att programmet lyckats mycket väl med att skapa en ökad legitimitet för arbetsmiljöfrågor på myndigheterna som deltagit. Ramböll menar att denna process, som även kan liknas vid en mainstreaming process, är en av grundpelarna i allt förändringsarbete inom arbetsmiljöområdet. Med legitimitet för frågorna kommer framtida förändringsarbete möjliggöras i högre utsträckning. Ramböll kan konstatera att grogrunden för framtida satsningar på arbetsmiljö förbättrats avsevärt i och med programmet.

4.4 Mervärde av programmet

Enkätundersökningen påvisar att respondenterna i stort sett är samstämmiga och menar att de resultat som uppnåddes ute i projekten inte hade kunnat åstadkommas utan medel från Satsa Friskt. Nästan nio av tio respondenter som har besvarat frågan uppger att satsningen inte hade genomförts utan resurser från Satsa Friskt, vilket figuren nedan illustrerar.

Figur 17. Respondenternas bedömning av huruvida projektresultatet hade kunnat uppnås utan stöd från Satsa friskt eller ej



Medel från Satsa Friskt innebar kontinuitet till myndigheternas arbete kring de aktuella frågorna. Detta var, som figuren ovan visar, ett viktigt bidrag. Det påvisar även fallstudierna där exempelvis Bolagsverket berättar att deras projekt kanske hade genomförts, men då i en inte lika omfattande utsträckning med i så fall risk för genvägar och sämre förutsättningar att kunna lämna det avtryck som projektet bedöms ha gjort. De fick inte bara nödvändigt utrymme och resurser att ta tag i frågorna utan kunde också säkra förankring och ett gediget grundarbete som inte hade varit möjligt utan Satsa Friskt. Också Luleå tekniska universitet beskriver att det genomförda arbetet troligtvis hade bedrivits men inte i samma omfattning med risk för att de resultat som de har uppnått inte hade varit möjligt att nå utan Satsa Friskt. Linköpings universitet i sin tur menar också att stödet från Satsa Friskt var avgörande för deras möjlighet att genomföra projekt kring de aktuella frågorna. Samma omfattning och grad av konkretion hade varit omöjlig annars.

Bilden som genom fallstudierna växer fram kring hur dessa medel har använts med avseende på att programmets mervärde – den utsträckning i vilken Satsa Friskt har skapat nya resultat/verksamheter – är att Satsa Friskt förefaller ha kommit som en frisk vind som gav skjuts i form av resurser att ta tag i frågor och problem som det fanns kunskap och önskemål om att åtgärda. Dock saknade myndigheterna ofta själva möjligheten att finansiera sådana åtgärder. I till exempel fallstudien av Kriminalvårdens projekt påvisar intervjupersonerna att de utan stöd från Satsa Friskt hade stått helt stilla på arbetsmiljöfronten – särskilt som de genomgick en stor omorganisering – men att de genom ett Satsa Friskt kunde finansiera projekt för arbetsmiljön. Det finns således ingen anledning att betvivla att medlen från Satsa Friskt har varit värdefulla bidrag till myndigheternas arbetsmiljöarbete.

Samtidigt menar Ramböll att en viktig potential med programmet inte kom att utnyttjas fullt ut, nämligen programperspektivet. Ett programperspektiv är en tydlig idé eller strategi för vad alla enskilda projekt som ingår i ett program ska uppnå gemensamt och skapa för avtryck på aggregerad nivå. Det kan till

exempel handla om resultat på övergripande samhällsnivå i relation till vad olika direktiv och nationella strategier söker åstadkomma. Utifrån analysen av insamlat material förstår Ramböll att de enskilda projekten istället har utformats och styrts utifrån ambitionen att åstadkomma resultat i enskilda verksamheter.

Även om det från programmets sida fanns vägledande målsättningar och tydliga inriktningar för att stödja myndigheternas utformning av enskilda projekt menar Ramböll att det under genomförandet av programmet har saknats styrning mot ambitioner bortom positiva resultat på de enskilda myndigheterna. Ramböll förstår också att det inledningsvis fanns en sådan programambition genom att parterna – inte myndigheterna – skulle initiera och besluta om projekt, men att omständigheterna vid tillblivelsen sköt dessa ambitioner i sank, särskilt myndigheternas tryck på programmet att påbörja fördelningen av projektmedel (se avsnitt 2.1.1). En annan förklaring till det bristfälliga programperspektivet kopplar an till programmets funktion att bidra till att Stiftelsen Statshälsans kvarlåtenskaper användes på mest ändamålsenliga sätt, eftersom behov och medel fanns, men statshälsan själv saknade kapacitet att administrera och genomföra ett program i Satsa Frisks omfattning. Detta innebar att ramarna för innehållet och målen för verksamheterna inom Satsa Friskt således inte främst skulle bidra till ett särskilt politikområde utan hade en friare form än vad som annars kan känneteckna andra typer av program som Ramböll har utvärderat, t.ex. förvaltningen av EU-fonder.

Att potentialen med att genomföra programverksamheter därmed lämnades outnyttjad påverkar programmets potentiella genomslag tillika förutsättningar för ett långsiktigt, hållbart avtryck påverkas (mer om programmets och projektens långsiktiga bärkraft i efterföljande avsnitt).

Sammanfattningsvis vad gäller mervärdet menar Ramböll att Satsa Friskt innebär stöd i att producera projektresultat som inte annars hade kunnat uppnås på myndigheterna. Stödet finansierade verksamhet som innebär att nya inslag utvecklades som motsvarade behov i organisationerna. De stöd i form av extra medel som organisationerna fick producerade värdefulla, användbara och nya projektresultat som inte hade varit möjliga att uppnå och/eller genomföra utan medel från programmet. Dock användes inte programmet till sin fulla potential när det gäller att koppla de enskilda projektens resultat till mer övergripande mål för hela programmet.

4.5 Resultatens långsiktiga bärkraft

Ramböll pekar i föregående avsnitt på att programmet Satsa Frisks primärt drevs enligt linjen att bidra till utvecklingsarbete i de enskilda verksamheterna. En viktig del av programmets långsiktiga effekt och bärkraft är också huruvida de goda resultat som nås lokalt ges förutsättningar att leva vidare efter det att programmets stöd slut. I många fall handlar detta om att skapa rutiner och strukturer för implementering av goda resultat alternativt skapa former för kunskapsdelning och lärande av de processer som lett fram till goda eller dåliga resultat. Det är det sätt och den utsträckning i vilken de enskilda projekten inom ramen för Satsa Friskt har åstadkommit detta som är fokus för detta avsnitt.

I huvudsak menar Ramböll att de projekt som har varit en del av utvecklingsprogrammet Satsa Friskt har arbetat med tre olika strategier för att garantera långsiktigt bärkraft:

- Strukturella strategier
- Implementeringsstrategier
- Lärande strategier

Dessa tre strategier kan vara svåra att särskilja rent praktiskt men för analysen skall fungera de utmärkt.

De **strukturella strategier** som Ramböll kan notera handlar dels om att skapa nya rutiner och former för samverkan mellan parterna för att garantera att arbetsmiljöfrågorna (specifikt de som uppkommit under projektet) ges en fortsatt prioritering och uppmärksamhet. Det har även handlat om att skapa rutiner för hur arbetsmiljöfrågor hanteras i verksamhetsplaneringen, där flertalet projekt har inkorporerat projektens resultat i styrningsmekanismer och framtida verksamhetsplanering vilket exempelvis Bolagsverket och Skatteverkets strukturella utvecklingsarbete påvisar. Båda dessa myndigheters Satsa Friskt-projekt är idag en bestående del av verksamheten.

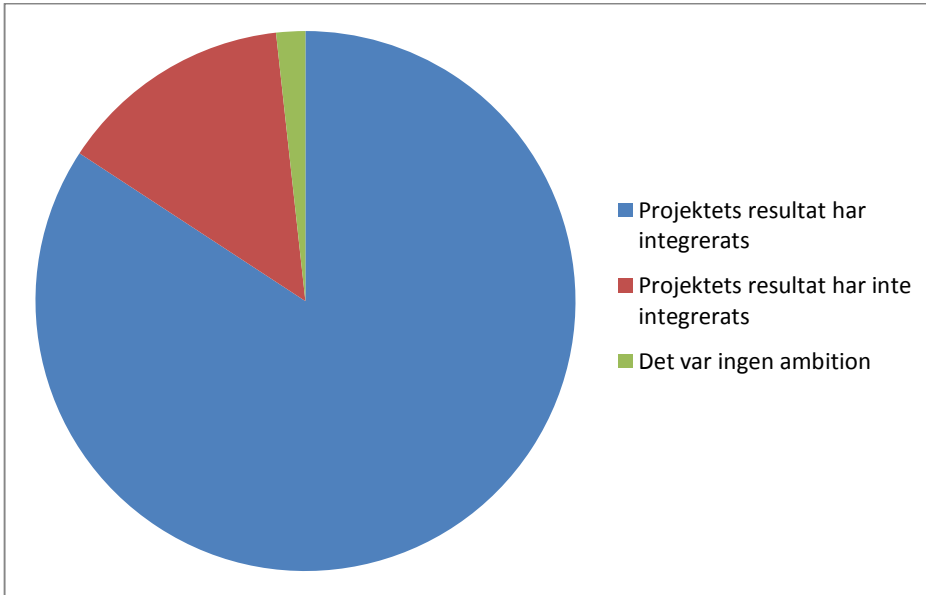
Implementeringsstrategier handlar om och i vilken utsträckning projekten haft en "plan" för hur deras arbete skall resultera i resultat som tas till vara i organisationen även i framtiden såsom Rikspolisstyrelsen som arbetade efter en implementeringsstrategi att sprida riktlinjer för rutiner mellan dess myndigheter. Ramböll kan se stora skillnader i detta avseende dels mellan olika projekt, dels inom enskilda stora projekt. Ett exempel är Kriminalvården där 2 av delprojekten enligt den strukturella strategin har fått rikstäckande efterklang medan andra delprojekt vid genomförandet för fallstudien ännu befann sig i ett implementeringsstadium.

Lärande strategier, slutligen handlar om i vilken utsträckning projekten tillsammans med programmet har arbetat med att skapa ett aktivt lärande inom såväl som mellan myndigheter. Även här kan Ramböll konstatera dels stora skillnader mellan projekten, dels att programmet har haft en aktiv roll att bidra till det aktiva lärandet mellan myndigheter. Programmets främsta strategi vad gäller långsiktig bärkraft har varit att arbeta med lärande strategier på så sätt att erfarenhetsutbyten, skriftserier med goda exempel, konferenser och kunskapsutvecklande seminarier kontinuerligt arrangerades under programperioden fritt för samtliga medverkande myndigheter att närvara vid.

Utöver möjliga strategier för skapandet av långsiktighet är det tydligt att projektens uttalade målsättning och omfattning har en betydande effekt på dess långsiktighet. Ramböll kan konstatera att det går att se en skiljelinje mellan projekt av mer strukturförändrande karaktär och projekt av mer punktinsatsorienterad karaktär. Den förra gruppen innefattar projekt som tar sikte på att skapa framtida strukturer för att exempelvis mäta ohälsa, erhålla signaler om stress, förebygga hot och våld, förändra användbarhet, etc. såsom Centrogruppens arbete att framarbete nyckeltal eller Linköpings Universitet arbete gällande tidiga signaler på ohälsa och stress. Medan den senare gruppen av projekt tar sikte på att lösa ett påtagligt problem såsom exempelvis skapa en mobil portal för vägarbetare, ombyggnation av transportfordon, konkreta friskvårdssatsningar, etc. Båda dessa grupperingar har oavsett karaktär en bäring mot att leverera ett resultat långt efter det att projektstödet är slut. Dock har den strukturinriktade gruppen siktet inställt på att skapa förutsättningar för det ordinarie arbetet att vara hälsofrämjande medan det punktinsatsinriktade har siktet inställt på att skapa helt nya former av verksamheter eller produkter för att åtgärda en noterad problematik.

När Ramböll i enkäten ber myndighetsrepresentanter och fackliga företrädare att bedöma huruvida projektets resultat har integrerats i ordinarie verksamhet, ges följande bild:

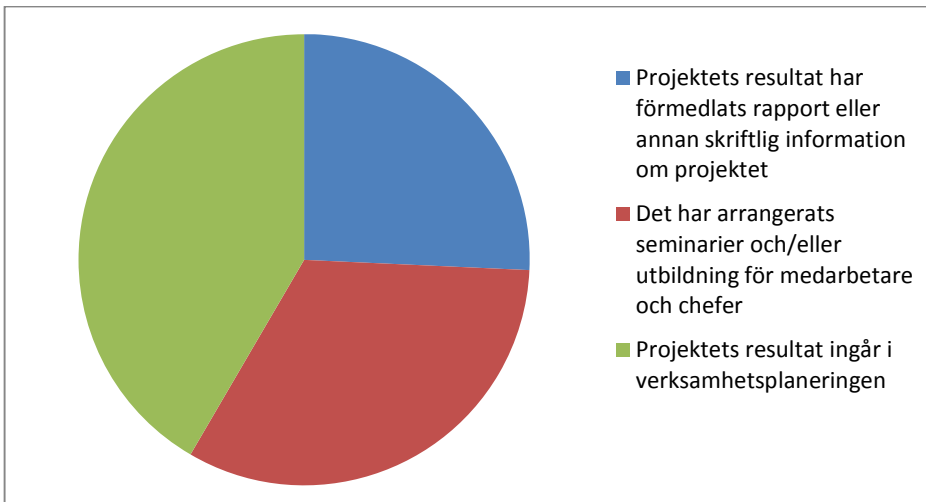
Figur 18. Respondenternas bedömning av projektresultatens långsiktiga bärkraft



En mycket stor andel anser att resultaten har integrerats i den ordinarie verksamheten. Denna upplevelse bör ses som en stor framgång för programmet, oavsett om det är i liten eller stor utsträckning som implementeringen ägt rum och på vilka områden så har skett. Att en stor majoritet av de svarande anser att projektets resultat påverkat dagens verksamhet är ett gott betyg för programmet.

Väljer vi att studera på vilket sätt resultaten integrerats, får vi följande resultat:

Figur 19. Sätt på vilket respondenterna uppger att projektresultat har integrerats i ordinarie verksamhet



En majoritet av projekten uppges ingå i verksamhetsplaneringen. Därtill har information om projektets uppnådda resultat genom rapporter eller seminarier varit ungefär lika vanligt förekommande sätt att verka för att integrera projektresultat. I de fall där hela projektet inte har varit effektivt och relevant har endast de positiva resultaten bevarats – och på olika sätt i organisationen, vilket följande citat illustrerar:

Med ett antal projekt så har en del avrapporterats, andra ingår i ledarutbildning och även i verksamhetsplaneringen

Att projektet har blivit en integrerad del av den vanliga verksamheten handlar om att det är en del av förbättrade rutiner, arbetssätt, beslut, olika policys som lever vidare, handlingsplaner, mallar för medarbetarsamtal, producerat skriftligt material etc. Nyckeln till att lyckas integrera positiva resultat har inte bara varit en ledningsfråga: att projektet har legitimitet och existensberättigande för att det är förankrat hos ledningen. Den enskilt största avgörande faktorn har varit att medarbetarna som omfattas av det som har genomförts inom ramen för projektet har varit med i genomförandet och därmed förankringen, vilket följande citat illustrerar:

I vissa fall har Projektet har delvis integrerats genom att en stor enhet (ca 3000 medarbetare) har genomfört projektet

Att majoriteten av projekten uppges ha integrerats i ordinarie verksamhet är ett särskilt positivt resultat med tanke på figur 17 som visar att det sätt på vilket resultaten har integrerats handlar om att delar av projektets resultat ingår som en ordinarie del i verksamhetsplaneringen.

Sammanfattningsvis förstår Ramböll utifrån intervjuer med Satsa Friskt centralt att det fanns idéer om att skapa långsiktig bärkraft för programmet, särskilt inom initiativområdena Hot och Våld, Rehab och Människa/IT, men att dessa försköts då strategier och riktlinjer för programmet påverkades av omständigheterna vid uppstarten av programmet (se avsnitt 2.1.1). Programmets primära avtryck är istället dels det tillskott i form av medel som projektgenomförande myndigheter fick tillgång till, dels den legitimerande effekt på att fokusera på arbetsmiljöfrågor som detta innebar. Trots det uppfattar Ramböll att majoriteten av projekten har arbetat för att bevara positiva resultat i sina respektive organisationer på ett ofta framgångsrikt sätt vilket detta avsnitt har illustrerat. Från programmets sida förstår Ramböll det som att den huvudsakliga ambitionen blev att under genomförandet bidra med stöd och positiva exempel för att de enskilda projekten i genomförandet skulle generera mesta möjliga värde egentligen enligt den lärandestrategi som omnämns ovan. Eftersom programmet var av utvecklande karaktär och initierades mot bakgrund av förvalta Stiftelsen Statshälsans kvarlåtenskaper på mest ändamålsenliga sätt har strategier för långsiktig bärkraft inte alltid varit uttalade. Trots att idéerna fanns blev det inledningsvis ingen prioriterad fråga från centralt håll. Utifrån intervjuerna centralt förstår Ramböll att programmet efter hand har genomfört satsningar för att råda bot på de avsteg från ursprungliga tankar kring hållbarhet som åsidosattes vid uppstarten av programmet. I ett tilläggsuppdrag som Ramböll genomförde under hösten 2010 undersöktes bland delar av dessa satsningar – nämligen tre genomförda utbildningar. Resultatet av dessa kurser beskrivs i det kommande kapitlet.

5. UTVÄRDERING AV KURSER INOM SATSA FRISKT

I detta kapitel redogör Ramböll för resultatet av de kurser som Partsrådet upphandlat inom ramen för programmet Satsa friskt. Kurserna genomfördes i slutet av programperioden, under år 2010.

Redovisningen berör följande tre kurser:

- Från projekt till löpande verksamhet
- Så hanterar du förändring och motstånd
- Lead – Leadership & Employee Active Development

Först beskrivs kursernas tillkomst samt deras innehåll, syfte och mål kortfattat. Därefter redogörs för Rambölls samlade bedömning av kursernas värde samt deras värde i förhållande till programmet Satsa friskt. För fullständig redovisning av resultaten för respektive kurs hänvisas till bilaga 7.

5.1 Från projekt till löpande verksamhet

Partsrådet kontaktade Wenell Management med en förfrågan om att arrangera en utbildning. Bakgrunden till förfrågan var Partsrådets önskemål om att bidra till partsgruppers kompetensutveckling gällande hela projektprocesser; från riggning och genomförande till löpande verksamhet. Ett ytterligare behov var att sprida erfarenheter och goda exempel från programmet Satsa friskt på hur bestående förändring skapas och vidmakthålls. Den initiala förfrågan från Partsrådet kom slutligen att landa i kursen "Från projekt till löpande verksamhet" där utbildningsmoment och arbetsträffar för utbyte av goda erfarenheter varvades enligt följande:

- Del 1: fokus på projektmetodik, omfattning 3 dagar
- Del 2: fokus på vidmakthållande, omfattning 3 dagar

Syftet med kursen var alltså tudelat att å ena sidan för deltagarna ge ett kunskapslyft och inbringa kunskap i projektledning och å andra sidan att föra ut erfarenheter mellan ingående myndigheter och deras arbetsmiljöprojekt.

På kursen deltog i huvudsak personer som på olika sätt hade koppling till Satsa Friskt – antingen som projektledare eller som del av ett projektteam för ett projekt som finansierades av Satsa Friskt på myndigheten som de arbetar på. En liten andel deltagare var inte involverade i ett specifikt projekt men arbetade på en myndighet som genomför ett projekt som finansierades av Satsa Friskt. I de flesta fall fick de som gick kursen information om kursen via sin chef.

5.2 Så hanterar du förändring och motstånd

Partsrådet kontaktade Mil Institute⁴ med en förfrågan om att erbjuda institutets kurs *Så hanterar Du förändring och motstånd* till sina medlemmar. Kontakten från Partsrådet kom spontant utifrån Partsrådets kännedom om kursens existens genom en partsföreträdare som tidigare hade gått kursen. Kursens ordinarie upplägg justerades efter Partsrådets önskemål vilket kom att innebära att Mil totalt arrangerade två kurser med upplägget att vid två tillfällen träffas två dagar. I vanliga fall genomförs kursen som ett internat under tre dagar. Anledningen till Partsrådets förfrågan upplevs av utbildningsanordnaren att ha

⁴ Mil Institute är ett utbildningsinstitut som erbjuder verksamhets- och ledarutveckling. Utbildarna inom institutet ingår i ett nätverk av professionella aktörer med förankring i olika akademiska discipliner och med praktiska erfarenheter från konkret förändrings- och utvecklingsarbete.

vägletts av att kursen motsvarade aktuella behov hos ingående organisationer knutna till Partsrådet.

En öppen inbjudan om att gå kursen tillskickades Partsrådets primära målgrupp. Att inbjudan inte enbart riktades till myndigheter som har genomfört Satsa Friskt-projekt bekräftas i enkäten där 62 procent av de personer som har gått kursen anger att de *inte* har varit berörda av programmet Satsa Friskt så vitt de vet⁵.

Kursen *Så hanterar Du förändring och motstånd* fokuserar på att öka ledares kompetens att driva förändringar och hantera motstånd. Det handlar om att förvärva verktyg och kunskap för att hantera dilemman och polaritet i förändringsprojekt. Deltagarna förväntas utveckla nya synsätt, vinklingar och perspektiv på förändring för att på så sätt kunna öppna upp för nya handlingsalternativ och annorlunda synsätt på motstånd. Kursen handlar om förändring både utifrån perspektivet att vara den som driver förändringar och att vara den som blir utsatt för förändringar. Under kursen arbetar deltagarna med reella projekt som de antingen driver själva eller är en del av.

5.3 Lead - Leadership & Employeeship Active Development

Partsrådet har slutligen inom programmet Satsa friskt finansierat ett pilotprogram för chefer på Tullverket. Sammanlagt har 12 stycken chefer på mellannivå från Tullverkets IT-avdelning i Luleå deltagit i programmet som genomfördes under tre månader år 2010. Programmet heter LEAD och ges av konsultföretaget Scandinavian Employeeship Institute (SESI).

Programmets huvudsyfte är att utveckla ett aktivt medarbetarskap genom att chefer i organisationen tränas i att hantera utvecklingsprocesser i sin arbetsgrupp. Det ska i sin tur leda till att ledarskapet stärks genom att deltagarna i programmet tränar metoder och förhållningssätt som leder till utveckling av individer och grupper. Enligt SESI är självkänedom, gruppdynamik, dialog som grund för ett utvecklande klimat och förändringsprocesser bärande delar i programmet.

Programmet syftar vidare till att lägga grunden för ett antal möten där chef och medarbetare arbetar med följande ämnen som stöd för individens och gruppens utveckling: Medarbetarskap, Gruppdynamik, Självkänedom, Vision och värderingar, Ansvarstagande och Ständiga förbättringar. Programmet omfattar totalt 6 utbildningsdagar. Förutom dessa utbildningsdagar för deltagande mellan chefer genomfördes en "Introduktionsdag till LEAD" med IT-avdelningens ledningsgrupp. Syftet med introduktionsdagen var att ge ledningsgruppen kunskap om tankarna bakom programmet, samt att tydliggöra vilken tid som programmet tar i anspråk av deltagande chefer och deras arbetsgrupper.

Den behovsbild mot vilken Partsrådets valde att finansiera det här programmet bygger, enligt Rambölls uppfattning, främst på att mellan chefer ofta får ta ett stort ansvar i frågor rörande arbetsmiljön. Det beror dels på att de i högre grad än den högre ledningen får erfara de direkta konsekvenserna av medarbetarnas problem. Dels är det ofta mellan chefernas ansvar att implementera nya strategier/insatser på arbetsmiljöområdet samt följa upp resultatet av dessa inom sin grupp. I den bemärkelsen riskerar de att hamna i kläm mellan den högre ledningen och medarbetarna. Genom programmet LEAD ville Partsrådet således stärka mellan cheferna i deras speciella roll och ge dem verktyg att ta hand om sina medarbetare på ett ändamålsenligt sätt. Valet av den specifika kursen och kursanordnaren gjordes mot bakgrund av att Partsrådet sedan tidigare hade kännedom om kursen.

⁵ 25 procent anger att myndigheten de arbetar på har genomfört ett projekt finansierat av Satsa Friskt om än de inte själva har haft koppling till det. Ett fåtal personer anger att de var del av ett projektteam som genomförde ett projekt finansierat av Satsa Friskt

Från Tullverkets sida ingår programmet Lead som en del i ett pågående utvecklingsarbete på myndigheten som handlar om ledarutveckling. Ramböll uppfattar att det fanns två huvudsakliga motiv till att skicka deltagare på kursen. Det ena motivet handlar mot att Tullverket strävar efter att gå mot ett mer coachande ledarskap med mindre detaljstyrning. Det andra handlar om att myndigheten anser att chefernas förmåga att utveckla sina arbetsgrupper behöver stärkas. Genom att bli LEAD- coach och facilitator i sin arbetsgrupp hoppades myndigheten nå dessa målsättningar.

5.4 Sammanfattande slutsatser av kurserna

Nedan sammanfattas Rambölls bedömning av kursernas enskilda värde samt deras värde i förhållande till programmet Satsa friskt.

Utvärderingen visar att effektiviteten i de tre kurserna är mycket hög. Samtliga kurser har nått sina mål i hög utsträckning avseende kunskapsutveckling i förhållande till syfte och målsättningar med kursen. Det menar Ramböll kan förklaras av att de har mött ett reellt behov hos deltagarna. De goda resultaten kan vidare förklaras av att kurserna har genomförts med mycket hög kvalitet i såväl innehåll som upplägg och genomförande. Den höga kvaliteten på kursen är något som särskilt poängteras i intervjuer och enkäter med deltagare. Den goda målluppfyllelsen tyder även på att Partsrådet har varit lyhörda och bra på att fånga upp utvecklingsbehoven i de enskilda projekten samt utifrån den kunskapen upphandlat värdefulla kurser som möter behoven. Vidare menar en klar majoritet av deltagarna på de tre kurserna att de hittills, några månader efter kursavslut, har fått användning för samtliga eller delar av deras nyförvärvade kunskaper.

Ramböll bedömer även att kurserna i varierande god utsträckning har möjlighet att bidra till hållbara resultat inom myndigheten. En klar majoritet av deltagare inom samtliga kurser har redan fått användning för sina kunskaper liksom spridit kunskapen vidare inom myndigheten, på ett eller annat sätt. Ramböll uppfattar dock att spridningen av förvärvade kunskaper främst har skett informellt till närmsta kollegor vid exempelvis fika- eller lunchraster eller indirekt genom att deltagarna har ett förändrat arbetssätt där de personligen använder de nya kunskaperna dagligen (och i något lägre utsträckning i en formaliserad och direkt form).

Avsaknaden av mer formaliserade och direkta spridningskanaler bedömer Ramböll har påverkat i vilken grad de ingående myndigheterna har fått ta del av de enskilda deltagarnas nyförvärvade kunskaper. På det området finns det nämligen mer att önska. Ramböll menar dock att några av kurserna främst handlar om deltagarnas individuella utveckling och att det därför i mindre utsträckning är eftersträvansvärt för myndigheterna att säkra strukturer som syftar till att den individuella kunskapen kommer fler till del. I de fall där det är mer aktuellt att sprida den nyförvärvade kunskapen till en bredare krets ligger framför allt ansvaret för detta hos de ingående myndigheterna och i mindre utsträckning på kursgenomförarna och Partsrådet. För att de enskilda deltagarna inte ensamma ska bli bärare av en ökad kunskapsnivå behöver respektive myndighet fundera över strategier som syftar till att ta tillvara kunskaperna för hela myndighetens räkning. Ramböll uppfattar dock att deltagarna hyser goda förhoppningar inför framtiden då det finns intresse och mandat uppifrån samt i vissa fall resurser (framförallt i form av tid) att arbeta vidare med de erfarenheter som vunnits genom kurserna.

Rambölls övergripande bedömning på kursnivå att de tre kurserna har genererat mycket värdefulla resultat för enskilda deltagare och även till stor del för ingående myndigheter. När det gäller kurserna i relation till programmet Satsa Friskt menar dock Ramböll att det har funnits utrymme för Partsrådet att i ännu högre grad säkra det samlade värdet av kurserna i förhållande till programmet

Satsa friskt. Det hade enligt Rambölls uppfattning kunnat uppnås genom att Partrådet hade genomfört **en analys av var i programprocessen kurserna kunde förväntas skapa störst effekt för programmet som helhet** och därefter planerat genomförandet av kurserna i enlighet med den analysen.

En sådan analys syftar till att skapa största möjliga nytta av kurserna i relation till programmet Satsa friskt. Ramböll är dock väl medveten om att Partrådet har haft liten möjlighet att göra detta inför upphandlingen av föreliggande kurser då behovet att göra något med kvarstående medel från Statshälsan uppstod när större delen av programperioden redan var avslutad. Därutöver är verkligheten ofta sådan - liksom för Partrådet och Satsa friskt - att vissa behov och problemställningar upptäcks efter hand och därmed försvåras möjligheten att göra analysen fullt ut. Trots dessa begränsningar i det analytiska ramverket menar Ramböll att en analys i enlighet med ovanstående resonemang kan tjäna som en viktig förklaringsfaktor till varför vi bedömer kursernas enskilda värde som något högre än deras värde i relation till programmet. Det är vidare ett perspektiv som programägare på arbetsmiljöområdet kan ha nytta av i planeringen av ett omfattande program likt Satsa friskt i framtiden varför det lyfts upp även här.

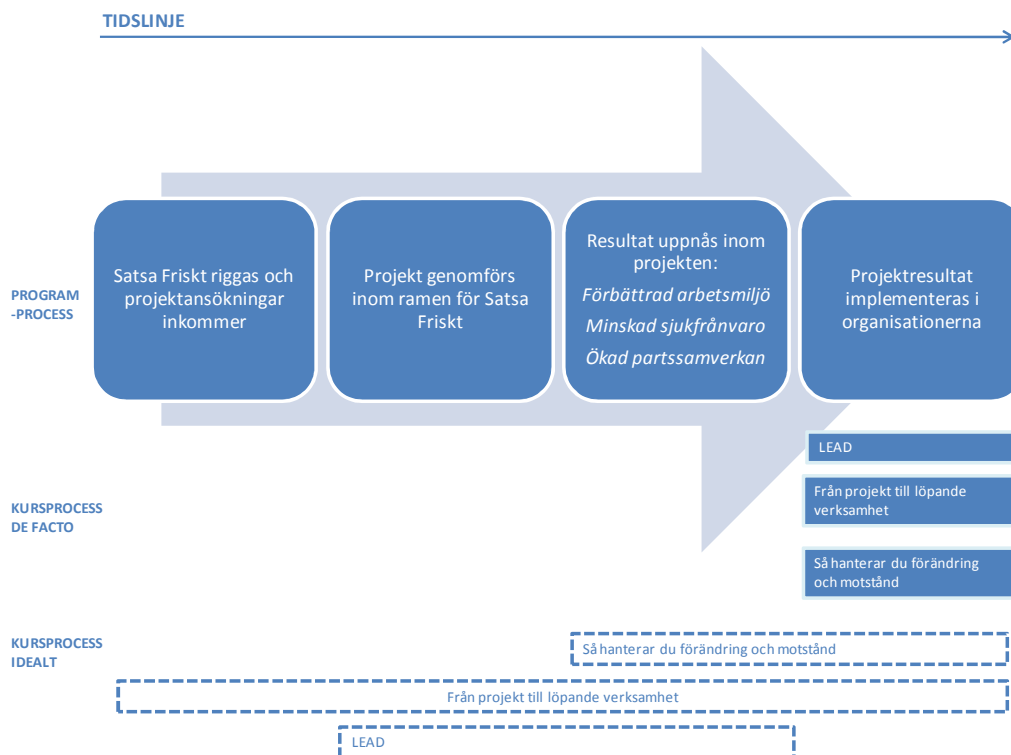
Från projekt till löpande verksamhet är en kurs som syftar till att ge ökad kunskap om framförallt projektledning. I dess nuvarande form riktar den sig både till projekt som är i start- och genomförandefasen och projekt som är i implementeringsfasen. Ramböll menar därför att ur ett programperspektiv hade Partrådet tjänat på att tillhandahålla kursen i fråga även tidigare i programmet. Kursen hade då potentiellt kunnat bidra med värdefull kunskap till enskilda projekt om hur man planerar och genomför ett projekt för att skapa största möjliga avtryck i den ordinarie organisationen, vilket i sin tur hade kunnat ge ännu mer effektiva projekt inom ramen för programmet.

När det gäller kursen *Så hanterar du förändring och motstånd* menar Ramböll att den framför allt har potential att bidra i fasen där resultat uppnås i projekten samt i implementeringsfasen. Kursen syftar till att rusta personer som leder förändringsarbete eller utsätts för förändringsarbete att bättre förstå och hantera sina egna och/eller andras uttryck för motstånd. När ett projekt har uppnått goda resultat gällande en förbättrad arbetsmiljö, så som en ny arbetsprocess, som därefter ska implementeras i den ordinarie verksamheten menar Ramböll att kursen kan bidra med värdefull kunskap till de personer som ska driva den processen. Genom deltagande i kursen står dessa personer bättre rustade att driva igenom förändringen samt bemöta personer som berörs av den. Precis som för kursen *Från projekt till löpande verksamhet* gör Ramböll således bedömningen att kursen med fördel hade kunnat erbjudas tidigare i programprocessen med det bakomliggande syftet att underlätta för de personer som ska arbeta med implementering och hållbarhet av resultat som uppnåtts inom ramen för projekten och som därmed kan säga befinna sig i fasen mellan uppnådda resultat och implementering av dem.

Avslutningsvis gällande *Lead* menar Ramböll att kursen, till skillnad från de övriga två kurserna, främst har potential att bidra i genomförandefasen av projekten. Och således mindre värde i den implementerande fasen. Den bedömningen görs mot bakgrund av att huvudsyftet med *Lead* är att utveckla ett aktivt medarbetarskap genom att chefer i organisationen tränas i att hantera utvecklingsprocesser i sin arbetsgrupp. Kursen ska således ge ändamålsenlig kunskap och konkreta verktyg för att kunna driva ett utvecklingsarbete på såväl individ- som gruppnivå. På så sätt uppfattar Ramböll att kursen kan bidra till en positiv arbetsmiljö med bland annat lägre sjuktal, vilket har varit en del av de övergripande målsättningarna för projekt inom ramen för Satsa friskt. Därutöver kan förvärvade kunskaper och verktyg självklart vara värdefulla i arbetet med att förvalta goda resultat som har uppnåtts gällande en förbättrad arbetsmiljö, men detta uppfattar Ramböll inte är kursens primära syfte och användningsområde.

Nedan illustreras vårt resonemang i en figur, där den översta raden "programprocess" visar programprocessen för Satsa friskt och den mellersta raden "kursprocess de facto" när i tid kurserna genomfördes. I den understa raden "kursprocess idealt" visas när i tid Ramböll uppfattar att kurserna optimalt sett borde ha genomförts för att skapa största möjliga effekt för programmet som helhet.

Figur 2 Illustrerar den faktiska kursprocessen i relation till en ideal kursprocess



6. SLUTSATSER

6.1 Om Satsa Frisks samlade avtryck

Satsa Friskt innebar en unik möjlighet för enskilda myndigheter att producera projektresultat som inte annars hade kunnat uppnås. Ramböll gör bedömningen att stödet i form av extra medel som organisationerna fick genom Satsa Friskt producerade värdefulla och användbara projektresultat för de genomförande organisationerna som inte hade varit möjliga för dem att uppnå utan medel från programmet.

Ramböll konstaterar samtidigt att Satsa Friskt genomfördes utan en realiserad idé om vad de medel som betalades ut för olika projekt *gemensamt* skulle bidra till, dvs. en tanke om att skapa något större än summan av de enskilda projekten från programmets sida. Strategier för långsiktig bärkraft har inte alltid varit uttalade och prioriterade, vilket delvis kan förstås mot bakgrund av att programmet var av utvecklande karaktär och initierades för att förvalta Stiftelsen Statshälsans kvarlåtenskaper på mest ändamålsenliga sätt. Detta menar Ramböll har påverkat resultatet av programmet på olika sätt. Dels möjliggjorde programmets breda målformuleringar att de enskilda myndigheterna själva definierade behov och nödvändiga åtgärder för sin egen verksamhet på arbetsmiljöområdet, utan särskilda krav på utvecklingsarbete och/eller måluppfyllelse. Dels innebar det att programmet hade riskerat att inte erhålla lika goda resultat om det saknat medvind i form av mycket ambitiösa enskilda projekt, som exempelvis genomförde förstudier och uppföljningar på eget initiativ.

Vidare menar utvärderarna att programmets inverkan på sjukfrånvaro, arbetsmiljö och lokal partssamverkan är god, men att resultaten är svåra att validera då programmets målsättningar är breda och saknar tydliga indikatorer för uppföljning. Utvärderarna kan konstatera att programmet har gett avtryck på olika områden men hur stort det avtrycket har varit kan utvärderarna inte uttala sig om. Ramböll menar att programmet med fördel hade kunnat styras och genomföras i relation till tankar som inledningsvis fanns om vad programmet som helhet skulle åstadkomma. Det finns en stor potential i dessa öronmärkta resurser att bidra till reell och bestående utveckling på arbetsmiljöområdet.

6.2 Förklaringsfaktorer

I syfte att gräva lite djupare i förklaringen till både de goda resultat som har uppvisats på projektnivå och till de problem som Ramböll noterar ur programperspektiv genomförs i följande en analys av programmet på tre olika nivåer; omvärld, styrning och genomförande.

6.2.1 Omvärldsfaktorer

Samtidigt som det äger rum ett flertal projekt på ett 60-tal myndigheter runt om i Sverige sker det mycket annat både på dessa myndigheter och i samhället i övrigt. I en värdering av resultaten från ett program av Satsa Frisks storlek och omfattning kommer dessa omvärldsfaktorer spela en roll. Den kontext i vilken utvecklingsprojekten äger rum kommer att få än större betydelse när det är tal om generella och omfattande mål för projekten.

När Ramböll studerar de generella målen framgår det med tydlighet att omvärlden har en stor inverkan på sjukfrånvaron. Dels i form av förändringar i socialförsäkringen och dels i form av den allmänna konjunkturen. Också det generella målet om förbättrad arbetsmiljö är i samhällets blickfång efter 1990-talet när problem såsom Hot och Våld, ohälsa och olycksfall i arbetet medvetandegörs exempelvis genom Arbetsmiljöverkets föreskrift *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:1). En skrift som utvecklar och preciserar hur arbetsgivaren ska gå tillväga för att uppfylla sitt huvudansvar för arbetsmiljön i

verksamheten. Utifrån detta och andra exempel kan Ramböll konstatera att det under programperioden skett viktiga parallella utvecklingar i samhället.

Då det inte funnits uppföljningsbara indikatorer för de generella målen, är det mycket svårt att isolera effekter av programmet och effekter av omvärlden. Med tillkomst av nya lagar och riktlinjer kan beteendet mellan parterna påverkas i lika stor utsträckning av det som genom förekomsten av ett samverkansprojekt. Ramböll menar därutöver att det genom frånvaron av uppföljningsbara indikatorer och mer specificerade målsättningar är svårt att bedöma effekten av programmets samlade avtryck i termer av måluppfyllnad. Däremot kan Ramböll konstatera att programmet genom de enskilda projekten har bidragit till att arbetsmiljöfrågor *upplevs* ha fått ökad legitimitet, en förändring och utveckling som kan ges en extra skjuts genom att sammanfalla med omvärldsförändringar. Under programperioden kan det även vara värt att uppmärksamma de stora förändringar som ägt rum på flera av myndigheterna i form av bolagisering och myndighetsdelning.

6.2.2 Styrning

Ramböll menar att det finns både styrkor och svagheter i hur programmet Satsa friskt har styrts av programsekretariatet.

Styrkorna i styrningen kan sammanfattas i följande punkter:

- Stöd i olika former från programsekretariatet till projekten
- Löpande kontakt mellan programsekretariat och projekt

Svagheter i styrningen kan sammanfattas i följande punkter:

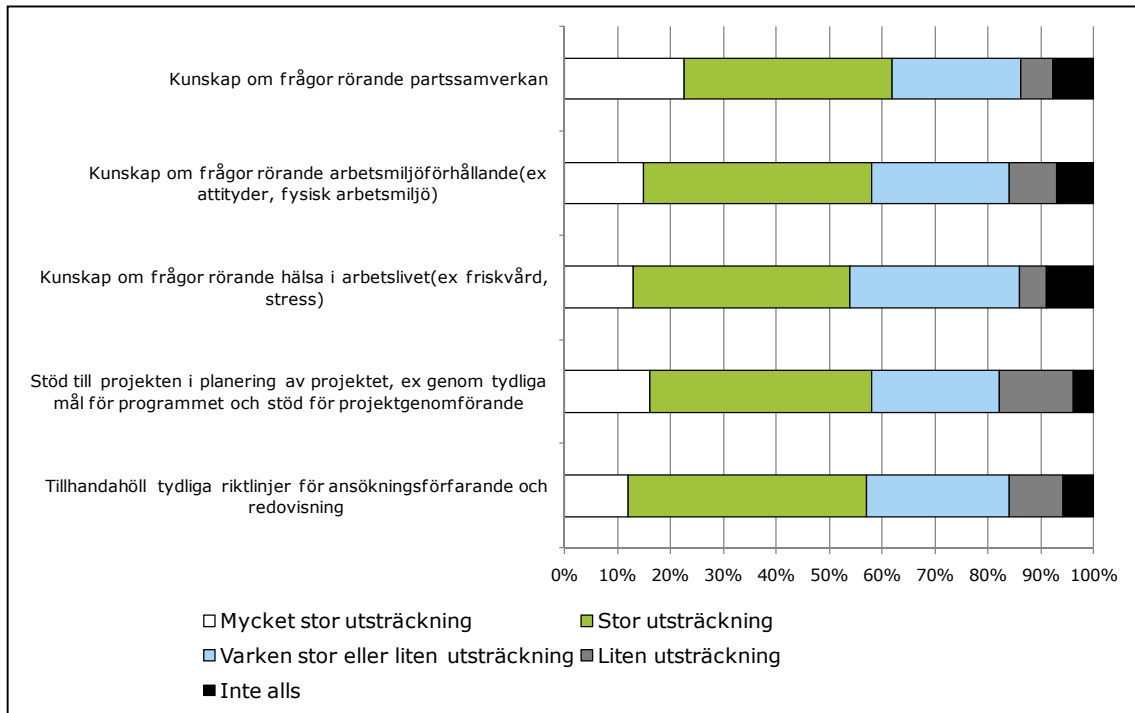
- Avsaknad av sammanhållen struktur för programmet som helhet, framförallt vad gäller urvals- och ansökningsprocessen
- Generella målsättningar och avsaknad av tydliga indikatorer har försvårat uppföljningsarbetet

Nedan beskrivs närmare på vilket sätt styrningen har påverkat resultaten av programmet.

Styrkor i styrningen

I en genomgång av enkätsvar erhålls en mycket god bild av programmets stöd till myndigheterna. Ramböll kan konstatera att det stöd som projekten erhållit av programmets sekretariat haft en stor betydelse för genomförandet lokalt. I figuren nedan ges en överskådlig bild av respondenternas skattning av detta stöd.

Figur 20. Respondenternas bedömning av den utsträckning i vilken Partsrådet har gett projektet ändamålsenligt stöd



Utifrån resultaten från enkäten (illustrerade ovan) och utifrån de samtal som utvärderarna fört med fallstudierna, kan Ramböll konstatera att programsekretariatet fyllt en viktig funktion i att stötta och därmed även styra de lokala projektens arbete i viss mån. I flera fall har detta stöd upplevts som nödvändigt för genomförandet och i andra har det mer handlat om återkommande kontakt för avstämning.

Ramböll gör bedömningen att det under rådande förutsättningar med mycket generella mål och bristande rutiner för kontinuerlig uppföljning varit avgörande med en god och frekvent kontakt mellan projekten och programmets sekretariat. Även om denna kontakt inte kännetecknats av en stringent metodik, har de tjänat syftet att ge ett lokalt anpassat stöd. I många fall har det handlat om stöd i praktiska frågor såsom administration och redovisning. I mindre uträkning om projektspecifika sakfrågor.

Svagheter i styrningen

En av de mer betydande bristerna i programmet är enligt Ramböll förekomsten av mycket generella och övergripande målsättningar, vilket i sig leder till svårighet att följa upp resultat och måluppfyllelse. Detta var även en huvudpoängen från delutvärderingen. Även om det kan resoneras kring behovet av att låta de lokala förutsättningarna/behoven styra projektens utformning och inriktning, menar Ramböll att en minsta gemensamma inriktning som är möjlig att följa upp och styra mot är en central komponent. Ramböll menar att anledningen till behovet av ett program är just behovet av en samlad satsning på arbetsmiljöområdet. I detta avseende har programmet haft svårt att styra mot ett gemensamt mål.

När Ramböll studerar Satsa Friskt som program och ställer detta i relation till andra program som Ramböll utvärderat, är frånvaron av specifika mål och en minsta gemensamma inriktning inget helt unikt. Ramböll har i flera utvärderingar

av omfattande program såsom ERF, ESF och mer specifika program såsom satsningar inom skolområdet med mera, funnit variationer på denna brist. Svårigheten har i Satsa Frisks fall, liksom i många andra, varit att balansera mellan att styra (kontrollera) och att utveckla (förändra). Balansen mellan dessa båda tillsynes motsträviga poler är svår att hantera och det är även anledningen till att det kan vara lätt att välja den ena eller den andra ytterligheten.

Genom att exempelvis upprätta en mycket specificerad och omfattande urvalsprocedur följt av en gedigen uppföljningsmall med tydliga indikatorer och tidsramar kompletterade med tydliga rutiner för återkoppling och styrning utifrån denna modell, kan incitamenten för utveckling undermineras. På samma sätt kan det genom total frånvaro av dessa steg ske stora avsteg från programmets samlade målsättning och önskan och de lokala satsningarna blir sin egen domare och bedömare. I det senare fallet går det lokala projektet miste om lärdomar från andra lokala projekt inom programmet, det blir även svårt att erhålla information om vad som lyckas och vad som inte lyckas då denna fråga inte ställs från programnivå.

Rambölls bedömning är att det behövs en minsta gemensamma målsättning som är möjlig att följa upp och styra mot för att ett program skall kunna använda sina resurser på ett effektivt sätt. Ramböll kan i programmet Satsa Friskt konstatera att det inte har existerat ett sådant system. I Satsa Friskt har snarare lokalt styrd och lokalt anpassad utveckling prioriterats, programmet har snarare haft funktionen liksom en stiftelse.

När Ramböll studerar programmets tillkomst historia och den utveckling som ägt rum sedan dess kan utvärderarna konstatera att det var en komplicerad uppgift som programmets huvudmän stod inför vid uppstart. Det handlade i stor utsträckning om att finna former för en partsgemensam strategi där intressen, inte bara från de olika parterna sida skulle jämkas, utan även mellan de olika centrala myndigheterna. Uppstarten av programmet kom till viss del att kännetecknas av ett hastverk, där fördelningen av resurser kom att prioriteras framför riktlinjer och rutiner för fördelning. Därmed kunde inte den ursprungliga tanken om att parterna skulle styra inriktningen på programmet genom att *initiera och besluta* om projekt realiserar, utan programmet fick i stället förlita sig på ansökningar från enskilda myndigheter och fördela medel utefter dessa. Efterhand kom dock programmets organisation i kapp sin egen praktik och programkansliet blev åter ett aktivt redskap för programmet. Det är den effekten Ramböll kan notera i de delar som redogjorts för under styrkor i styrningen, svagheter i styrningen har däremot funnits med sedan start och har varit svåra att åtgärda då de under rådande omständigheter kom att bli en inbyggd del av programmets utformning.

6.2.3 Genomförande

Resultaten av programmet Satsa friskt som helhet har även påverkats av hur det har genomförts, på såväl programnivå som projektnivå. Ramböll menar att de insatser som har genomförts på programnivå har haft viss bäring på projektens resultat men att de viktigaste förklaringsfaktorerna står att finna i hur de lokala projekten har genomförts på hemmaplan, vilket är naturligt givet utformningen på programmet där de lokala projekten har stått för såväl beslut om specifik inriktning som genomförande av projekten.

Ramböll menar att styrkorna i genomförandet kan sammanfattas i följande punkter:

- Programmets bidrag till nätverk och lärande
- Projektvana myndigheter
- Förekomst av god lokal samverkan hos projekten
- Delaktighet och förankring hos både medarbetare och ledning i projekten

Svagheterna i genomförandet kan sammanfattas i följande punkter:

- Avsaknaden av krav på förstudier från programmet

Nedan redovisas närmare hur dessa aspekter av programmets respektive de lokala projektens genomförande har påverkat resultaten.

6.2.3.1 Styrkor i genomförandet

Utöver att fungera som ett löpande stöd till de enskilda projekten har programmet arrangerat olika former av nätverk mellan projekten. Dessa nätverk har ägt rum i form av lärande seminarier och konferenser. I många fall har det även ägt rum genom spridande av projektkunskap via hemsida, publikationer etc. Genom dessa nätverk har programmet styrts och genomförts genom det goda exemplet, där projekten kunnat lära sig av varandra.

Ramböll menar att nätverken som programmet har initierat inte bara har haft bäring på de deltagande projekten utan även haft siktet inställt på myndigheter som inte deltar med något projekt. På detta sätt har programmet haft som mål att nå även utanför de deltagande projektens sfär och bidra till ett lärande inom hela den statliga förvaltningen.

Ramböll gör bedömningen att lärande genom nätverk har fungerat mycket väl. Ramböll menar att detta har varit den främsta nyckeln till ett långsiktigt bärande resultat, där programmet har spelat en avgörande roll i att bidra till den statliga förvaltningens utveckling inom arbetsmiljöområdet.

Också genomförandet av programmet på lokal nivå har enligt Rambölls bedömning fungerat överlag mycket bra och är en viktig faktor som gör att Satsa Friskt kan betraktas som ett viktigt bidrag till statliga förvaltningars utvecklingsarbete. I genomgången av slutrapporter och intervjuer med företrädare i fallstudier kan Ramböll konstatera att projekten lokalt genomförts med stor framgång – projekten har gjort det som de sagt sig vilja göra. De involverade myndigheterna är vana att genomföra projekt vilket har visat sig bland annat i hur de har arbetat med förstudier, organisering av projektet, arbete med delaktighet från både medarbetare och ledning samt implementeringsarbetet.

I många fall har arbetet lokalt varit avhängigt eldsjälare som varit både initiativtagare och drivande i projekten. Som alltid finns det en risk förknippad med eldsjälare, en risk som framför allt har med långsiktigheten att göra. Även om det finns visst belägg för att denna risk även har lett till faktiska svårigheter, tyder enkätsvaren som redovisats i relation till långsiktig bärkraft på att myndigheterna har lyckats hantera detta i stor uträkning.

Ramböll har tidigare pekat på hur viktigt stödet från programmet varit i relation till styrning, men det är lika viktigt att lyfta detta stöd i relation till projektens genomförande i sig. Det är tydligt utifrån enkätsvaren att detta stöd upplevs som en viktig beståndsdel i att hantera små och stora problem i projekten. I både fallstudier och i kommentarer i enkäten framgår det med tydlighet att programkansliet har bistått med mycket kunnande och stöd för att underlätta driften av projekten på lokal nivå.

Ramböll kan även konstatera att en viktig del av framgången lokalt har varit närvaron av en god samverkan mellan parterna lokalt. Här har redan på förhand existerande former för samverkan underlättat mycket i genomförandet. I de fall där myndighetsledningen har varit delaktig/aktiv i den lokala samverkan har det även bidragit till att legitimera projektets inriktning och genomförande bland övriga medarbetare vilket har skapat en god jordmån för att implementera förändringar i arbetsmiljöarbetet på myndigheten. Ramböll gör bedömningen att en god partssamverkan är en väsentlig komponent i utvecklingsarbete inom

arbetsmiljöområdet, en komponent som det finns anledning att arbeta vidare med och utifrån lärdomarna från Satsa Friskt bygga nya utvecklingsprojekt kring.

Utöver behovet av välfungerande partssamverkan har Ramböll funnit att en välförankrad projektplan leder till att ledningsnivå är mer involverade i genomförandet vilket i sig leder till större förutsättningar för lyckade resultat. Flera projekt har lokalt uppvisat svag förankring i ledningsleden och har även uppvisat svårigheter att leverera bra resultat och framförallt svårigheter att leverera ett resultat som har en långsiktig bärkraft.

6.2.3.2 Svagheter i genomförandet

Ramböll menar att den främsta svagheten i genomförande av programmet är avsaknaden av krav på förstudier. Även om programmet erbjöd projekten medel för att genomföra förstudier, vilket flertalet myndigheter också accepterade, visar erfarenheter från de lokala projekten att det hade varit välkommet med ett explicit krav på genomförande av förstudier. Genom att ställa detta krav skulle programmet kunnat ge draghjälp och underlätta för de lokala aktörerna i deras genomförande genom att redan på förhand peka på risker och resurskrav med det tänkta projektet. Ramböll menar vidare att förstudier i högre grad säkerställer att ett projekts inriktning är relevant utifrån myndighetens specifika behov och förutsättningar, vilket i sin tur möjliggör mer bärkraftiga resultat. Ramböll vill även poängtera att krav på förstudier kan vara ett sätt för programmet att styra inriktningen på projekten och säkerställa att de på ett ändamålsenligt sätt bidrar till programmets samlade behovsanalys, vilket i sin tur gör det möjligt att påverka vilket avtryck programmet som helhet ska ge.

APPENDIX 1: METOD

I föreliggande kapitel presenteras utvärderingens metod med avseende på syfte, datainsamlingsmetoder och analys.

Syfte

Utvärderingens primära syfte är att studera resultaten och effekterna av programmet Satsa friskt. Det är en så kallad resultat- och effektutvärdering som har genomförts, vilken syftar till att mäta och värdera resultaten av Satsa friskt i förhållande till dess målsättningar. Därutöver ingår det att söka förklaringar till varför resultat har uppnåtts eller inte.

En verksamhet, ett program eller ett projekt kan förklaras dels genom hur det har styrts och genomförts och dels genom omvärldsfaktorer. Det innebär att för att kunna göra en fullgod bedömning av vad en verksamhet har resulterat i och vad som förklarar dess resultat behöver man ha god kunskap om styrkor och svagheter i styrning och genomförande samt kunskap om vilka externa faktorer som har påverkat verksamhet i såväl positiv som negativ riktning.

I utvärderingen av Satsa friskt har Ramböll genom gedigen datainsamling haft relativt god tillgång till information om hur interna faktorer kopplade till styrning och genomförande av programmet som helhet har fungerat liksom vilka omvärldsfaktorer som kan ses som centrala, vilket är en god utgångspunkt för en samlad värdering av programmet.

Utvärderingen av Satsa friskt har genomförts i två steg. Först genomfördes en delutvärdering där fokus främst låg på programmets organisering och processer för val av aktiviteter. Därefter genomfördes en slututvärdering med syftet att sammanfatta samtliga resultat av programmet.

Datainsamling

För att säkra tillförlitlighet i analys, bedömningar och slutsatser baseras utvärderingen på en rad datakällor. Mer konkret har följande datainsamlingsmetoder använts:

- Dokumentstudier
- Enkät till företrädare för projekten
- Intervjuer med företrädare för projekten
- Intervjuer med nyckelaktörer på programnivå

De olika datainsamlingsmetoderna presenteras mer utförligt nedan.

Dokumentstudier

Dokumentstudierna har tjänat två olika syften. Dels har syftet varit att få ökad förståelse för bakgrunden till programmet och de överväganden som har gjorts i samband med riggningen och genomförande av projektet. Dels har syftet varit att mäta de beviljade projektens resultat.

För att öka förståelsen för bakgrund och genomförande av programmet har utvärderarna löpande under hela utvärderingsperioden studerat dokumentation kopplade till programmet. Exempel på dokumentation som utvärderarna har tagit del av är beskrivningar av uppdragets bakgrund, program- och fördelningsbudget, projektplan samt de beviljade projektens delrapporter.

För att mäta projektens resultat har utvärderarna studerat deras respektive slutrapporter. Syftet har då varit att få en heltäckande bild av vilken typ av resultat som projekten har genererat. I det arbetet har utvärderarna använt sig av projektens slutrapporter för att göra en strukturerad genomgång av dokumenten.

Dokumentstudierna av projektens slutrapporter har haft följande utgångspunkter:

- Projekt som är avslutande och har tillgängliga slutrapporter är granskade
- Ett 50-tal huvudprojekt är utgångspunkt och fokus
- Genomgången av dokument har gjorts på ett enhetligt sätt och följt en strukturerad mall
- Rambölls bedömning baseras på de svar som framkommer i slutrapporterna. Huruvida de enskilda projektens mål är uppnådda eller ej baseras således på projektens egna utsagor i slutrapporterna.

Enkätundersökning

En enkät skickades ut till ett antal företrädare på samtliga projektgenomförande myndigheter. Dels till Partsrådets kontaktperson som representerar arbetsgivarsidan, dels till representanter för de olika medverkande fackförbunden. Totalt utskickades enkäten till 150 personer varav 93 personer har besvarat den vilket ger en svarsfrekvens på cirka 62 %. Ramböll har genomfört en bortfallsanalys för att få en indikation på om bortfallet för enkätundersökningen riskerar att inverka negativt på undersökningsresultatets representativitet. Analysen baseras en bakgrundsvariabel om vilken organisation som respondenterna företräder (arbetsgivare eller fack), utifrån vilka den totala populationen jämförs med den grupp projekt som har besvarat enkäten. Fördelningen av respondenterna presenteras i figuren nedan:

Organisationstillhörighet	Totalt utskick		Respondenter som har besvarat enkäten	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Företrädare för arbetsgivare	51	34 %	40	43 %
Företrädare för fack	99	66 %	53	57 %
Totalt	150	100 %	93	100 %

Som framgår av tabellen har fler fackliga företrädare än arbetsgivarföreträdare mottagit enkäten. Det är naturligt i ljuset av att en företrädare för varje inblandat fackförbund på de projektgenomförande myndigheterna tillskickades en enkät. Dock har fler företrädare för arbetsgivaresidan än företrädare för fackförbunden besvarat enkäten varför fördelningen är jämnare bland de som har besvarat enkäten. Mot denna bakgrund, bedömer Ramböll att representativiteten och i förlängningen tillförlitligheten är förhållandevis god. Att den totala svarsfrekvensen är relativt låg, cirka 62 %, bedömer Ramböll att är mindre problematiskt eftersom det totala underlaget, nästan 100 enkätsvar, är ett användbart underlag för de tendenser och resultat som enkätsvaren beskriver.

Intervjuer med företrädare för projekten

Ramböll har under såväl delutvärdering som slututvärdering genomfört intervjuer med företrädare för projekten. Intervjuerna har gjorts inom ramen för fallstudier av ett antal projekt (se även avsnitt 8.3.1). Intervjupersonerna har i huvudsak bestått av lokala projektledare och delprojektledare, företrädare för myndighetsledning samt fackliga ombud.

Intervjuerna har syftat till att få ökad kvalitativ förståelse för projektens resultat, avseende sjukfrånvaro, arbetsmiljö och lokal samverkan, samt faktorer som har påverkat resultaten. Därutöver har intervjuerna belyst frågor om implementering och förutsättningar för hållbara resultat. Intervjuerna genomfördes med en semistrukturerad ansats vilket innebär att respondenterna har fått besvara ett antal öppet ställda frågor. Formen innebär således att samtliga respondenter har

fått besvara samma frågor. Samtidigt har det lämnats utrymme för respondenten att utvidga intervjun och ta upp andra teman som de anser är viktiga för analysen.

Intervjuer med nyckelaktörer för programmet

Totalt har 7 stycken intervjuer genomförts med företrädare för programägaren. Mer konkret har intervjuerna omfattat:

- Intervjuer med representanter för Satsa Frisks styrgrupp (2 st)
- Intervjuer med representanter för Partsrådets styrelse (2 st)
- Intervjuer med programsekretariat (3 st)

Intervjuerna har syftat till att ge utvärderarna en bättre förståelse för programmets genomförande och värde i ett övergripande perspektiv samt vilka behov och förutsättningar som utmärker programmets inriktning. Även dessa intervjuer genomfördes i en semistrukturerad form vilket innebär att respondenten svarar fritt på öppet ställda frågor. Urvalet av intervjupersoner har gjorts i samråd med uppdragsgivaren.

Analys

Utifrån genomförd datainsamling har Ramböll analyserat insamlad data med syftet att belysa vilka resultat och effekter som Satsa Friskt har genererat.

Följande analysmetoder har använts i utvärderingen:

- Programutvärdering – Analysram
- Fallstudier av ett urval av projekt
- Dokumentanalys

Programutvärdering – Analysram

I samband med att Ramböll erhöll uppdraget (och till viss mån redan i den offert som låg till grund för antagande av Rambölls förslag) tog Ramböll fram en analysram baserad på programmets tänkta effekt (programmets egna). Analysramen har således skapats med utgångspunkt i programmets syfte och omfattning. Användandet av denna metodik baseras vidare på de kriterier som återfinns inom OECD och EU för utvärdering av program och projekt med offentlig finansiering. De kriterier som finns i Rambölls analysram följer således gängse normer för utvärderingar och är i föreliggande fall anpassad till Satsa Friskt genom att specifika utvärderingsfrågor är kopplade till respektive kriterium.

I analysen av det insamlade materialet har Ramböll utgått från frågorna i analysramen och här byggt upp en sammantagen bedömning av programmets, relevans, effektivitet, effekt och hållbarhet. Med utgångspunkt i denna bedömning har sedan Ramböll presenterat resultatet i mer sammanfattande och tillgänglig form under rubriken "Programmets resultat och effekter". De underrubriker som finns i detta kapitel härrör även de från respektive kriterier i analysramen.

Fallstudier av ett urval av projekt

För att fördjupa förståelsen för Satsa Frisks genomförande och resultat har Ramböll genomfört 12 stycken fallstudier bland ett urval av projekt som fått medel av programmet. Fallstudierna har i första hand syftat till att komplettera bilden som erhålls från enkätundersökningen till samtliga projekt, men också att utifrån det lärande perspektivet få en bild av framgångsfaktorerna och hindren i genomförandet. I fallstudierna har också gett en ökad kvalitativ kunskap om processer, kausala samband samt resultat som genomförda aktiviteter har genererat. Metoden har därmed bidragit med centrala beståndsdelar i utvärderingsupplägget.

Inom ramen för varje enskild fallstudie har utvärderarna studerat dokument kopplade till projektet, så som del- och slutrapporter. Utvärderarna har även genomfört intervjuer på plats på myndigheten med en eller flera företrädare för projekten, exempelvis del- och huvudprojektledare, företrädare för myndighetsledning och/eller fackliga ombud. Val av intervjupersoner har gjorts i samråd med varje enskilt projekt. I några enstaka fall har det inte varit möjligt att besöka myndigheten i fråga och intervjuerna har istället genomförts över telefon. I dessa fall har samma frågeguide legat till grund för intervjun.

Urvalet av projekten gjordes utifrån ambitionen att uppnå en representativ spridning avseende bland annat insatsområde enligt figuren nedan:

Figur 1. Fördelning av fallstudier

Initiativområde	Myndighet	Projekt
Organisation, ledning och delaktighet	Skatteverket	Hälsomål 08
	Kriminalvården	Kriminalvården Satsar friskt
IT	CSN	Användbara IT-stöd (AvI)
	Bolagsverket	NyttIT
Rehabilitering	Rikspolisstyrelsen	Omstart
	Linköpings universitet	Se tidiga signaler på ohälsa och stress
Hot och våld	Länsstyrelsen Östergötland	TryggVe
	Statens institutionsstyrelse	No power no lose
Friskvård	Räddningsverket Revinge och P7	Gränslös hälsa
	Luleå Tekniska universitet	Ett friskare arbetsliv
Fysisk arbetsmiljö	Jordbruksverket	Distriktsveterinärer i bil (DiB)
	Vägverket	Mobil Portal

Dokumentanalys

Ramböll har genomfört omfattande dokumentanalys inom ramen för den övergripande analysramen. Utvärderarna har gått igenom samtliga rapporter från de 58 myndigheterna och kategoriserat dessa utifrån både initiativområde och generella mål. Härfter har samtliga rapporter kategoriserats utifrån hur de arbetat med att mäta mål, följa upp resultat och även vilka mål som uppnåtts och de resultat som noteras.

APPENDIX 2: GENOMFÖRANDE AV TILLÄGGSUPPDRAG

Utvärderingen av kurserna har genomförts i tre steg; förberedelse, datainsamling och analys. Inom ramen för dessa faser har olika datainsamlingsmetoder använts. Då olika metoder för att samla in data används stärks nämligen tillförlitligheten i resultaten. Nedan beskrivs vilka datainsamlingsmetoder som har använts i respektive fas.

Förberedelsefasen inleddes med **dokumentstudier** som syftade till att få ökad kännedom om syfte, mål och innehåll i respektive kurs. I dokumentstudierna tog utvärderarna även del av interna uppföljningar som genomförts direkt efter kursavslut. De är bland annat värdefulla som jämförelsepunkt för resultaten. Därefter hölls **intervjuer med kursgenomförare** för att ytterligare öka förståelsen för kurserna. I förberedelsefasen genomfördes även en **intervju med en representant för Partsrådet** för att få kunskap om motiven till att kurserna genomfördes genom programmet Satsa friskt.

Utifrån kunskapen som erhöles i den förberedande fasen formulerades ett antal enkätfrågor som skickades ut i form av en **webbenkät** till samtliga deltagare på respektive kurs. Enkäten syftade till att få bred kunskap om hur deltagarna värderade kvaliteten i kursgenomförande samt vilka resultat, på såväl person- som myndighetsnivå som de anser att kursen har genererat. Frågorna i enkäten var därför särskilt anpassade utifrån syfte och mål med respektive kurs. Enkäten skickades ut till totalt 41 respondenter och svarsfrekvensen landade efter utskick och tre påminnelser på 63 procent, varav 60 procent har besvarat hela enkäten och 3 procent endast delar av enkäten. Ramböll bedömer svarsfrekvensen som godkänd. Den bedöms vidare som godkänd för två av kurserna och väl godkänd för den tredje kursen. Detta illustreras av bilden nedan.

Figur 3 Svarsfrekvensen för respektive projekt

	Från projekt till löpande verksamhet	Att hantera förändring och motstånd	LEAD - Leadership and Employeeehship Active	Totalt
Antal respondenter	13	18	10	41
Antal kursdeltagare totalt	22	31	12	65
Andel svaranden per kurs	59%	58%	83%	64%

Därefter genomfördes **intervjuer med ett urval av deltagare (2 st)** från varje kurs för att fördjupa bilden som erhöles genom enkätundersökningen. Urval av intervjupersonen genomfördes som ett slumpmässigt urval från deltagarlisor som respektive myndighet tillhandahållit Ramböll med.

I analysfasen har informationen från förberedelse- och datainsamlingsfasen vägts samman för att skapa en så heltäckande och riktig bild som möjligt av det samlade värdet av kurserna. Detta gjordes mot bakgrund av en analysram som bestämmer vilka utvärderingskriterier (motsvarande aspekter) av kurserna som skulle bedömas. I denna del av utvärderingen användes i första hand utvärderingskriterierna effektivitet (måluppfyllelse) och hållbarhet.

APPENDIX 3: ANALYSRAM

Utvärderingskriterium	Utvärderingsfrågor	Indikator/deskriptor	Källa/datainsamlingsmetod
Relevans	Är Satsa friskt programmets inriktning och målsättningar överensstämmande med målgruppernas behov?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koppling till målgruppernas behov 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delutvärderingen (rapporten)
Effektivitet (måluppfyllelse på kort och medellång sikt)	Har programmet i stort uppnått förväntade resultat?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Har planerade aktiviteter genomförts? ➤ Har planerade projekt genomförts? ➤ Har man kunnat ge projekten det stöd man velat/planerat? ➤ Har Satsa friskt kunnat nå ut som önskat (nå målgruppen/s prida resultat)? ➤ Har förändringar/avsteg gjorts? Hur hanterats? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ Programdokument ➤ Statshälsan
	Hur har organiseringen av programmet påverkat resultaten?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Har organisationen och arbetet centralt fungerat som tänkt? ➤ Om avsteg skett, vad är orsaken till det? ➤ Hur har avsteg/svårigheter/ändringar hanterats? ➤ Vilka lärdomar kan dras av organiseringen? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ Programdokument ➤ Fallstudier ➤ Enkät ➤ Partsrådets styrelse ➤ Statshälsan
	Har projekten uppnått förväntade resultat?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antal projekt som har följt upp resultaten som de förväntades uppnå ➤ Antal projekt som uppger att de har uppnått 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ Fallstudier ➤ Statistik från fallstudieprojekten ➤ Dokumentstudier av slutrapporter (och eventuellt

		förväntade resultat ➤ Minskning i sjukfrånvaro ➤ Förbättrad arbetsmiljö	delrapporter)
	Hur har organiseringen/genomförandet av projekten påverkat resultaten?	➤ Har organisationen och arbetet i projekten fungerat som tänkt? ➤ Om avsteg skett, vad är orsaken till det? ➤ Hur har avsteg/svårigheter/ändringar hanterats? ➤ Vilka lärdomar kan dras av organiseringen och genomförandet?	➤ Intervjuer i fallstudierna ➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ Enkät
	Hur har partsamverkan påverkat resultaten och genomförandet?	➤ Har parterna samverkat? ➤ Har partsamverkan fungerat? ➤ Har det funnits samsyn kring resultat och hur arbeta mot dessa? ➤ Har det funnits svårigheter och hur har de hanterats? ➤ Samband mellan uppnådda resultat och grad av partsamverkan	➤ Fallstudier ➤ Enkät ➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ (Dokumentstudie av slutrapporter)
Effekter/lärdomar	Kan man se några övergripande effekter av programmet satsa friskt? (Positiva/negativa, väntade/oväntade)	➤ Ökad kunskap om hur programsatsningar mot myndigheter ska organiseras och genomföras ➤ Ökad kunskap om hur det ser ut på myndigheterna och vilka behov de har ➤ Etc	➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ Intervjuer med Statshälsan
	Kan man se några	➤ Förändrade	➤ Fallstudierna

	övergripande effekter på myndigheterna av projekten? (Positiva/negativa, väntade/oväntade)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rutiner och arbetssätt på myndigheterna ➤ Förändrad attityd till arbetsmiljö, sjukfrånvaro och partsamverkan ➤ Etc 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (intervjuer) ➤ Enkät ➤ Dokumentstudie av slutrapporter
Hållbarhet	Kommer resultat och effekter från Satsa friskt att bestå på lång sikt även utan extern finansiering?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sannolikheten att uppnådda resultat är hållbara ➤ Arbetssätt och strukturer har förändrats för att resultat och effekter ska kunna fortgå ➤ Grad av implementering i ordinarie verksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fallstudierna (intervjuer) ➤ Enkät ➤ Intervjuer med Satsa friskt ➤ Lyfta goda exempel (Hot på jobbet och Nyckeltalsprojektet, text)

APPENDIX 4: ENKÄT

Bakgrundsfrågor

Vilken roll har/hade 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) Myndighetsledning
- (6) Annan roll, nämligen _____

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

- (1) Ja
- (2) Nej

I vilken utsträckning skulle du bedöma att du har kunskap om genomförandet och resultat/effekter av projektet?

- (1) Inte alls
- (2) Liten utsträckning
- (3) Varken stor eller liten utsträckning
- (4) Stor utsträckning
- (5) Mycket stor utsträckning
- (6) Vet ej/ingen uppfattning

Projektets inverkan på medarbetare och organisationen

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

	Inte alls	Liten utsträckning	Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
att 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"/>
förbättrad hälsa i arbetslivet (ex friskvård, stress)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
förändrade arbetsmiljöförhållanden (ex fysisk arbetsmiljö, attityder)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

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

	Inte alls	Liten utsträckning	Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
förändrade rutiner och arbetssätt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
att förbättra den lokala partssamverkan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
att öka legitimiteten kring arbetsmiljöfrågor	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Upplever du att några oväntade effekter, såväl positiva som negativa, har kommit ut av projektet?

	Ja	Nej	Vet ej
Samverkan med andra aktörer än planerat	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Projektet avslutades i förtid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Nya målgrupper för projektet tillkom	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Målgrupper reviderades från den ursprungliga projektplanen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Projektets avtryck blev större än väntat	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>
Annat	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>

Vilka oväntade effekter gällande samverkan med andra aktörer än planerat?

Vilka andra oväntade effekter har kommit ut av projektet?

Anser du att resultatet av ditt projekt hade kunnat uppnås utan stöd från programmet Satsa friskt?

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

Samverkan mellan parterna

Har/hade parterna samverkat inom arbetsmiljöområdet på din myndighet innan Satsa friskt?

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

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 inte förändrats
- (4) Samverkan har inte förekommit
- (5) Ingen uppfattning

På vilket sätt anser du att samverkan har förbättrats?

	Inte alls	Liten utsträckning	Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
Parterna är bättre på att tillvarata varandras resurser, ex i form av kompetens, nätverk och infrastruktur	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Parterna är bättre informerade om varandras förehavanden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Parterna har förbättrat sin dialog/kommunikation vilket ex kan leda till bättre gehör för insatser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Parterna möts på lika villkor i högre utsträckning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Parterna har förbättrat förståelsen för varandras roller och uppdrag	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Beslut är bättre förankrade hos respektive part	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Varför anser du att samverkan har försämrats eller inte förekommit?

	Inte alls	Liten utsträckning	Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
Stödet från myndighetsledningen saknades	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Fackliga representanter och/eller skyddsombud har inte haft tillräcklig möjlighet att påverka eller delta i projektets utformning eller genomförande	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Arbetsgivarrepresentanten har inte haft tillräcklig möjlighet att påverka eller delta i projektets utformning eller genomförande	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Projektet var inte förankrat på central nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Projektet var inte förankrat på lokal nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Syftet med partssamverkan var inte tydligt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Parterna strävade inte åt samma håll	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

			Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
	Inte alls	Liten utsträckning				

Parten deltog inte på samma villkor

(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Anser du att resultatet av ditt projekt hade kunnat uppnås utan partssamverkan?

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

Stöd från programnivå

I vilken utsträckning upplever du att projektorganisationen centralt för Satsa friskt (Partsrådet) har gett projektet ändamålsenligt stöd i följande avseenden?

			Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
	Inte alls	Liten utsträckning				

Tillhandahöll tydliga riktlinjer för ansökningsförfarande och redovisning

(1) (2) (3) (4) (5) (6)

Stöd till projekten i planering av projektet, ex genom tydliga mål för programmet och stöd för projektgenomförande

(1) (2) (3) (4) (5) (6)

	Inte alls	Liten utsträckning	Varken stor eller liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
Kunskap om frågor rörande hälsa i arbetslivet (ex. friskvård och stress)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kunskap om frågor rörande arbetsmiljöförhållanden (ex. attityder och fysisk arbetsmiljö)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kunskap om frågor rörande partssamverkan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Projektets spridning och hållbarhet

På vilket sätt har projektet deltagit i seminarieverksamheten som arrangerats centralt av Partsrådet?

- (1) Erhållet information om seminarieverksamheten
- (2) Deltagit i seminarier
- (3) Varit medarrangör i seminarieverksamheten

Upplever du att projektets resultat har integrerats i den ordinarie verksamheten?

- (1) Ja, det har integrerats
- (2) Nej, det har inte integrerats
- (3) Nej, det var heller aldrig ambitionen att projektet skulle integreras
- (4) Ingen uppfattning

Vad är enligt dig den viktigaste orsaken till att verksamheten inte har integrerats?

- (1) Bristande intresse från myndighetsledning
- (2) Bristande intresse från medarbetarna
- (3) Projektet och dess insatser har inte gett önskad effekt
- (4) Bristande resurser
- (5) Målet med verksamheten är uppnått, verksamheten i projektet behövs inte mer
- (6) Har ingen uppfattning/bristande insikt i detta
- (7) Annat, nämligen _____

På vilket sätt har projektets resultat integrerats i ordinarie verksamhet?

- (1) Det har förmedlats rapport eller annan skriftlig information om projektet
- (2) Det har arrangerats seminarier och/eller utbildning för medarbetare och chefer
- (3) Det ingår i verksamhetsplaneringen
- (4) Har ingen uppfattning/bristande insikt i detta
- (5) Annat, nämligen _____

Avslutningsvis

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

APPENDIX 5: DOKUMENTSTUDIE

Nedan redovisas resultatet av genomgången av projektens slutrapporter i den strukturerade dokumentstudien. De öppna kommenterarna inkluderas inte i redovisningen.

Vilken huvudsaklig inriktning har projektet?

	Respondenter	Procent
Organisation, ledning och delaktighet	32	55,2%
Hot och våld	7	12,1%
Friskvård	19	32,8%
Rehabilitering	13	22,4%
Människa-IT	7	12,1%
Fysisk arbetsmiljö	14	24,1%
Framgår ej	1	1,7%
Totalt	58	100,0%

Vilken typ av målsättningar har projektet gällande...? - Minskad sjukfrånvaro

	Respondenter	Procent
Mätbar målsättning	27	62,8%
Icke-mätbar målsättning	10	23,3%
Ingen uttalad målsättning	5	11,6%
Ej relevant	1	2,3%
Totalt	43	100,0%

Vilken typ av målsättningar har projektet gällande...? - Förbättrad arbetsmiljö

	Respondenter	Procent
Mätbar målsättning	12	22,6%
Icke-mätbar målsättning	36	67,9%
Ingen uttalad målsättning	4	7,5%
Ej relevant	1	1,9%
Totalt	53	100,0%

Vilken typ av målsättningar har projektet gällande...? - Förbättrad samverkan

	Respondenter	Procent
Mätbar målsättning	4	19,0%
Icke-mätbar målsättning	7	33,3%
Ingen uttalad målsättning	6	28,6%
Ej relevant	4	19,0%
Totalt	21	100,0%

På vilket sätt har projektet följt upp målsättningarna gällande...? - Minskad sjukfrånvaro

	Respondenter	Procent
Kvantitativt	29	67,4%
Kvalitativt	5	11,6%
Ingen uppföljning av målsättningarna	2	4,7%
Ej relevant	7	16,3%
Totalt	43	100,0%

På vilket sätt har projektet följt upp målsättningarna gällande...? - Förbättrad arbetsmiljö

	Respondent	Procent
--	------------	---------

	er	
Kvantitativt	31	64,6%
Kvalitativt	11	22,9%
Ingen uppföljning av målsättningarna	4	8,3%
Ej relevant	2	4,2%
Totalt	48	100,0%

På vilket sätt har projektet följt upp målsättningarna gällande...? - Förbättrad samverkan

	Respondent er	Procent
Kvantitativt	4	23,5%
Kvalitativt	5	29,4%
Ingen uppföljning av målsättningarna	1	5,9%
Ej relevant	7	41,2%
Totalt	17	100,0%

På vilken nivå är målsättningarna....? - Minskad sjukfrånvaro

	Respondent er	Procent
Utfall	2	4,8%
Resultat	9	21,4%
Effekter	4	9,5%
Flera av alternativen	22	52,4%
Ingen målsättning	5	11,9%
Totalt	42	100,0%

På vilken nivå är målsättningarna....? - Förbättrad arbetsmiljö

	Respondent er	Procent
Utfall	4	8,3%
Resultat	3	6,2%
Effekter	4	8,3%
Flera av alternativen	36	75,0%
Ingen målsättning	1	2,1%
Totalt	48	100,0%

På vilken nivå är målsättningarna....? - Förbättrad samverkan

	Respondent er	Procent
Utfall	0	0,0%
Resultat	3	16,7%
Effekter	1	5,6%
Flera av alternativen	7	38,9%
Ingen målsättning	7	38,9%
Totalt	18	100,0%

Har projektet nått uppsatta mål...? - Minskad sjukfrånvaro

	Respondent er	Procent
Ja	16	40,0%
Ja, delvis	15	37,5%
Nej	2	5,0%
Ingen målsättning/uppföljning	7	17,5%
Totalt	40	100,0%

Har projektet nått uppsatta mål...? - Förbättrad arbetsmiljö

	Respondent er	Procent
Ja	17	36,2%
Ja, delvis	26	55,3%
Nej	2	4,3%
Ingen målsättning/uppföljning	2	4,3%
Totalt	47	100,0%

Har projektet nått uppsatta mål...? - Förbättrad samverkan

	Respondent er	Procent
Ja	4	26,7%
Ja, delvis	6	40,0%
Nej	1	6,7%
Ingen målsättning/uppföljning	4	26,7%
Totalt	15	100,0%

Behandlar slutrapporten partssamverkan?

	Respondent er	Procent
Ja	41	73,2%
Nej	15	26,8%
Totalt	56	100,0%

Vad ger slutrapporten för huvudsaklig bild av partssamverkan?

	Respondent er	Procent
Positiva erfarenheter/partssamverkan har fungerat bra	25	59,5%
Negativa erfarenheter/svårigheter med samverkan	0	0,0%
Endast deskriptiv redogörelse av samverkan	17	40,5%
Totalt	42	100,0%

APPENDIX 6: MYNDIGHETER SOM ERHÅLLIT MEDEL INOM PROGRAMMET

Nr	Myndigheter/projektägare
1	Allmänna reklamationsnämnden
2	Arbetsmarknadsstyrelsen
3	Banverket
4	Barnombudsmannen
5	Bolagsverket
6	Centrogruppen
7	CSN
8	Försäkringskassan
9	Göteborgs och Linköpings Universitet
10	Högskolan Dalarna
11	Högskolan Väst (Trollhättan/Uddevalla)
12	Jordbruksverket
13	Karlstad Universitet
14	Karolinska institutet
15	Kriminalvården
16	KTH
17	Lantmäteriet
18	Lantmäterimyndigheterna i Skåne län och Hallands län
19	Linköpings universitet
20	Livsmedelsverket
21	Luleå tekniska universitet
22	Lunds universitet
23	Länsstyrelsen Dalarnas län
24	Länsstyrelsen i Stockholms län
25	Länsstyrelsen i Uppsala län
26	Länsstyrelsen i Östergötland
27	Lärrhögskolan i Stockholm
28	Migrationsverket
29	Mittuniversitetet
30	Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning
31	Mälardalens högskola
32	Nordiska Afrikainstitutet
33	Polishögskolan, omstart
34	Polismyndigheten i Stockholms län, operativa avd
35	Polisväsendet - Rikspolisstyrelsen
36	Riksutställningar
37	Räddningsverket, Revinge och P7
38	Rättsmedicinalverket, Linköpingsenheten
39	Sjöfartsverket
40	Skansen
41	Skatteverket
42	Skolverket

43	SLU Alnarp
44	SLU Statens lantbruksuniversitet
45	SMHI
46	Statens institutionsstyrelse
47	Svenska ESF- rådet
48	Sveriges geologiska undersökning
49	Södertörnhögskola
50	Talboks- och punktskriftsbiblioteket
51	Tullverket
52	Umeå universitet
53	Svevia AB (Vägverket produktion), ERS i fält
54	Vägverket mobil portal
55	Vägverket förarenheten
56	Växjö universitet
57	Åklagarmyndigheten
58	Göteborgs universitet

APPENDIX 7: FULLSTÄNDIG REDOVISNING AV TILLÄGGSUPPDRAG

I detta kapitel redogör Ramböll för resultatet av de kurser som Partsrådet upphandlat inom ramen för programmet Satsa friskt. Kurserna genomfördes i slutet av programperioden, under år 2010.

Redovisningen berör följande kurser:

- Från projekt till löpande verksamhet
- Så hanterar du förändring och motstånd
- Lead – Leadership & Employee Active Development

Från projekt till löpande verksamhet

I det inledande avsnittet beskrivs bakgrunden till kursens tillkomst samt kursens innehåll, syfte och mål. I efterföljande avsnitt redovisas enkätsvar och intervjuer gällande kursens effektivitet, förklaringsfaktorer till måluppfyllelse samt hållbarhet för uppnådda resultat.

Om kursens tillblivelse och innehåll

Partsrådet kontaktade Wenell Management med en förfrågan om att arrangera en utbildning. Bakgrunden till förfrågan var Partsrådets önskemål om att bidra till partsgruppers kompetensutveckling gällande hela projektprocesser; från riggning och genomförande till löpande verksamhet. Ett ytterligare behov var att sprida erfarenheter och goda exempel från programmet Satsa friskt på hur bestående förändring skapas och vidmakthålls. Den initiala förfrågan från Partsrådet kom slutligen att landa i kursen *”Från projekt till löpande verksamhet”* där utbildningsmoment och arbetsträffar för utbyte av goda erfarenheter varvades enligt följande:

- Del 1: fokus på projektmetodik, omfattning 3 dagar
- Del 2: fokus på vidmakthållande, omfattning 3 dagar

Syftet med kursen var alltså tudelat att å ena sidan för deltagarna ge ett kunskapslyft och inbringa kunskap i projektledning och å andra sidan att föra ut erfarenheter mellan ingående myndigheter och deras arbetsmiljöprojekt.

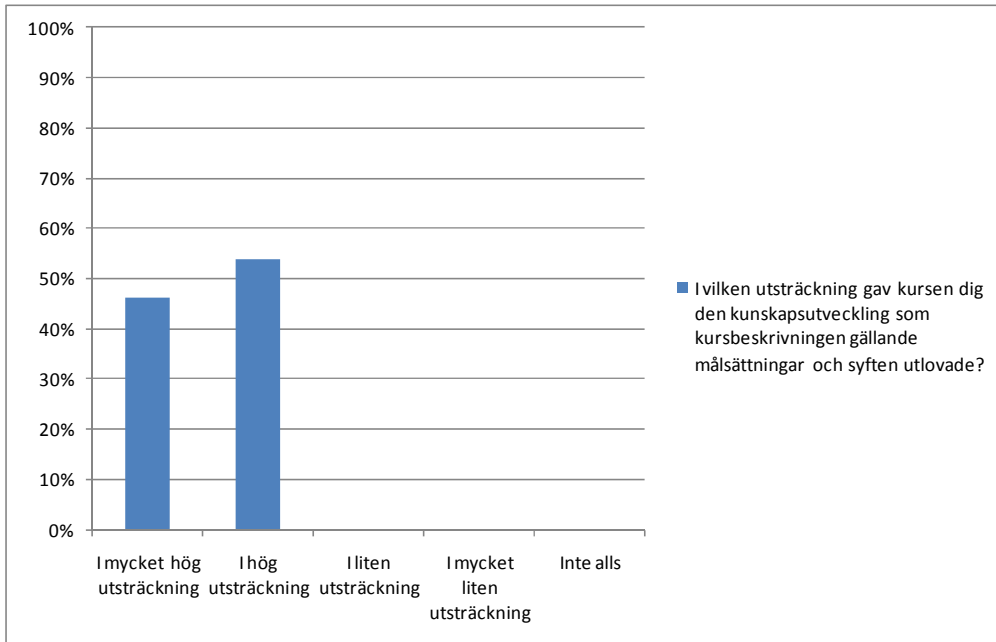
På kursen deltog i huvudsak personer som på olika sätt hade koppling till Satsa Friskt – antingen som projektledare eller som del av ett projektteam för ett projekt som finansierades av Satsa Friskt på myndigheten som de arbetar på. En liten andel deltagare var inte involverade i ett specifikt projekt men arbetade på en myndighet som genomför ett projekt som finansierades av Satsa Friskt. I de flesta fall fick de som gick kursen information om kursen via sin chef.

Om effektivitet i kursen

I det följande avsnittet redogörs för effektiviteten i kursen. Redovisningen görs utifrån två aspekter, dels beskrivs måluppfyllelsen för kursen. Dels redovisas i vilken utsträckning deltagarna hittills, några månader efter kursavslut, har fått användning för sina nyförvärvade kunskaper.

För att mäta i vilken utsträckning som kursen uppnådde sina mål fick enkätrespondenterna besvara frågan i vilken utsträckning som de bedömer att kursen gav den kunskapsutveckling som målsättningarna utlovade. Svaren redovisas i figuren nedan.

Figur 4: I vilken utsträckning gav kursen dig den kunskapsutveckling som kursbeskrivningen gällande målsättningar och syften utlovade?



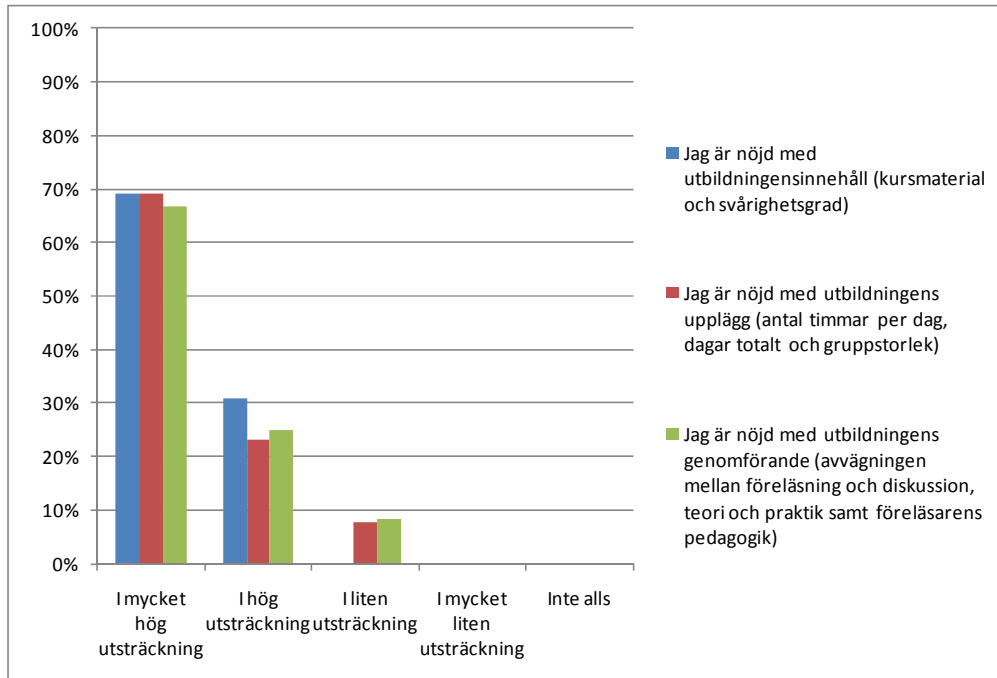
n: 13

Figuren visar att samtliga deltagare som har besvarat enkäten i mycket hög utsträckning och i hög utsträckning tycker att kursen gav dem den kunskapsutveckling som utlovades. Att samtliga respondenter är samstämmiga och tydligt signalerar att kursen levererade på sina målsättningar menar Ramböll har att göra med dels *relevant* kursinnehåll givet utvecklingsbehov som deltagarna hade, dels *kvalitet i genomförandet* som Ramböll efter intervjuer med deltagare förstår var väldigt hög. Bägge dessa aspekter beskrivs nedan.

Det som gjorde att en majoritet av deltagarna var intresserade av att gå kursen var de kursmålsättningar som handlade om behov av ökad kunskap gällande hur goda resultat ska kunna implementeras och skapa bestående förändringar. Samtliga deltagare anger att de i mycket hög utsträckning (knäppt 70 procent) eller i hög utsträckning (30 procent) hade ett sådant behov. Dryga 80 procent anger att de i mycket hög eller i hög utsträckning hade behov av ökad kunskap om hur projekt ska planeras och riggas för att säkra långsiktighet samt att totalt 90 procent i mycket hög eller i hög utsträckning hade behov att få utvecklade projektledningskunskaper. Därefter fanns också ett intresse för att dela med sig och ta del av andra myndigheters erfarenheter gällande arbetsmiljöprojekt. Få deltagare sökte sig till kursen utan ett bakomliggande behov. Samtliga respondenter uppger också i enkäten att utbildningsbeskrivningen i mycket hög eller i hög utsträckning upplevdes motsvara dessa behov. Mot bakgrund av det menar Ramböll att relevansen blir en viktig faktor som förklarar kursens goda måluppfyllelse.

Vidare menar Ramböll att en ytterligare viktig förklaringsfaktor till att kursen upplevs ha gett den utlovade kunskapsutvecklingen handlar om att kursen höll hög kvalitet med avseende på *genomförande*, *upplägg* och *innehåll*, vilket figuren nedan illustrerar.

Figur 5: I vilken utsträckning är du nöjd med kursen i följande avseenden?



n: 12, 13, 13

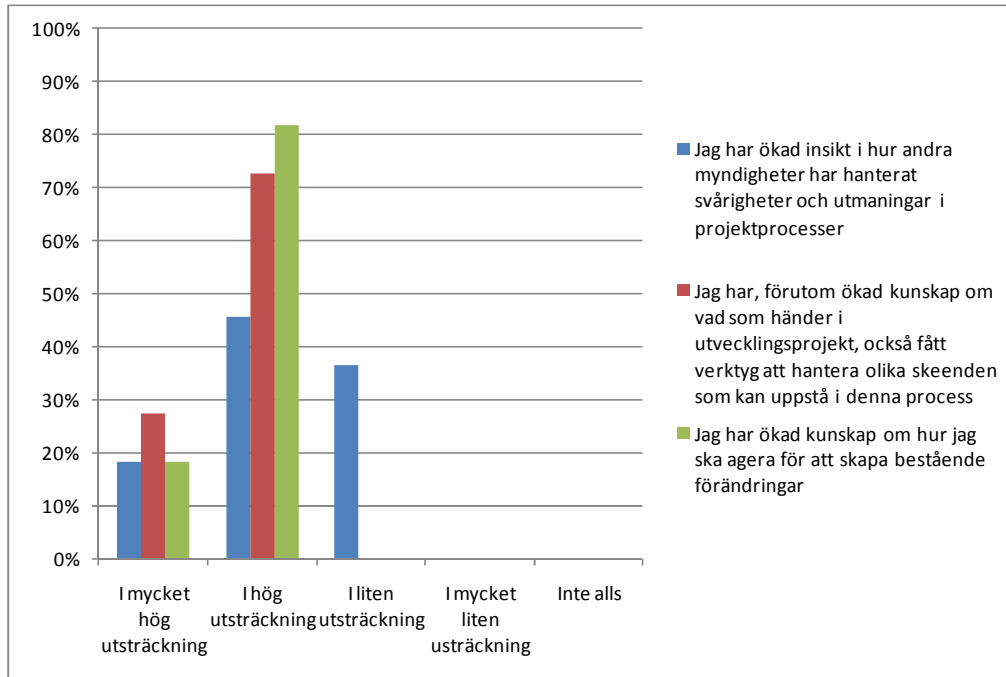
Figuren visar att nästintill alla deltagare i mycket hög utsträckning eller i hög utsträckning är nöjda med utbildningens genomförande, upplägg och innehåll. Därtill bekräftas den goda kvaliteten i intervjuerna med kursdeltagare där till exempel en intervjuperson berättar att:

Fler av oss sa att det var den bästa kursen vi har gått. Den var bra för sitt tempo och höga krav/förväntningar från arrangörens sida. Det var tufft, men bra. Varenda sekund togs tillvara på bästa sätt.

Förutom citatets uttryck för effektiv tidsanvändning handlar den höga kvaliteten också om att upplägget innebar en god avvägning mellan teori och praktik och att deltagarna arbetade med egna, verkliga fall – inte fiktiva, vilket la en viktig grund för användbarhet efter kurslut.

För att fördjupa bilden av kursens måloppfyllelse tillfrågades deltagarna också om i vilken utsträckning och på vilket sätt som de har haft användning av den kunskap som kursen genererade. En majoritet av respondenterna – 85 procent – anger att de i hög utsträckning har fått användning för kunskaper som förvärvades på utbildningen. De 85 procent som angav att de har fått användning för kunskapen tillfrågades om på vilket sätt de har fått användning för sina kunskaper. Svaren redovisas i figuren nedan.

Figur 6: På vilket sätt kommer de kunskaper du förvärvade på utbildningen till användning för dig?



n: 11

Figuren visar att deltagarna i mycket hög eller hög utsträckning i huvudsak har ökad kunskap om hur de ska agera för att skapa bestående förändringar *samt* att de har fått kunskap om och verktyg att hantera olika skeenden som kan uppstå i utvecklingsprojekt. Att det är fler som i liten utsträckning uppger att de har ökad insikt i hur andra myndigheter har hanterat svårigheter och utmaningar i projektprocesser – cirka 35 procent – får sin förklaring i intervjuerna som vittnar om att kursen i slutändan fokuserade mer på utbildning kring projektarbete än erfarenhetsåterföring mellan myndigheter. Att ändå omkring 60 procent i mycket eller hög utsträckning anser sig ha fått ökad kunskap på hur andra myndigheter har hanterat svårigheter och utmaningar i projektprocesser menar Ramböll beror på att allt arbete under kursen utgick från verkliga fall, vilket skapar förutsättningar för lärande mellan organisationer om än indirekt.

Utifrån intervjuer förstår Ramböll att de 15 procent som anger att de i liten utsträckning har fått användning för kunskaper från utbildningen främst kopplar an till aspekter bortom själva genomförandet av utbildningen eller Partsrådets roll i detta. Det handlar snarare om avsaknaden av förutsättningar på den egna myndigheten att införliva nya kunskaper eftersom det ofta finns etablerade sätt att organisera myndighetens projektarbete på. Ny kunskap om hur projektarbete bör riggas och genomföras hos en eller ett fåtal personer inom denna organisering låter sig inte lätt ha bäring på en hel organisation om det inte skapas tillfällen för det eller är en uttalad ambition och syfte från myndighetens sida med att låta anställda fortbilda sig.

Om möjligheten till hållbara resultat av kursen

I enkäten fick deltagarna även frågor rörande hållbarheten av kursen. Dels tillfrågades de i vilken utsträckning kunskapen har kommit organisationen/myndigheten till del och dels huruvida och på vilket sätt som kunskapen har spridits vidare.

Dryga 30 procent menar att den förvärvade kunskapen i liten utsträckning har kommit myndigheten till del. Det betyder att knappa 70 procent menar att kunskapen som de förvärvade på utbildningen i hög utsträckning har kommit

myndigheten de arbetar på till del. Dock anger majoriteten av dessa 70 procent att det vanligaste sättet på vilket kunskapsutvecklingen har kommit myndigheten till del är att *”det finns närvarande genom oss som har gått kursen och vår ökade kompetens”*, vilket knyter an till diskussionen ovan om att det har saknats förutsättningar eller inte varit en uttalat syfte för den egna organisationen att införliva nya synsätt för fler än de enskilda individerna som har gått kursen.

En majoritet av deltagarna – cirka 85 procent – uppger samtidigt att de har spridit kunskapen vidare och då främst *kunskapen som de själva fick*, men också att Partsrådet bjuder in till intressanta kurser och att fler kollegor borde gå den. Det senare skälet är ett värde som många intervjupersoner ger uttryck för. En person tillskriver exempelvis relevansen och kvaliteten på de kurser som Partsrådet har bjudit in till inom ramen för Satsa Friskt enligt följande:

Jag är tacksam över att vi fick möjlighet att ta del av utbildningen. Det har varit jättebra! Generellt sett har de insatser som har gjorts inom ramen för Satsa Friskt hållit hög kvalitet. De som jobbar med Satsa Friskt har gjort ett väldigt bra jobb.

Så hanterar du förändring och motstånd

I det inledande avsnittet beskrivs bakgrunden till kursens tillkomst samt kursens innehåll, syfte och mål. I efterföljande avsnitt redovisas enkätsvar och intervjuer gällande kursens effektivitet, förklaringsfaktorer till målpuppfyllelse samt hållbarhet för uppnådda resultat.

Om kursens tillblivelse och innehåll

Partsrådet kontaktade Mil Institute⁶ med en förfrågan om att erbjuda institutets kurs *Så hanterar Du förändring och motstånd* till sina medlemmar. Kontakten från Partsrådet kom spontant utifrån Partsrådets kännedom om kursens existens genom en partsföreträdare som tidigare hade gått kursen. Kursens ordinarie upplägg justerades efter Partsrådets önskemål vilket kom att innebära att Mil totalt arrangerade två kurser med upplägget att vid två tillfällen träffas två dagar. I vanliga fall genomförs kursen som ett internat under tre dagar. Anledningen till Partsrådets förfrågan upplevs av utbildningsanordnaren att ha vägletts av att kursen motsvarade aktuella behov hos ingående organisationer knutna till Partsrådet.

En öppen inbjudan om att gå kursen tillskickades Partsrådets primära målgrupp. Att inbjudan inte enbart riktades till myndigheter som har genomfört Satsa Friskt-projekt bekräftas i enkäten där 62 procent av de personer som har gått kursen anger att de *inte* har varit berörda av programmet Satsa Friskt så vitt de vet⁷.

Kursen *Så hanterar Du förändring och motstånd* fokuserar på att öka ledares kompetens att driva förändringar och hantera motstånd. Det handlar om att förvärva verktyg och kunskap för att hantera dilemman och polaritet i förändringsprojekt. Deltagarna förväntas utveckla nya synsätt, vinklingar och perspektiv på förändring för att på så sätt kunna öppna upp för nya handlingsalternativ och annorlunda synsätt på motstånd. Kursen handlar om förändring både utifrån perspektivet att vara den som driver förändringar och att vara den som blir utsatt för förändringar.

Under kursen arbetar deltagarna med reella projekt som de antingen driver själva eller är en del av.

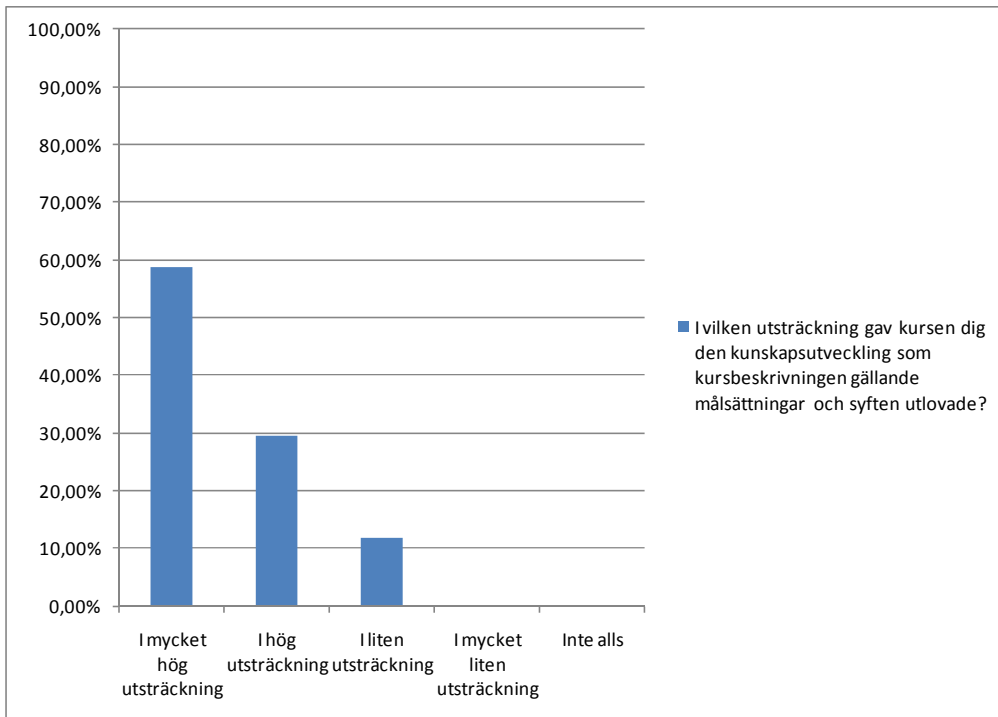
⁶ Mil Institute är ett utbildningsinstitut som erbjuder verksamhets- och ledarutveckling. Utbildarna inom institutet ingår i ett nätverk av professionella aktörer med förankring i olika akademiska discipliner och med praktiska erfarenheter från konkret förändrings- och utvecklingsarbete.

⁷ 25 procent anger att myndigheten de arbetar på har genomfört ett projekt finansierat av Satsa Friskt om än de inte själva har haft koppling till det. Ett fåtal personer anger att de var del av ett projektteam som genomförde ett projekt finansierat av Satsa Friskt

Om effektivitet i kursen

För att värdera effektiviteten i kursen fick respondenterna i enkäten bedöma huruvida kursen gav den kunskapsutveckling som målsättningarna utlovade. Svaren redovisas i figuren nedan.

Figur 7: I vilken utsträckning gav kursen dig den kunskapsutveckling som kursbeskrivningen gällande målsättningar och syften utlovade?



n: 17

Figuren visar att majoriteten av deltagarna i mycket hög utsträckning och i hög utsträckning – nästan 90 procent – tycker att kursen gav dem den kunskapsutveckling som utlovades. Det är ett utfall som också bekräftas i de deltagarintervjuer som har genomförts gällande kursen där kursen beskrivs ha varit bra och utvecklande för det egna arbetssättet. Dock förs i intervjuer fram en synpunkt som Ramböll förstår kopplar an till att den andel – 12 procent – som anger att kursen i liten utsträckning gav den kunskapsutvecklings om utlovades. Det handlar om att syftet och inriktningen till viss del var otydlig, vilket nedanstående citat från en intervju illustrerar:

Det jag var fundersam kring var huruvida det var en utbildning gällande hur jag hanterar förändring och motstånd eller om det handlar om hur man driver förändringsarbete i en verksamhet bland personer som ger uttryck för motstånd.

Kursbeskrivningen ger uttryck för att omfatta bägge dessa aspekter, men intervjupersonen menar att det med fördel hade kunnat tydliggöras inför kursstart var fokus skulle komma att ligga.

Ramböll menar att det finns i huvudsak två viktiga förklaringsfaktorer till att respondenterna i stor utsträckning ger ett positivt gensvar gällande uppnådda resultat och uppfyllda målsättningar, men också att det finns en liten andel deltagare som är mer försiktiga och anser att kursen i liten utsträckning gav vad den utlovade. Det handlar om relevans och om genomförande och beskrivs nedan.

För det första menar Ramböll att kursen i stor utsträckning var *relevant* för deltagarna eftersom den motsvarade de behov som initialt gjorde deltagarna intresserade av att gå kursen. Enkäten visar att de flesta av deltagarna hade någon form av behov som överlappade med målsättningarna för kursen.

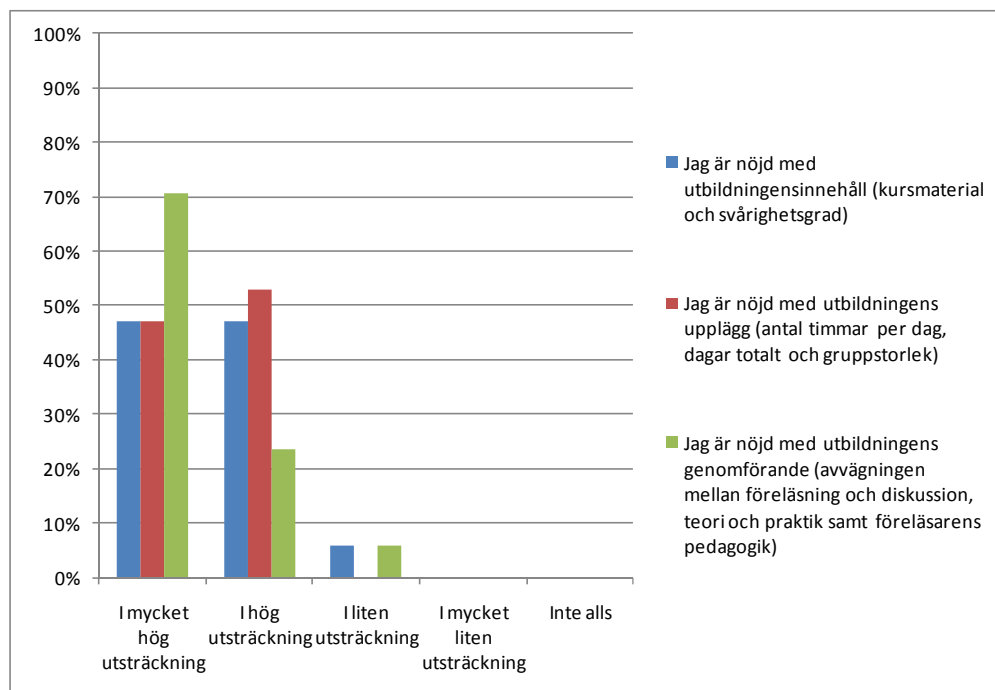
Majoriteten av respondenterna/deltagarna i denna kurs har angett att de var i behov av *ökad kunskap* om nya handlingsalternativ och synsätt på förändringsprocesser samt *en utvecklad förmåga* att dels förstå andras känslor av motstånd, dels driva igenom förändringar.

Samtidigt är orsakssambandet inte lika stark för kursen "Så hanterar du förändring och motstånd" som för kursen som diskuterades i det förra avsnittet. Ramböll förstår att personer som gick kursen "Så hanterar du förändring och motstånd" antingen gjorde det utifrån perspektivet att vara utsatt för förändring eller utifrån perspektivet att vara den som ska driva igenom förändringar, vilket ger olika förväntningar på innehållet.

Fastän kursbeskrivningen, som beskrivet, ger uttryck för att omfatta bägge dessa aspekter menar Ramböll att det kan bli problematiskt att realisera i ljuset av en pedagogik som bygger på exempel på deltagarnas egna erfarenheter och behov. Sammansättningen i gruppen påverkar därmed i vilken utsträckning som det ena eller det andra perspektivet dominerar innehållet. Det betyder att det hade kunnat vara än ännu större behovsöverlappning mellan deltagarbehov och kursinnehåll om kursen hade fokuserats på endera aspekten. Samtidigt vill Ramböll poängtera att det är en liten andel som ger uttryck för att de i liten utsträckning tycker att kursen inte har levt upp till sina målsättningar av detta skäl varför den övergripande bedömningen är att relevansen i relation till initiala behov är god.

För det andra menar Ramböll att kursen i stor utsträckning anses ha haft god måluppfyllelse på grund av kvalitetsaspekter vilket redovisas i figuren nedan.

Figur 8: I vilken utsträckning är du nöjd med kursen i följande avseenden? Fyll i den utsträckning i vilken du instämmer med nedanstående påståenden.



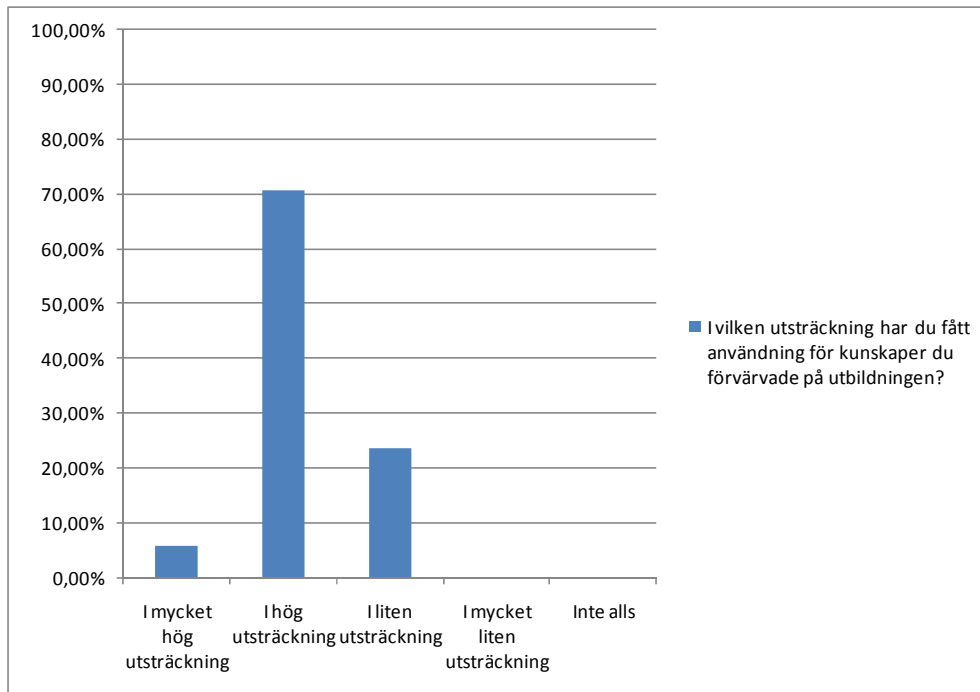
n: 17, 17, 17

Den höga kvaliteten i genomförande, innehåll och upplägg som illustreras i figuren ovan handlar exempelvis om *genomförande* där utbildningsanordnaren inför kursstart tog kontakt med deltagarna för att få kännedom om deltagarnas

profil, erfarenheter och ingångar till att gå kursen för att på så sätt skapa förutsättningar för en behovsöverlappande kurs. Ett annat exempel som ligger till grund för de positiva omdömena är *upplägget* med ett inledande internat, följt av en månads uppehåll och en avslutande internatomgång som skapade utrymme för reflektion under uppehållsperioden vilket beskrivs att ha bidragit positivt till kunskapsutvecklingen.

För att fördjupa bilden av kursens måloppfyllelse tillfrågades deltagarna också om i vilken utsträckning och på vilket sätt som de har haft användning av den kunskap som kursen genererade. Svaren illustreras i figuren nedan.

Figur 9: I vilken utsträckning har du fått användning för kunskaper du förvärvade på utbildningen?



n: 17

Som figuren visar menar en majoritet av deltagarna – 71 procent – att de i hög utsträckning har fått användning för de kunskaper som de förvärvade. De sätt på vilka deltagarna har fått användning för kunskaper handlar främst om att respondenterna i mycket hög eller i hög utsträckning har ökad förmåga att hantera egna motståndsstrategier (35/45 procent) och andras motståndsstrategier (25/75 procent), men också att genomföra förändringsprocesser och förebygga motstånd (20/40 procent) samt vara en säkrare och tryggare projektledare (10/80 procent).

En förklaring till att kunskapen framgångsrikt lever vidare hos de enskilda deltagarna förstår Ramböll delvis beror på att de förutsättningar till hållbarhet som skapades inom ramen för kursen där deltagarna avslutningsvis fick nedteckna en handlingsplan för sitt fortsatta arbete i de reella projekt som de arbetade med under kursen. Därigenom skapades goda förutsättningar för deltagarna att kunna använda kunskapen i den vardag som de återkommer till.

Om möjligheten till hållbara resultat av kursen

Deltagarna tillfrågades om i vilken utsträckning och på vilket sätt som positiva resultat har kommit myndigheten till del och spridits vidare till en vidare krets personer i den egna organisationen.

56 procent anger att kunskapen som de förvärvade på utbildningen i mycket hög eller i hög utsträckning har kommit myndigheten de arbetar på till del. Dessa 56 procent beskriver att det vanligaste sättet på vilket kunskapsutvecklingen har kommit myndigheten till är att *”det är del av ett utvecklingsarbete”* och *”del av vårt ordinarie arbetsätt”*. Samtidigt menar dryga 44 procent att den förvärvade kunskapen i liten utsträckning har kommit myndigheten till del. Gällande spridning av kunskapen uppger nära samtliga respondenter i enkäten att de har spridit kunskapen vidare (94 procent). Främst har de spridit *kunskapen som de själva fick*, men också att Partsrådet bjuder in till intressanta kurser och att fler kollegor borde gå den.

Utifrån intervjuer med kursdeltagare har Ramböll förstått att det främst är den personliga utvecklingen och förändringen/justering av arbetsätt som är i fokus och det som främst lever vidare. Att kunskapen från kursen i större utsträckning lever vidare hos de enskilda deltagarna än i organisationen behöver i Rambölls mening inte vara negativt eftersom det handlar om en utveckling av sitt ledarskap eller utveckling på det personliga planet. Den sändande organisationen/myndighetens främsta uppgift behöver då med nödvändighet inte vara att skapa strukturer för lärande – att varje enskild person ska sprida sin nya kunskap vidare. Istället kan det handla om att ge den enskilde deltagaren möjlighet att använda den nya kunskapen i utvecklingen av sitt eget arbetsätt och sin egen person vilket indirekt kan ha bäring på, i det här fallet, att personer som ska lotsas genom en förändring uppfattar den på ett lindrigare sätt än de annars skulle ha gjort.

Lead – Leadership & Employeeship Active Development

I det inledande avsnittet beskrivs bakgrunden till kursens tillkomst samt kursens innehåll, syfte och mål. I efterföljande avsnitt redovisas enkätsvar och intervjuer gällande kursens effektivitet, förklaringsfaktorer till måluppfyllelse samt hållbarhet för uppnådda resultat.

Om kursens tillblivelse och innehåll

Partsrådet har inom programmet Satsa friskt finansierat ett pilotprogram för chefer på Tullverket. Sammanlagt har 12 stycken chefer på mellannivå från Tullverkets IT-avdelning i Luleå deltagit i programmet som genomfördes under tre månader år 2010. Programmet heter LEAD och ges av konsultföretaget Scandinavian Employeeship Institute (SESI).

Programmets huvudsyfte är att utveckla ett aktivt medarbetarskap genom att chefer i organisationen tränas i att hantera utvecklingsprocesser i sin arbetsgrupp. Det ska i sin tur leda till att ledarskapet stärks genom att deltagarna i programmet tränar metoder och förhållningssätt som leder till utveckling av individer och grupper. Enligt SESI är självkänedom, gruppdynamik, dialog som grund för ett utvecklande klimat och förändringsprocesser bärande delar i programmet.

Programmet syftar vidare till att lägga grunden för ett antal möten där chef och medarbetare arbetar med följande ämnen som stöd för individens och gruppens utveckling: Medarbetarskap, Gruppdynamik, Självkänedom, Vision och värderingar, Ansvarstagande och Ständiga förbättringar. Programmet omfattar totalt 6 utbildningsdagar. Förutom dessa utbildningsdagar för deltagande mellanchefer genomfördes en *”Introduktionsdag till LEAD”* med IT-avdelningens ledningsgrupp. Syftet med introduktionsdagen var att ge ledningsgruppen kunskap om tankarna bakom programmet, samt att tydliggöra vilken tid som programmet tar i anspråk av deltagande chefer och deras arbetsgrupper.

Den behovsbild mot vilken Partsrådets valde att finansiera det här programmet bygger, enligt Rambölls uppfattning, främst på att mellanchefer ofta får ta ett stort ansvar i frågor rörande arbetsmiljön. Det beror dels på att de i högre grad än den högre ledningen får erfara de direkta konsekvenserna av medarbetarnas

problem. Dels är det ofta mellanchefernas ansvar att implementera nya strategier/insatser på arbetsmiljöområdet samt följa upp resultatet av dessa inom sin grupp. I den bemärkelsen riskerar de att hamna i kläm mellan den högre ledningen och medarbetarna. Genom programmet LEAD ville Partrådet således stärka mellancheferna i deras speciella roll och ge dem verktyg att ta hand om sina medarbetare på ett ändamålsenligt sätt. Valet av den specifika kursen och kursanordnaren gjordes mot bakgrund av att Partrådet sedan tidigare hade kännedom om kursen.

Från Tullverkets sida ingår programmet Lead som en del i ett pågående utvecklingsarbete på myndigheten som handlar om ledarutveckling. Ramböll uppfattar att det fanns två huvudsakliga motiv till att skicka deltagare på kursen. Det ena motivet handlar mot att Tullverket strävar efter att gå mot ett mer coachande ledarskap med mindre detaljstyrning. Det andra handlar om att myndigheten anser att chefernas förmåga att utveckla sina arbetsgrupper behöver stärkas. Genom att bli LEAD- coach och facilitator i sin arbetsgrupp hoppades myndigheten nå dessa målsättningar.

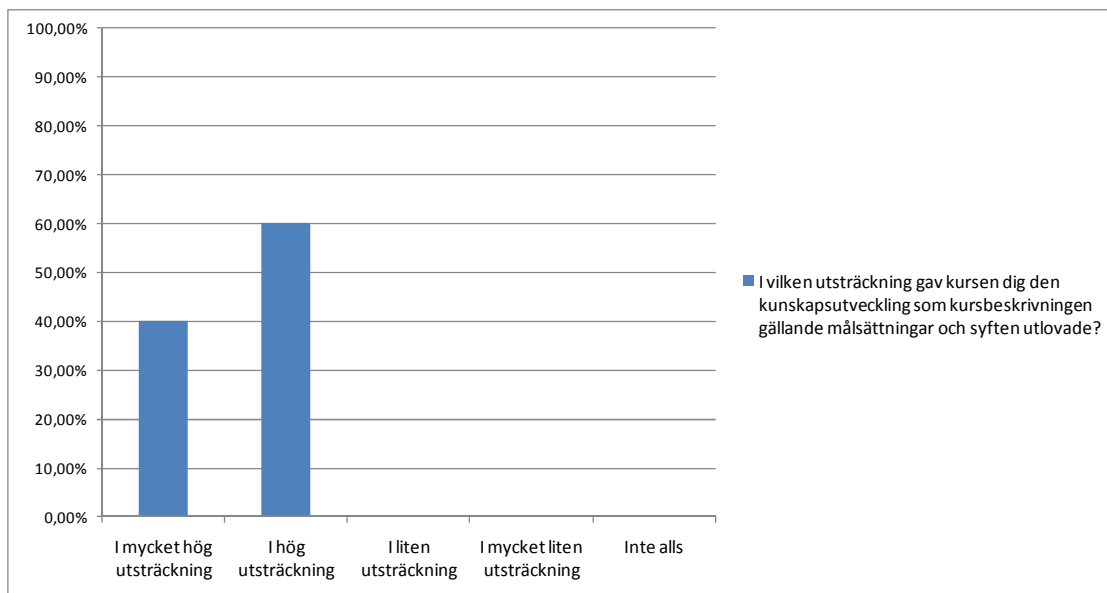
Om effektivitet i kursen

I detta avsnitt redogörs för effektiviteten i kursen Lead. Redovisningen görs utifrån två aspekter, dels beskrivs måluppfyllelsen för kursen utifrån dess egna syften och målsättningar. Dels redovisas i vilken utsträckning deltagarna hittills, några månader efter kursavslut, har fått användning för sina nyförvärvade kunskaper. Därutöver belyses möjliga förklaringar till uppnådda resultat.

Måluppfyllelse

Utvärderingen visar att samtliga deltagare i hög eller mycket hög utsträckning anser att kursen Lead har givit dem den kunskapsutveckling som syften och målsättningar för kursen utlovade, vilket illustreras av bilden nedan. 80 procent av deltagarna menar vidare att den kunskapsutveckling som kursen genererade var i hög utsträckning värdefull för den enskilde deltagaren. Resterande 20 procent instämmer i mycket hög utsträckning.

Figur 10: I vilken utsträckning gav kursen dig den kunskapsutveckling som kursbeskrivningen gällande målsättningar och syften utlovade?



n: 10

Enligt Rambölls uppfattning finns det flera möjliga förklaringar till varför deltagarna på Tullverket skattar värdet av kursen så högt. Enligt Rambölls

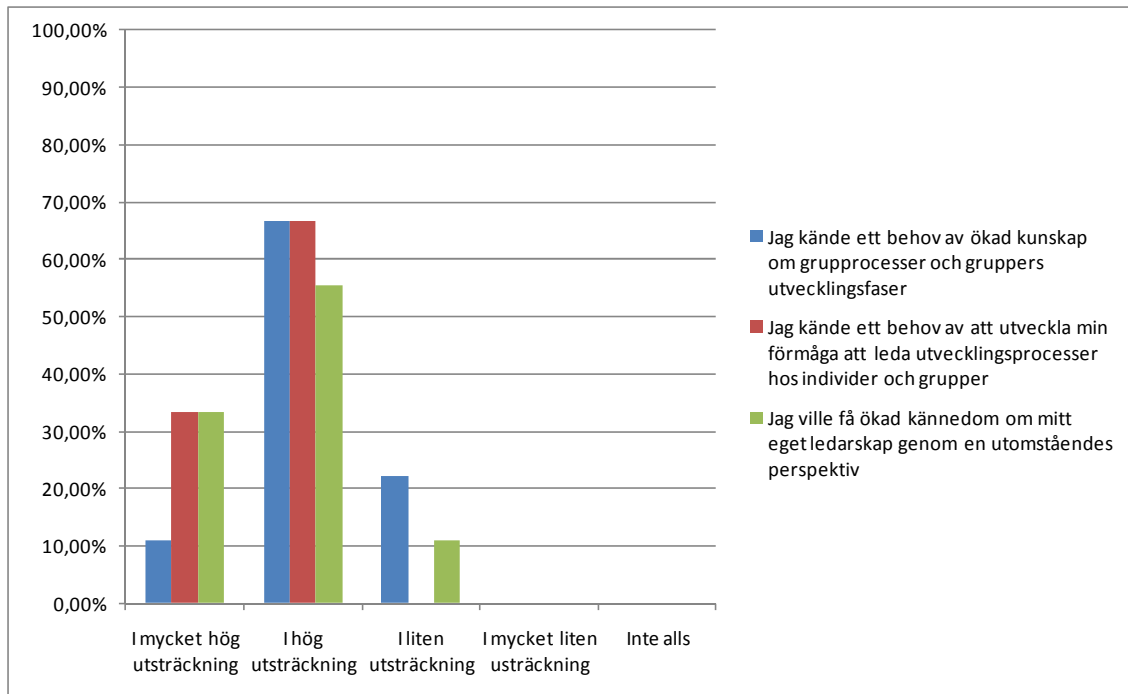
bedömning handlar det framför allt om att kursen mötte ett reellt behov hos deltagarna och att kvaliteten på kursen bedöms som oerhört hög.

Det framgår i utvärderingen att de behov som deltagarna ger uttryck för i hög grad överensstämmer med målen för kursen. Deltagarna anger i såväl enkätundersökning som intervjuer att den främsta anledningen till att de ville genomgå kursen var att öka sin förmåga att hantera utvecklingsprocesser i sin grupp av medarbetare. Deltagarna efterfrågade i högre grad konkreta verktyg än ytterligare kunskap om grupper utveckling. Därutöver nämns i intervjuer med deltagare att Leads fokus på medarbetarskap var särskilt värdefullt då det är ett perspektiv som sällan fokuseras i lika hög utsträckning i andra ledarutbildningar.

Rambölls tolkning är att deltagarnas enskilda motiv till att delta även överensstämmer med myndighetens motiv till att skicka deltagarna på kursen, vilket handlar om att gå mot ett mer coachande ledarskap inom myndigheten. Trots att initiativet till kursen har tagits av andra personer än de som faktiskt genomgick programmet uppfattar Ramböll att myndigheten i hög grad har lyckats motivera val av kurs och skapa ett intresse för kursen. En annan möjlig förklaringsmodell, som är något mer negativt laddad, skulle kunna vara att den enskilde deltagaren inte har reflekterat tillräckligt över sina egna personliga motiv till att delta och istället skapat förväntningar utifrån en beskrivning av kursmålen. Det skulle i så fall kunna bero på att beslut om deltagande har fattats på myndighetsnivå och därmed inte krävt något aktivt ställningstagande från den enskilde deltagaren. Hur giltig den senare förklaringen är kan Ramböll i dagsläget inte bedöma.

Nedan redovisas varför deltagarna var intresserade av att delta i kursen.

Figur 11 Varför var du intresserad av att gå kursen? Fyll i den utsträckning i vilken du instämmer med nedanstående påståenden.



n: 9

En ytterligare central förklaring till att värdet av kursen har skattats så oerhört högt beror enligt Rambölls uppfattning på att kursen har genomförts med hög

kvalitet. Det visar sig i att deltagarna i hög utsträckning eller i mycket utsträckning är nöjda med innehåll såväl som upplägg och genomförande. Utvärderingen visar vidare att deltagarna ser ingående moment samt innehåll i respektive momenten som ändamålsenligt och fullt tillräckligt för att nå målen med kursen.

Genomförandeaspekter som Ramböll utifrån intervjuer med deltagare bedömer har varit särskilt positiva är:

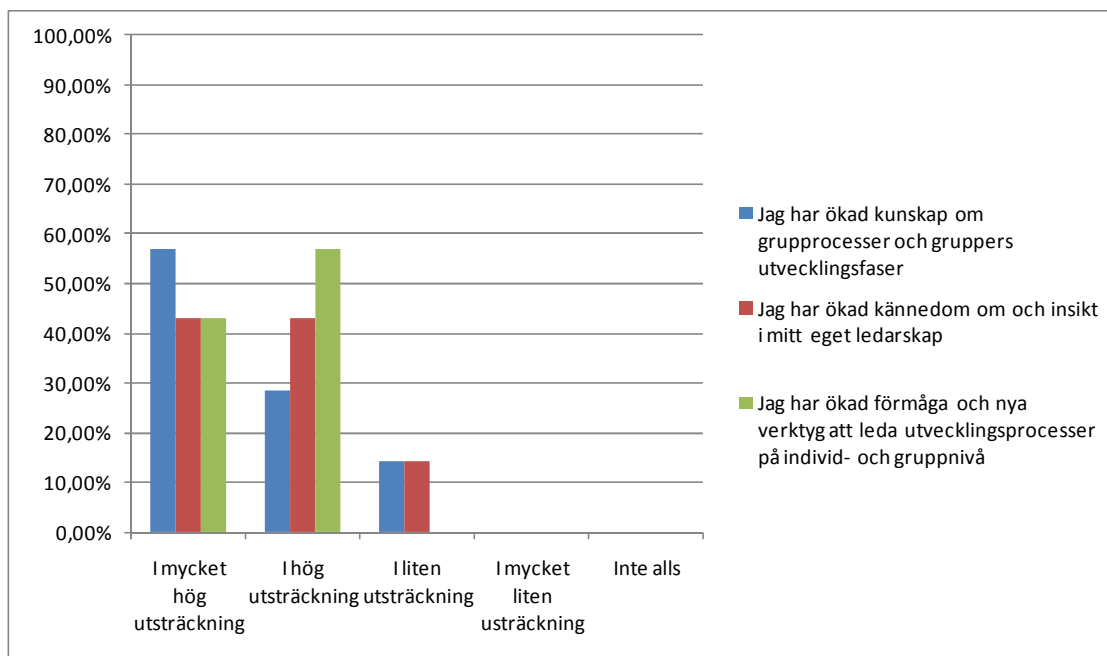
- Det var värdefullt för deltagarna att komma iväg på internat och jobba ostört med programmet
- Fokus på verktyg i och med konceptet innehållande sex konkreta delar
- Det fanns inbyggt i programmet att deltagarna skulle testa metoden på hemmaplan

Användning av nyförvärvade kunskaper

Flertalet deltagare menar att de redan har haft användning för kunskap och verktyg som de har erhållit på kursen. I intervjuerna framkommer att det dels handlar om att cheferna har testat att leda en grupp i enlighet med LEAD-metoden, inte nödvändigtvis deras egen medarbetargrupp. Samtidigt finns den andel deltagare som i liten utsträckning menar att så är fallet. En anledning till att kunskaperna inte har kommit till användning uppfattar Ramböll är att myndigheten befinner sig i en omorganisering och därmed inte har kunnat genomföra Lead-programmet. Ambitionen är dock att göra det så snart den nya organisationen är på plats. Bilden är således något splittrad.

Av de 70 procent deltagare som menar att de har i hög eller mycket hög utsträckning har fått användning för kunskaper de förvärvade på utbildningen illustrerar bilden nedan på vilket sätt.

Figur 12 På vilket sätt kommer de kunskaper du förvärvade på utbildningen till användning för dig? Fyll i den utsträckning i vilken du instämmer med nedanstående påståenden.



n: 7

Om möjligheten till hållbara resultat av kursen

Redovisningen ovan visar att kursen har genererat värdefulla resultat för de enskilda deltagarna. Huruvida det finns förutsättningar för att resultaten av kursen på myndighetsnivå blir hållbara över tid diskuteras närmare nedan.

Som beskrevs inledningsvis ingår deltagarna från Tullverkets IT-avdelning i en pilotsatsning som syftar till att stärka ledarskap och medarbetarskap inom myndigheten. Målet med att först låta en avdelning genomgå programmet var att på ett ändamålsenligt sätt kunna se effekterna av satsningen genom att isolera dem till en specifik avdelning. Det finns därmed ingen tanke, från myndighetens sida, om att de enskilda deltagarna ska sprida kunskapen vidare internt. De frågeställningar som istället blir intressanta utifrån en hållbarhetsaspekt är dels huruvida kunskapen har kommit till användning i organisationen hittills, vilket ovanstående avsnitt visar att den i hög utsträckning har gjort. Dels om Tullverket efter denna första omgång planerar att genomföra fler omgångar. Samtal med företrädare för Tullverket visar också att myndigheten planerar att införa det här på bredare front och därmed står en avdelning i Malmö näst på tur för att genomgå kursen. Ramböll menar att ju fler som får ta del av kursens budskap och lärdomar desto större möjlighet för myndigheten att på lång sikt göra Lead-programmet till en bestående del av myndighetens arbete med ledarskap och medarbetarskap. Vidare vill Ramböll understryka vikten av att det finns en kontinuitet i arbetet med Lead på myndigheten och att cheferna har mandat och resurser att arbeta utifrån upplägget i programmet. Intervjuer med deltagare visar att de uppfattar att de har den högre ledningens stöd och mandat samt att de finns resurser avsatta för att arbeta med frågorna framöver. Deltagarna på den första omgången är därmed förhoppningsfulla inför framtiden. En majoritet av deltagarna bedömer att vunna lärdomar i hög utsträckning kommer att leva kvar i organisationen om ett år.

Slutsatser och avslutande reflektioner

Nedan sammanfattas Rambölls bedömning av kursernas enskilda värde samt deras värde i förhållande till programmet Satsa friskt.

Utvärderingen visar att effektiviteten i de tre kurserna är mycket hög. Samtliga kurser har nått sina mål i hög utsträckning avseende kunskapsutveckling i förhållande till syfte och målsättningar med kursen. Det menar Ramböll kan förklaras av att de har mött ett reellt behov hos deltagarna. De goda resultaten kan vidare förklaras av att kurserna har genomförts med mycket hög kvalitet i såväl innehåll som upplägg och genomförande. Den höga kvaliteten på kursen är något som särskilt poängteras i intervjuer och enkäter med deltagare. Den goda måluppfyllelsen tyder även på att Partsrådet har varit lyhörda och bra på att fånga upp utvecklingsbehoven i de enskilda projekten samt utifrån den kunskapen upphandlat värdefulla kurser som möter behoven. Vidare menar en klar majoritet av deltagarna på de tre kurserna att de hittills, några månader efter kursavslut, har fått användning för samtliga eller delar av deras nyförvärvade kunskaper.

Ramböll bedömer även att kurserna i varierande god utsträckning har möjlighet att bidra till hållbara resultat inom myndigheten. En klar majoritet av deltagare inom samtliga kurser har redan fått användning för sina kunskaper liksom spridit kunskapen vidare inom myndigheten, på ett eller annat sätt. Ramböll uppfattar dock att spridningen av förvärvade kunskaper främst har skett informellt till närmsta kollegor vid exempelvis fika- eller lunchraster eller indirekt genom att deltagarna har ett förändrat arbetssätt där de personligen använder de nya kunskaperna dagligen (och i något lägre utsträckning i en formaliserad och direkt form).

Avsaknaden av mer formaliserade och direkta spridningskanaler bedömer Ramböll har påverkat i vilken grad de ingående myndigheterna har fått ta del av de enskilda deltagarnas nyförvärvade kunskaper. På det området finns det nämligen mer att önska. Ramböll menar dock att några av kurserna främst

handlar om deltagarnas individuella utveckling och att det därför i mindre utsträckning är eftersträvansvärt för myndigheterna att säkra strukturer som syftar till att den individuella kunskapen kommer fler till del. I de fall där det är mer aktuellt att sprida den nyförvärvade kunskapen till en bredare krets ligger framför allt ansvaret för detta hos de ingående myndigheterna och i mindre utsträckning på kursgenomförarna och Partsrådet. För att de enskilda deltagarna inte ensamma ska bli bärare av en ökad kunskapsnivå behöver respektive myndighet fundera över strategier som syftar till att ta tillvara kunskaperna för hela myndighetens räkning. Ramböll uppfattar dock att deltagarna hyser goda förhoppningar inför framtiden då det finns intresse och mandat uppifrån samt i vissa fall resurser (framförallt i form av tid) att arbeta vidare med de erfarenheter som vunnits genom kurserna.

Rambölls övergripande bedömning på kursnivå att de tre kurserna har genererat mycket värdefulla resultat för enskilda deltagare och även till stor del för ingående myndigheter. När det gäller kurserna i relation till programmet Satsa Friskt menar dock Ramböll att det har funnits utrymme för Partsrådet att i ännu högre grad säkra det samlade värdet av kurserna i förhållande till programmet Satsa friskt. Det hade enligt Rambölls uppfattning kunnat uppnås genom att Partsrådet hade genomfört **en analys av var i programprocessen kurserna kunde förväntas skapa störst effekt för programmet som helhet** och därefter planerat genomförandet av kurserna i enlighet med den analysen.

En sådan analys syftar till att skapa största möjliga nytta av kurserna i relation till programmet Satsa friskt. Ramböll är dock väl medveten om att Partsrådet har haft liten möjlighet att göra detta inför upphandlingen av föreliggande kurser då behovet att göra något med kvarstående medel från Statshälsan uppstod när större delen av programperioden redan var avslutad. Därutöver är verkligheten ofta sådan - liksom för Partsrådet och Satsa friskt - att vissa behov och problemställningar upptäcks efter hand och därmed försvåras möjligheten att göra analysen fullt ut. Trots dessa begränsningar i det analytiska ramverket menar Ramböll att en analys i enlighet med ovanstående resonemang kan tjäna som en viktig förklaringsfaktor till varför vi bedömer kursernas enskilda värde som något högre än deras värde i relation till programmet. Det är vidare ett perspektiv som programägare på arbetsmiljöområdet kan ha nytta av i planeringen av ett omfattande program likt Satsa friskt i framtiden varför det lyfts upp även här.

Från projekt till löpande verksamhet är en kurs som syftar till att ge ökad kunskap om framförallt projektledning. I dess nuvarande form riktar den sig både till projekt som är i start- och genomförandefasen och projekt som är i implementeringsfasen. Ramböll menar därför att ur ett programperspektiv hade Partsrådet tjänat på att tillhandahålla kursen i fråga även tidigare i programmet. Kursen hade då potentiellt kunnat bidra med värdefull kunskap till enskilda projekt om hur man planerar och genomför ett projekt för att skapa största möjliga avtryck i den ordinarie organisationen, vilket i sin tur hade kunnat ge ännu mer effektiva projekt inom ramen för programmet.

När det gäller kursen *Så hanterar du förändring och motstånd* menar Ramböll att den framför allt har potential att bidra i fasen där resultat uppnås i projekten samt i implementeringsfasen. Kursen syftar till att rusta personer som leder förändringsarbete eller utsätts för förändringsarbete att bättre förstå och hantera sina egna och/eller andras uttryck för motstånd. När ett projekt har uppnått goda resultat gällande en förbättrad arbetsmiljö, så som en ny arbetsprocess, som därefter ska implementeras i den ordinarie verksamheten menar Ramböll att kursen kan bidra med värdefull kunskap till de personer som ska driva den processen. Genom deltagande i kursen står dessa personer bättre rustade att driva igenom förändringen samt bemöta personer som berörs av den. Precis som för kursen *Från projekt till löpande verksamhet* gör Ramböll således bedömningen att kursen med fördel hade kunnat erbjudas tidigare i

programprocessen med det bakomliggande syftet att underlätta för de personer som ska arbeta med implementering och hållbarhet av resultat som uppnåtts inom ramen för projekten och som därmed kan säga befinna sig i fasen mellan uppnådda resultat och implementering av dem.

Avslutningsvis gällande *Lead* menar Ramböll att kursen, till skillnad från de övriga två kurserna, främst har potential att bidra i genomförandefasen av projekten. Och således mindre värde i den implementerande fasen. Den bedömningen görs mot bakgrund av att huvudsyftet med *Lead* är att utveckla ett aktivt medarbetarskap genom att chefer i organisationen tränas i att hantera utvecklingsprocesser i sin arbetsgrupp. Kursen ska således ge ändamålsenlig kunskap och konkreta verktyg för att kunna driva ett utvecklingsarbete på såväl individ- som gruppnivå. På så sätt uppfattar Ramböll att kursen kan bidra till en positiv arbetsmiljö med bland annat lägre sjuktal, vilket har varit en del av de övergripande målsättningarna för projekt inom ramen för Satsa friskt. Därutöver kan förvärvade kunskaper och verktyg självklart vara värdefulla i arbetet med att förvalta goda resultat som har uppnåtts gällande en förbättrad arbetsmiljö, men detta uppfattar Ramböll inte är kursens primära syfte och användningsområde.

Nedan illustreras vårt resonemang i en figur, där den översta raden "programprocess" visar programprocessen för Satsa friskt och den mellersta raden "kursprocess de facto" när i tid kurserna genomfördes. I den understa raden "kursprocess idealt" visas när i tid Ramböll uppfattar att kurserna optimalt sett borde ha genomförts för att skapa största möjliga effekt för programmet som helhet.

Figur 13 Illustrerar den faktiska kursprocessen i relation till en ideal kursprocess

