

## Vi förändrar arbetsmarknaden

# Slutrapport

### Uppgifter om projektet

<b>Namn på projektet</b>	Den visa organisationen	<b>Startdatum</b>	2016-03-01
<b>Kontaktperson för projektet</b>	Rüddi Porsgaard	<b>Slutdatum</b>	2019-02-28
<b>Telefonnummer</b>	031-3669112		
<b>E-post</b>	ruddi.porsgaard@norrahisingen.goteborg.se		

Syftet med en slutrapportering är att skapa en enhetlig struktur för insamling av information om projektet i sin helhet och ska bidra till lärande. Slutrapporten ska också underlätta spridning av resultat och metoder från Socialfondsprojekt i Sverige. I slutrapporten ombeds ni därför beskriva uppnådda resultat samt redogöra för ett antal centrala delar i projektets genomförande.

Under varje rubrik finns en inledande text om avsnittets innehåll. Det är viktigt att slutrapporten bygger på en diskuterande redogörelse.

### Sammanfattning

*Sammanfattningen kommer att användas av ESF-rådet i olika sammanhang. Läggs därför stor vikt vid att få en så rättvisande sammanfattning som möjligt*

För att lösa kompetensutmaningen i välfärden behöver vi både attrahera nya medarbetare och ta tillvara potentialen hos redan anställda. Vi behöver utbilda och stärka personalen och samtidigt förändra de organisatoriska förutsättningarna för att stärka hälsan och minska sjukfrånvaron.

Inom äldreomsorgen i Göteborgsstadsdelen Norra Hisingen har EU-projektet Den visa organisationen tagit ett samlat grepp om välfärdens utmaningar – att få en ekonomiskt effektiv, hållbar och kompetensförsörd äldreomsorg med hög kvalitet för brukarna. Vi skapar en handlingsklok organisation med förmåga att hantera utmaningar och hitta lösningar. Resan började 2014 med höga sjuktal, rekryteringssvårigheter och stor omsättning på ledare. Ett utvecklingsarbete påbörjades på Bäckeboles äldreboende vilket gav goda resultat och ledde till att ledningsgruppen inom Särskilt boende arbetade vidare med det så kallade delaktighetskonceptet. Efter att medel tilldelats från Europeiska socialfonden startade projektet Den visa organisationen våren 2016.

Projektet påbörjades inom äldreomsorgens särskilda boenden och utökades successivt så att det kom att omfatta hela sektorn äldreomsorg. Vid projektets avslut beslutade förvaltningsledningen att den ledarfilosofi som är grundläggande för projektets arbetssätt ska spridas inom stadsdelens alla verksamheter. Det ger goda förutsättningar att fortsätta sprida både projektets arbetssätt och

## resultat.

Projektets övergripande mål har varit att verksamheten ska bli kompetensförsörjd och att arbetsmiljön ska bidra till en god hälsa. Vi har önskat skapa Den visa organisationen, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats med en lärandemiljö där både formell och icke-formell kunskap sprids som ett naturligt inslag i vardagen.

För att uppnå Den visa organisationen har vi gjort en rad olika insatser. Vi har förskjutit makten ut i linjen genom att införa ledningsgrupper på äldreboendena där undersköterskor är med och fattar beslut i frågor som rör verksamheten. Medarbetarna har fått kompetensutveckling som ger dem förmåga och mod att fatta beslut i verksamhetsfrågor, exempelvis i mötesteknik, samtalsteknik och reflektionsmetodik. Genom vårt ledarutvecklingsprogram har cheferna fått verktyg för ett medskapande ledarskap för att kunna leda och lita till processer där medarbetare görs delaktiga. Projektet har också utvecklat undersköterskans yrkesroll genom att införa ombudsroller inom tematiska ämnesområden som hygien eller demens. Ombuden driver självständigt viktiga frågor och sprider kunskap inom sina områden.

Inom projektet har vi erbjudit rehabiliteringsprogrammet Hälsospåret. Syftet har varit att förebygga stressrelaterade sjukskrivningar och få sjukskrivna åter i arbete. Programmet är tio veckor långt och innehåller mindfulnessbaserad stresshantering, seminarier kring ämnen som rör friskvård och personlig utveckling samt personliga coachningssamtal.

Målet för dessa och andra insatser inom projektet har varit att främja kunskapsspridning i organisationen, ge medarbetarna inflytande över den egna arbetssituationen och en känsla av meningsfullhet – kort och gott att skapa Den visa organisationen, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats där medarbetare och ledare trivs och vill stanna kvar.

DVO har arbetat med de horisontella principerna på flera nivåer. Kunskap om normkritik, mänskliga rättigheter, jämställdhet och ickediskriminering har vävts in i samtliga insatser riktade till medarbetare och ledare för att ge nya insikter, framförallt genom de workshoppar och insatser som handlat om värdegrund, etik och förhållningssätt. Projektet har även belyst dessa frågor genom att lyfta dem på strategisk nivå i sektorsledning, styrgrupp, ledningsgrupp, stadsdelsnämnd, i möten med stadens politiker etc.

DVO har arbetat med att tydliggöra yrkesroller för att tydliggöra organisationens struktur, synliggöra kompetens och skapa fler karriärvägar. Detta synliggör möjligheterna till utveckling och karriär inom branschen och stärker samtidigt branschens ställning och status i samhället. Detta kan leda till att det blir attraktivare för fler att söka arbete inom branschen, vilket är en förutsättning för att kunna diversifiera och jämställa branschen med avseende på både kön och bakgrund. Sammantaget förväntas detta bidra till ökad jämställdhet, bättre arbetsmiljö, hälsa och att organisationen uppfattas som en attraktivare arbetsgivare av fler.

DVO har arbetat normkritiskt med hur projektet kommunicerar kring hur det är att arbeta inom äldreomsorgen.

Inom särskilt boende (Säbo) i Norra Hisingen ser vi flera positiva resultat som vi tror har ett samband med projektets insatser:

- Under projektperioden har särskilt boende SDF Norra Hisingen för åren 2016 och 2017 haft lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden. År 2018 var särskilt boende SDF Norra Hisingen bland de med lägst sjukfrånvaro.
- Avgränsat för yrkeskategorin undersköterska har särskilt boende SDF Norra Hisingen

lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden under hela projektperioden 2016 till 2018.

- Avgränsat för hela sektor Äldreomsorg har sjukfrånvaron i SDF Norra Hisingen under projektperioden varit bland de lägsta i staden, och 2017 - 2018 var sjukfrånvaron lägst i staden.
- Frisknärvaron för särskilt boende SDF Norra Hisingen ligger under hela projektperioden över medelvärdet för staden.
- Personalomsättningen för särskilt boende SDF Norra Hisingen gick 2016 och 2017 temporärt emot stadens uppåtgående trend för särskilt boende, för att 2018 vara på 13,9 procent vilket är i nivå med snittet i staden på 14,1 procent.
- NMI (nöjd medarbetarindex) särskilt boende SDF Norra Hisingen ökade 2014 - 2018 från 45 till 58 och NMI för ledare ökade från 45 till 55 poäng.
- Sjukskrivningsdagarna hos HälsoSpårets deltagare minskade från 2238 dagar under 10 månader innan insatsen till 776 dagar under 10 månader efter insatsen. Detta motsvarar uppskattningsvis en minskning i sjukskrivningskostnad på ca 827 000 kr.

### Projektidé och förväntade resultat

*Redogör för projektets syfte och övergripande projektmål, delmål och avsedda förväntade resultat. Har syfte, mål och målgrupp förändrats under projektiden? Varför i sådana fall? Hur många kvinnor och män har deltagit i projektet?*

Välfärdsutvecklingen – en nationell utmaning

I Sverige arbetar idag cirka 1,2 miljoner människor i välfärden. De kommande tio åren kommer den äldre befolkningen att öka kraftigt. Om inga förändringar görs i sättet att organisera, arbeta och bemanna kommer de demografiska förändringarna att leda till att antalet anställda i välfärdstjänsterna behöver öka med nästan 200 000 personer. Ytterligare drygt 300 000 personer behöver rekryteras för att kompensera för pensionsavgångarna under perioden. Antalet anställda inom äldreomsorgen är en av de sektorer som behöver öka mest, med 67 000 personer (24 procent). För att lösa kompetensutmaningen kan arbetet inte enbart ta sikte på att attrahera och rekrytera nya medarbetare utan måste även handla om att ta tillvara den fulla potentialen hos dem som redan är anställda, till exempel genom att minska sjukfrånvaron.

Kostnaderna för äldreomsorg i Sverige ökar drastiskt. Mellan 2013 och 2014 ökade de med 4 procent. Och dyrare kommer det att bli. Om tio år kommer äldreomsorgen att kosta 60 miljarder mer per år och över 19 000 omsorgsplatser saknas. Den här gången kan vi inte spara oss ur krisen menar Johan Ingerö, Timbro. I en undersökning år 2017 där Kommunal undersökt vad som får äldreomsorgsanställda att vilja stanna eller lämna sitt yrke uppgav drygt var fjärde anställd i äldreomsorgen att de inte tror att de kommer att jobba kvar om tre år. Över hälften av dem som vill lämna äldreomsorgen upplever att de har små möjligheter att utvecklas i sin yrkesroll.

Undersökningen visade också att yngre oftare vill lämna jobbet i äldreomsorgen. Fyra av fem anser att arbetet är psykiskt ansträngande. Lika många upplever jäkt och har svårt att ta rast. Bland dem som vill sluta var det också vanligare att inte kunna påverka sin arbetsbelastning. Rapporten "Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?" som bygger på en större nordisk enkätbaserad studie av omsorgspersonalens vardag och villkor i olika länder visar dessutom att andelen medarbetare som allvarligt har funderat på att lämna arbetet i äldreomsorgen i påfallande grad ökat mellan 2005 och 2015. År 2015 hade så gott som hälften (49 procent) av omsorgspersonalen i Sverige allvarligt övervägt att lämna sitt arbete jämfört med 39 procent i de övriga nordiska länderna sammantaget. Enligt enkäten har inte heller problemet med ofrivillig deltid blivit mindre trots att frågan om rätt till heltidsarbete fått stor uppmärksamhet. År 2015 arbetade 37 procent av all personal inom äldreomsorgen heltid, jämfört med 79 procent av samtliga anställda i Sverige (Kommunal 2016). Enligt enkäten vill var fjärde deltidsanställd arbeta

fler timmar och detta gällde såväl 2005 som 2015.

Vård- och omsorgspersonal är den största yrkesgruppen på svensk arbetsmarknad, nio av tio är kvinnor och här finns flest antal sjukfall per år. De främsta omständigheterna som återkommande rapporteras är dåliga organisatoriska förutsättningar att utföra ett professionellt arbete, så som bristande ledarskap, hög arbetsbelastning, underbemanning och små möjligheter att påverka sin arbetssituation och fatta egna beslut, vilket i sin tur leder till känslor av stress och otillräcklighet. Nya sätt att organisera och styra offentliga organisationer (New Public Management) har fått stor genomslagskraft vilket har medfört ökat ansvar för många medarbetare, alltmer administrativa uppgifter och stränga ekonomiska styrsystem, följt av stundtals mycket hög arbetsbelastning.

Kundval har införts vilket konkurrensutsätter äldreomsorgen. Detaljstyrning och kontroll har ökat. Arbetet har gått från att i huvudsak bestå av husliga sysslor, till att handla om omvårdnad, medicinsk sjukvård, rehabilitering samt arbete av relationskaraktär, där personliga förutsättningar blir ett viktigt kriterium för kvalitet. Fler äldre vårdas i hemmet under längre tid, vilket leder till att resurserna på de särskilda boendena koncentreras kring personer med behov av omfattande omsorgsinsatser.

En komplex verklighet ställer allt högre krav på handlingsklokhet. Maria Bennich konstaterade i sin avhandling "Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete" att det inte enbart räcker med utbildning och kompetensförstärkning inom äldreomsorgen. Dessa insatser måste också kombineras med förändrad organisation och arbetsplanering. Det behövs lärstrategier och ett organiserat utvecklingsarbete, handledning tillsammans med utbildning. Centralt är ledarskapet som behöver skapa en god arbetsmiljö för att anställda ska få förutsättningar att ta till sig och omsätta kunskap i praktiken. Bennich lyfter relationskompetens som en avgörande faktor för god kvalitet inom äldreomsorgen, och menar att denna kompetens behöver kopplas till frågor om makt, resurser och tid. Det finns en stor samstämmighet mellan såväl forskare som arbetsmarknadens parter och olika myndigheter om att de organisatoriska förutsättningarna måste förbättras och att detta har ett direkt samband med chefers och medarbetares hälsa och hållbarhet.

Det finns många utmaningar inom äldreomsorgen men också möjligheter. Kommunals undersökning år 2017 visar bland annat att närmare två av tre anställda vill jobba kvar i äldreomsorgen. Den visar också att arbetsmotivationen är hög. Även bland dem som vill lämna sitt yrke känner sig nästan alla motiverade i arbetet.

Utmaningar hos äldreomsorgen Norra Hisingen

Äldreomsorgens verksamhet styrs av riktlinjer inom Göteborgs stad och verksamheten är värdegrundad. Det innebär att den etiska aspekten är ett tydligt inslag i dess uppdrag. Omsorgen ska erbjuda livskvalitet, självbestämmande, integritet, trygghet och valfrihet. De boende ska ha möjlighet till ett aktivt liv och inflytande över sin vardag och samhället. Detta ställer höga förväntningar på omsorgspersonalens förmåga att hantera komplexitet. Personalens kompetens och engagemang betraktas som den viktigaste faktorn för kvalitet, trygghet och utveckling.

Före tidpunkten för projektet Den nya organisationens (DVO) tillkomst upplevde stadsdelen Norra Hisingen en situation med stigande utanförskap, psykosocial ohälsa och sjukfrånvaro. Äldreomsorgen stod inför betydande utmaningar med bland annat hög omsättning av ledare, svårighet att rekrytera personal och höga sjuktal. Många enhetschefer inom äldreomsorgen kände sig pressade och upplevde otillräckligt stöd. Var femte enhetschef var ny på sin position 2014. Det fanns ett stort förväntat framtida rekryteringsbehov av chefer inom äldreomsorgen.

Med utgångspunkt i dessa utmaningar började 2012 Bäckebol's särskilda boende på Norra Hisingen arbeta med nya arbetssätt för att vända trenden. På Bäckebol hade man en vision om att skapa ett attraktivt boende och en attraktiv arbetsmiljö för medarbetare och ledare där ohälsa förebyggdes. Man ville behålla god hälsa och gott arbetsklimat liksom god kvalitet i omsorgsarbetet. Arbetet handlade bland annat om att utveckla kommunikation för stärkta relationer och lärande samt tydliggöra verksamhetens ramar och struktur. Personalens kompetens skulle stärkas genom reflektion, internt lärande och utbildningsinsatser. Ansvar delegerades och nya roller och arbetssätt skapades. Arbetet resulterade i minskad sjukskrivning och goda resultat på nöjdhetsindex samt medarbetarindex.

Utifrån dessa resultat föddes projektidén för projektet Den vita organisationen. Bäckebol såg att det var rätt väg att gå och ville nu höja ambitionsnivån, säkerställa arbetssätt, utveckla och formulera kunskapen för att kunna sprida det till hela organisationen. Man såg behov av nya arbetsroller, specialistkompetenser och ledarskap som stärker utveckling, hälsa och jämställdhet. Projektet skulle ge ett utrymme till en långsiktig strategi som inte rymdes inom befintlig budget. Projektet skulle utforska och pröva nya vägar i syfte att hitta innovativa lösningar för kompetenshöjning, arbetsorganisering, ledarskap och medarbetarskap. Målet var att arbetet skulle leda till skapandet av Den vita organisationen, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats med en lärandemiljö där både formell och icke-formell kunskap sprids och delas som ett naturligt inslag i vardagen.

Den 1 mars 2016 startade projektet Den vita organisationen och vår utvecklingsresa började.

#### Förändringsteori

Projektet Den vita organisationen har arbetat utifrån en framtagna förändringsteori. Projektets övergripande mål är att verksamheten blir kompetensförsörjd och att arbetsmiljön bidrar till en god hälsa.

Projektet har arbetat utifrån följande sex delmål/delområden:

1. Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.
2. Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.
3. Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet.
4. Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete.
5. Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning.
6. Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa.

Projektet har också haft ett kvantitativt mål: 630 unika deltagare (560 kvinnor, 70 män).

Samtliga delmål och aktiviteter har genomförts av horisontella principer. För varje delmål har funnits indikatorer framtagna som underlag för följeforskningsinsatser och för projektets interna uppföljning och lärande. Under projektets inledande fas arbetade Carina Abrahamsson, Förvaltningshögskolan i Göteborg, tillsammans med projektorganisationen fram en förändringsteori för projektet. Denna presenteras i bilaga 1.

#### Projektets resultat, mål och indikatorer

Beskriv projektets faktiska resultat i förhållande till den ursprungliga planeringen. Redogör kvantitativt och kvalitativt för t.

*ex. nya kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer och arbetssätt. Hur har projektverksamheten arbetat för att säkerställa deltagande på lika villkor för kvinnor och män?*

#### Måluppfyllnad och resultat

Måluppföljning och resultat redovisas i följeforskarens slutrapport. Nedan redovisas projektets upplevda resultat och medvärden per delmål.

##### 1. Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.

Genom en stor mängd behovsstyrda kompetensinsatser har medarbetarna fått tillgång till kunskap och verktyg som har stärkt dem i deras yrkesroll. Projektorganisationens uppföljningar av de olika insatserna stärker bilden av att medarbetare upplever att de fått ny kunskap men också att kunskapen kunnat omsättas till praktisk handling. Andra kompetensinsatser har haft som syfte att rusta medarbetarna inför etiska dilemman, konfliktsituationer, diskriminerande handlingar med mera. Insatserna har gett resultat vad gäller såväl kunskapshöjning som tillämpning.

Normkritik och icke-diskriminering har vävts in i samtliga medarbetarinsatser och har gett såväl ökade kunskaper som nya insikter och färdigheter. Projektet har syftat till empowerment och maktförskjutning där medarbetarna getts verktyg för att kunna vara medskapande. Som ett led för att åstadkomma detta har projektet arbetat med att utveckla arbetsorganisation, lärande och ledarskap. Ett konkret resultat är att yrkesrollerna utvecklats, bland annat genom införandet av nya ombudsroller. Exempel på dessa roller är samordnare, reflexhandledare, palliativa ombud, ombud för existentiella samtal, metodutvecklare, omsorgshandledare och kulturombud. Ytterligare resultat är att ledningsgrupper införts på samtliga äldreboenden, vilket gett undersköterskorna ett forum att delta i beslutsprocesserna.

Genom reflektion kring verksamhetens utmaningar och uppdrag har skapats ökad insyn, trygghet och känsla av meningsfullhet, samtidigt som kunskap spridits genom samarbete och samverkan. Projektet har på så sätt gett undersköterskorna ökat inflytande och delaktighet i beslutsprocesser nära verksamheten. Medarbetare har även gjorts delaktiga i visionsarbetet "Bästa platsen att åldras på" genom medskapande processer. Även i utforskandet om intraprenad för äldreomsorgen har medarbetarna involverats i delaktighetsprocesser.

De interna uppföljningar som genomförts visar också på goda resultat. I bilaga 2 redovisas i korthet uppföljningar av några kompetensinsatserna.

Projektet ser flera resultat och en positiv utveckling. Under åren 2014 - 2018 minskade den totala sjukfrånvaron för medarbetarna på särskilt boende från 10,3 till 9,8 procent. Frisknärvaron för medarbetare i särskilt boende ligger över medelvärdet för Göteborgs stad. NMI (nöjd medarbetarindex) särskilt boende SDF Norra Hisingen ökade från 45 till 58 mellan åren 2014-2018.

##### 2. Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.

Genom en bredd av insatser ser projektet ett utvecklat ledarskap inom äldreomsorgen Norra Hisingen. Ett resultat är också att förvaltningsledningen tagit beslut om att DVO:s ledarprogram ska vara en grund för Norra Hisingens ledarakademi för stadsdelens alla chefer.

Andra exempel på insatser som gett ledarna nya insikter, kunskaper och färdigheter är bland annat handledning, medveten dialog i ledningsgruppen kring utvecklingsperspektiv i verksamheten, medvetna reflektionsprocesser för lärande i ledningsgrupper samt förändrade mötesstrukturer på arbetsmöten. En utvecklad ledarfilosofi är ett av resultaten där ledarens uppdrag blir att utveckla verksamheten på ett sätt som stärker och utvecklar medarbetare genom medskapande processer och integrerat lärande.



Normkritik och icke-diskriminering har vävts in i ledarinsatserna för att stärka insikt och kunskap om normkritik, jämställdhet och diskriminering. Nöjd medarbetarindex för ledare ökade under åren 2014 - 2018 från 45 till 55.

Ett viktigt fundament för det utvecklade ledarskapet har varit det sexdagars ledarprogram som utvecklats och som totalt 131 personer – varav 106 kvinnor och 25 män – deltagit i (totalt fyra programomgångar).

Ledarna har upplevt sig stärkta i sin ledarroll och i förmågan att implementera det nya arbetssättet. Utvärderingarna av ledarprogrammet visar på mycket goda omdömen vad avser såväl meningsfullhet och begriplighet som användbarhet och hanterbarhet (Se bilaga 3 för resultat av intern uppföljning av ledarprogrammet).

3. Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet

Tillitsorganiserad verksamhet med delaktighetskoncept

En process för att nå en tillitsorganiserad verksamhet är ett resultat av projektet. Olika former av arbetsorganisering har utvecklats, prövats och implementerats med syfte att stärka delaktighet, handlingskloket, tillit, hälsa och arbetsmiljö. Ett resultat är ökat inflytande genom frigörande regler, ramverk och tydliggörande struktur. Verksamhetsnära ledningsgrupper har gett undersköterskorna ökat inflytande och delaktighet i beslutsprocesserna. Införande av nya ombudsroller har också gett resultat såsom ökat inflytande och delaktighet. Utvecklade yrkesroller är uppdragen som samordnare, reflexhandledare, palliativa ombud, existentiella samtal-ombud, metodutvecklare, omsorgshandledare och kulturombud.

Ett syfte med tillitsorganisering är att det leder till att vi delar kunskap och därmed ökar förståelse för våra beslutsprocesser. Vad vi ser i de verksamheter där detta tillämpas är en ökad delaktighet i utvecklingsarbetet och det leder även till färre konflikter vilket i sig bidrar till en bättre arbetsmiljö. Dialogprocesser har förts in som metod när det gäller att utveckla arbetsorganisering. Ett exempel på detta har varit dialogprocess för utforskande av intraprenad som organisationsform. Även dialogorienterad mötesstruktur för ledningsgrupper har införts. Det goda värskapet är ett resultat av studieresan till Corrymeela.

4. Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete

Projektet har uppnått starkt integrerat lärande i organisationen genom att föra in verktyg för reflektion, dialog, perspektivmedvetenhet och främjande av lärandeperspektiv. Dessa har präglat projektets arbetssätt i arbetsgrupper, ledningsgrupper, workshoppar och övriga aktiviteter. Ledningsfilosofin som ingår i ledarutvecklingsprogrammet har syftat till att stödja medarbetares utveckling och är kongruent med integrerat lärande. Exempel på resultat är att processer för kollegial handledning och reflektionshandledning har förts in i verksamheterna. Tillitsorganiseringen och de nya yrkes- och ombudsrollerna är också exempel på insatser som gett stöd till kunskapsutvecklingen på arbetsplatserna. Det arbetssätt som präglat projektets insatser, dvs att arbeta utifrån ett aktionsbaserat lärande där vi kombinerat teori, praktik och reflektion, ser vi har bidragit till att deltagarna fått stöd i att tillämpa de nya kunskaperna i den dagliga verksamheten.

## 5. Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning

Resultat för delmål 5 återspeglas i resultaten för övriga delmål där olika insatser genomförts för att stärka medarbetare, ledare och verksamhet.

Ledarprogram och ledarfilosofi är ett led i att säkra kompetensförsörjningen av ledare. Kompetensinsatser till medarbetare har stärkt undersköterskans yrkesroll medan delaktighetskoncept och tillitsorganisering är ett led i att säkra kompetensförsörjning av medarbetare till verksamheterna.

## 6. Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa

Resultat för delmål 6 återspeglas i resultaten för övriga delmål där olika insatser genomförts för att stärka medarbetare, ledare och verksamhet (se resultat för delmål 1-2). Genom dessa insatser och resultat ser vi att verksamheten tagit in kunskap och påbörjat processer för stärkt organisationshälsa. Vi ser positiva resultat som indikerar stärkt organisationshälsa.

För medarbetare som är sjukskrivna eller riskerar att bli det har det hälsofrämjande programmet Hälsospåret gett goda resultat. Resultaten visar att deltagarna upplever mindre stress i vardagen och att de har fått verktyg att hantera stressande situationer såväl på arbetet som i privatlivet. Deltagarnas chefer uppger i djupintervjuer att de observerar positiva förändringar av deltagarna när det gäller deras stressnivå, sätt att tänka och resonera. Sjuktalen har minskat och arbetsgivarens kostnader för sjukfrånvaro har minskat betydligt.

### Verksamhetsförändringar i siffror

Projektet har tagit fram kvantitativa resultat i form av verksamhetsstatistik, nyckeltal och enkätundersökningar med koppling till projektets utvecklingsområden. Uppgifterna är hämtade ur stadens system för HR-data samt från Göteborgs stads årliga medarbetar- och chefsenkätundersökningar. Resultaten redovisas i bilaga 4.

### Projektstatistik

#### Insatser till ledare och medarbetare

- Unika deltagare: 852 personer (kvinnor 753, män 99)
- Totalt antal deltagare: 3 086 personer (kvinnor 2 836, män 250)

#### Ett axplock av insatser

- Ledarprogram: 108 deltagare (87 kvinnor, 21 män)
- Reflektionshandledning medarbetare: 60 deltagare (60 kvinnor)
- Existentiella samtal och värdegrund: 84 deltagare (83 kvinnor, 1 man)
- Det salutogena arbetssättet: 227 deltagare (211 kvinnor, 16 män)
- Handledning i grupputvecklingsprocesser: 125 deltagare (109 kvinnor, 16 män)
- Non-violent communication: 44 deltagare (42 kvinnor, 2 män)
- Palliativ omsorg, studiecirkel: 46 deltagare (44 kvinnor, 2 män)
- Palliativ omsorg, workshop: 250 deltagare (234 kvinnor, 16 män)
- Mötesteknik för ombud: 40 deltagare (37 kvinnor, 3 män)



- Motiverande samtal: 210 deltagare (181 kvinnor, 29 män)
- Demensutbildning för ombud: 47 deltagare (43 kvinnor, 4 män)
- Demensutbildning: 273 deltagare (254 kvinnor, 19 män)
- Hälsospåret: 40 deltagare (38 kvinnor, 2 män)
- Studieresa Corrymeela Nordirland: 30 deltagare (26 kvinnor, 4 män)

Berättelser från verksamheten

I bilaga 5 har vi samlat en antal medarbetare och ledares erfarenheter av projektet DVO.

## Arbetssätt

*Beskriv projektets huvudsakliga arbetssätt och kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad var det som gjorde skillnad, vad ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.*

Projektets teoretiska utgångspunkter, förhållningssätt och kunskapsmodeller

I projektet har vi haft möjlighet att undersöka empiriskt grundad forskningslitteratur inom relevanta fält. I bilaga 6 tar vi i korthet upp några av våra främsta inspirationskällor som vi i olika hög grad har använt i projektet. Vi har fastnat för vissa modeller som vi funnit speciellt fruktbara och med stöd i dessa modeller har vi utvecklat vårt eget bidrag, modellen Trappan, vilken är vår beskrivning av vägen mot den visa organisationen. Modellen beskriver viktiga steg på vägen till att bli en vis organisation där team är självorganiserande och medarbetare handlingskloka. I bilaga 7 och 8 beskrivs modellen samt projektets syn på ledarskap.

Insatser

Nedan presenteras exempel på insatser utifrån respektive delmål. För mer information om insatserna se bilaga 9.

- Medarbetare upplever att de har stärkts i sin yrkesroll

Projektet DVO har erbjudit ett stort antal kompetensinsatser till medarbetare inom primärt äldreomsorgen men även till medarbetare från andra sektorer och till nyckelpersoner inom SDF Norra Hisingen. Nedan presenteras några av projektets primära insatser som riktat sig till medarbetare.

- Reflektionshandledning
- Existentiella samtal och värdegrund
- Det salutogena arbetssättet
- Handledning i grupputvecklingsprocesser
- Nonviolent communication
- Palliativ omsorg
- Mötesteknik för ombud
- Motiverande samtal (MI)
- Demens
- Första hjälpen till psykisk hälsa för äldre

- Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll

DVO-projektet har erbjudit ett stort antal kompetens- och utvecklingsinsatser till ledare inom primärt äldreomsorgen men även till ledare från andra sektorer och till nyckelpersoner inom SDF

Norra Hisingen. Exempel på insatser riktade till ledare presenteras nedan.

- Ledarutvecklingsprogram
- Handledning
- Medveten dialog och reflektionsprocess i ledningsgrupp
- Chefsstöd

- Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet

Genom projektet har olika former av arbetsorganisering utvecklats, prövats och implementerats med syfte att stärka delaktighet, handlingsklokheter, tillit, hälsa och arbetsmiljö. Nedan presenteras några utvecklingsområden.

- Implementering av ledningsgrupper och nya ombudsroller
- Gemensamma ledningsträffar inom hela äldreomsorgen
- Arbete med Biståndsenheten och Ordbö
- Intraprenadprocess

- Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete

Verktyg för att stärka integrerat lärande, reflektion, dialog, perspektivmedvetenhet och främjande av lärandeperspektiv har präglat projektets arbetssätt i arbetsgrupper, ledningsgrupper, workshoppar och övriga aktiviteter. Exempel på insatser för lärande integrering som genomförts presenteras nedan.

- Tvärprofessionella grupper
- Dialog, reflektion och lärandesamtal som arbetssätt i möten
- Tillitsorganisering, ex. verksamhetsnära ledningsgrupper
- Ombud och samordnare som ansvarar för olika uppdrag för att fördjupa och sprida kunskap i organisationen
- Metodutvecklare och omsorgshandledare som nya yrkesroller
- Pedagogiska inslag med aktionsbaserat lärande

- Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa

Ett viktigt mål för projektet har varit att stärka hälsan inom äldreomsorgen på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå. Exempel på insatser presenteras nedan.

- Hälsospåret (bilaga 10)
- Workshops för chefer, hälsofrämjande arbetssätt
- Kartläggning av hälsopromotivt arbete
- Pilot hälsocertifiering
- Kunskapsutveckling
- Sahlgrenska forskningsprojekt

- Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning

Nedan presenteras några av projektets insatser för kompetensförsörjning.

- Nulägeskartläggning, best practice
- Språkombudsutbildning
- Intern arbetsgrupp för utveckling av strategisk kompetensförsörjning
- Studiebesök och erfarenhetsutbyten
- Lärkonferens och erfarenhetsutbyte med svenska kommuner

• Transnationellt erfarenhetsutbyte

- Studieresa till Corrymeela Peace and Resolution Center och My Home Life, Nordirland (se bilaga 11)
- Besök av forskare från Indien

• Horisontella principer

DVO har arbetat för att jämställa äldreomsorgen på flera nivåer parallellt eftersom ojämställdheten är hierarkiskt strukturellt sammanlänkad mellan olika nivåer och tar sig olika uttryck i olika situationer, vilket inte går att motverka med någon enkel universalåtgärd (beskrivs bilaga 9).

• Referensgruppsmöten

DVO-projektet har löpande arrangerat kunskapsträffar, så kallade referensgruppsmöten, där ledning, projektgrupp, medarbetare och ledare från verksamheten, följeforskare och samarbetspartners från Göteborgs universitet har träffats för att i dialog utforska olika områden som påverkar förändringsprocesser eller andra kunskapsprocesser. På vissa av mötena har externa föreläsare/processledare bjudits in. Syftet har varit att utveckla kunskap inom olika områden.

• Samarbeten

Projektet har samarbetat med en rad olika aktörer. Var gäller projektets samarbeten, kommunikation och spridning beskrivs detta i avsnitt Kommunikation, spridning och påverkansarbete.

• Insatser – vad som lett till resultat

Det coachande förhållningssättet har varit en viktig utgångspunkt för arbetet i DVO-projektet. Detta förhållningssätt innebär att se människor som utvecklingsbara individer som har resurser och kan hitta sina egna svar. Projektets initiativtagare har många års erfarenhet av att arbeta med coaching på såväl individ- som gruppnivå. De har lång erfarenhet av att arbeta med grupp- och ledarutveckling inte minst vad gäller utveckling av kommunikationsfärdigheter, relations- och tillitsbyggande. Denna kompetens och erfarenhet ser vi har varit en förutsättning för att nå projektets goda resultat.

Ett övergripande mål för DVO-projektets insatser har varit att stärka hälsan inom äldreomsorgen

på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå. Vi har i projektet haft som utgångspunkt att arbetet måste bedrivas utifrån samtliga tre hälsoperspektiv: hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande. Tonvikten har legat på det förebyggande och främjande perspektivet, men projektet har även haft rehabiliterande inslag. Ett helhetsgrepp har kopplats kring arbetsmiljöfrågor utifrån projektets sex delområden: hälsa, kompetensförsörjning, arbetsorganisering, ledarskap, medarbetarskap och lärande integrering. Vi ser att detta helhetstänkande som har genomsyrat projektets alla delar och faser har varit starkt bidragande och en förutsättning för projektets resultat.

Insatser till ledare och medarbetare har byggt på ett aktionsbaserat lärande där teori, reflektion och praktik kombinerats. I det pedagogiska upplägget och utformningen av insatser har det varit viktigt att skapa en trygg lärmiljö. Man har haft tillit till processen, det vill säga det som utvecklas när man möter deltagarna där de befinner sig. För att skapa förståelse och ett gemensamt språk har metaforer och bilder använts.

Insatserna i projektet har varit behovsstyrda. Kompetensinsatser som haft som syfte att stärka medarbetarna i deras yrkesroller och öka deras anställningsbarhet har kombinerats med insatser för att stärka kommunikation, relationer och delaktighet. Mångfalden av insatser och det stora antalet ledare och medarbetare som har genomgått insatserna ser vi har bidragit till att projektets budskap spridits och integrerats så väl. Med en liknelse skulle man kunna säga att vi "hamrat in spiken flera gånger, men på olika sätt".

Vi har på olika sätt tränat medarbetare och ledare i att ta in olika perspektiv, att öka sin flexibilitet i tänkande och beslutsfattande och att kunna lyfta frågor och utmaningar från individ- till systemnivå. Projektet har fokuserat på "hur" som komplement till "vad", det vill säga ett starkt fokus på att ge deltagarna verktyg och metoder där de också ges möjlighet att pröva och träna dessa samt att koppla verktygen till det egna arbetet och den dagliga verksamheten.

I DVO-projektet har vi sett betydelsen av verksamhetens ledarskap för att kunna bygga en god och hållbar organisationshälsa. Flera forskningsstudier visar att ledarskapet i en organisation påverkar såväl medarbetarnas prestation och organisationens resultat som medarbetarnas sjukfrånvaro, stress och välbefinnande. Karaktärsetiken utgör en viktig del av ledarskapet som handlar om integritet, autenticitet och inre auktoritet. Ett pågående arbete behövs för att leva våra värderingar i praktiken. Ett fokusområde för projektet har därför varit att utveckla organisationens ledarskap på olika nivåer och i olika sammanhang. DVO:s sex-dagars ledarprogram har skapat en robust och gemensam grund för ledarna i verksamheten. Maktförskjutning till medarbetarna, medskapande processer och delaktighetskonceptet ser vi har bidragit starkt till resultat.

I DVO-projektet ser vi paralleller mellan lärande struktur och klimat för lärande. Om klimatet i arbetsmiljön inte stimulerar till dialog och reflektion kommer det gemensamma lärandet att påverkas negativt. Det kollektiva sammanhanget har betydelse för hur vi samverkar kring problemdefinitioner så att våra gemensamma kompetenser nyttjas när vi tar fram lösning och handling. I verksamheter som har utmaningar i att frigöra tid för kompetensutveckling och lärande blir det ännu viktigare att finna metoder för att lära i vardagen. Projektet har därför använt såväl kollegial handledning som reflektionshandledning som möjliga vägar för utveckling och gemensamt lärande inom äldreomsorgen. Detta är ett sätt att öka verksamhetens kollektiva intelligens.

Jämställdhet och övriga horisontella principer har i metoder och kompetensinsatser vävts in i kunskapsdelar och övningar och har genomsyrat projektets insatser.

## Kommunikation, spridning och påverkansarbete

*Beskriv hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete. I vilka sammanhang har i spridit erfarenheter från projektet? Vilka organisationer har ni riktat er till? Hur förs projektresultatet vidare?*

DVO-projektets kommunikations- och spridningsarbete har utgått från projektets "Plan för kommunikation och strategisk påverkan". Planen togs fram i början av projektet och har utgjort ett levande dokument som kontinuerligt reviderats utifrån projektets utveckling och behov. Kommunikation och strategisk påverkan har tagit hänsyn till de horisontella principerna, inte minst avseende tillgänglighetsaspekten. Kommunikation i trycksaker, på intranät, extern webb och så vidare har utgått från stadens riktlinjer kring bland annat normkritisk och jämställd kommunikation. Vi har också använt oss av stadens skrivregler kring exempelvis klarspråk med syfte att alla lätt ska kunna ta till sig information och känna sig inkluderade.

När det gäller projektets kommunikation och spridning internt har framförallt Göteborgs Stads och SDF Norra Hisingens etablerade kommunikationsplattformar använts (till exempel intranätet). Olika former av informationsmaterial har tagits fram avsedda för olika målgrupper (exempelvis filmer, broschyrer, nyhetsbrev, roll-ups med mera).

En extern hemsida, [www.goteborg.se/denvisaorganisationen](http://www.goteborg.se/denvisaorganisationen), har utarbetats och lever vidare efter projektets avslut. Löpande under projektet har rapporter för olika temaområden tagits fram som illustrerar projektets utveckling och resultat. Projektet tog vid halvtid även fram en halvtidsrapport för lärande och spridning.

Projektet har gjort informationsinsatser riktade till såväl ledare som medarbetare. Projektet har även tagit fram ett introduktionsmaterial för sommarvikarier i syfte att synliggöra det utvecklingsarbete som pågår i stadsdelens äldreomsorg och stärka äldreomsorgens varumärke (attraktiv arbetsgivare). Projektledaren för DVO har även hållit i introduktionsdagen för sommarvikarier.

Projektet har arbetat nära ordinarie verksamhet och har på olika sätt arbetat för att stärka engagemang, delaktighet och kunskap om projektet. Medarbetare från ordinarie verksamhet har löpande bjudits in till olika projektaktiviteter och insatser. Referensgruppsmöten har fungerat som ett forum för spridning om projektets metoder och angreppssätt. Projektet har genomfört presentation av projektet på ledarforum Norra Hisingen samt haft kontinuerlig information, dialog och förankring av projektets förändringsprocesser i sektorsledningen.

Föreläsningar kring DVO:s arbetssätt och riktade insatser till omsorgshandledare i syfte att stärka deras yrkesroll i samtalsmetodik har genomförts för bland annat Angereds och Lundbys omsorgshandledare.

Projektet har även arbetat för att nå ut till strategiskt viktiga aktörer utanför SDF Norra Hisingen. När det gäller delområdet kompetensförsörjning har studiebesök arrangerats (exempelvis till Parkeringsbolaget Göteborg, Eskilstuna kommun med flera). Ett informellt nätverk har bildats bestående av ett antal svenska kommuner för erfarenhetsutbyte och kunskapshöjning kring området strategisk kompetensförsörjning. Projektet arrangerade hösten 2017 en konferens med cirka 80 deltagare för erfarenhetsutbyte inom strategisk kompetensförsörjning och för att sprida projektets metoder och resultat.

Nätverksbyggande och informationsinsatser har skett med viktiga målgrupper som Sveriges kommuner och landsting, stadsledningskontoret Göteborgs stad, Tillitsdelegationen, Göteborgsregionens kommunalförbund (GR), Västra Götalandsregionen (VGR), Validering Väst,

Swedish Standards Institute (SIS), Business Region Göteborg (BRG), Göteborgs Folkhögskola, Studium, Göteborgs stad Arbetsmarknad och vuxenutbildning, Malmö stad med flera. Projektet har också medverkat på olika publika aktiviteter, som exempelvis College Västs spridningskonferens och informationskampanjen Mitt Europa våren 2018 som genomfördes tillsammans med ett flertal andra ESF-finansierade projekt.

En artikel om delaktighetsarbetet på Bäckebol äldreboende har skrivits av Äldreomsorgstidningen (nr 2/2018) som även besökt äldreomsorgsverksamheten i Norra Hisingen.

Erfarenhetsutbyte och studiebesök har löpande ägt rum med Tanums kommun som även medverkat på referensgruppsmöten. Syftet har varit kunskapshöjning avseende hälsopromotivt arbete. Här har även nätverksbyggande och planering av eventuell hälsocertifiering skett med aktörer som Högskolan i Väst, Högskolan i Halmstad, Institutet för Stressmedicin (ISM), stadsledningskontoret Göteborgs stad och Intraservice Göteborgs stad. Projektet har även haft erfarenhetsutbyten med andra projekt som exempelvis ESF-projektet "En hälsosam arbetsplats", SDF Östra Göteborg. Projektet har även medverkat i det projektledarnätverk som ESF-rådet arrangerar för erfarenhetsutbyte mellan västsvenska projekt.

Projektet har berättat om DVO och dess arbete för stadsdelens politiker samt för ansvarig politiker för äldreomsorgen inom Göteborgs stad. Projektet har kontinuerligt fått förfrågningar om att informera om projektets syfte, innehåll och resultat från andra stadsdelar och även från andra kommuner. Spridning av projektets metoder och verktyg har ägt rum i närliggande kommuner och i andra stadsdelar. Forskningsvärlden, bland annat Sahlgrenska, har visat stort intresse för projektet. Andra stadsdelar har också visat intresse för projektets utvecklingsarbete och vill utforska möjligheterna till implementering av DVO:s arbetssätt (exempelvis stadsdelarna Centrum och Angered).

Projektet har spridit sina metoder och resultat till Nordirland genom det transnationella erfarenhetsutbytet med Corrymeela freds- och försoningscenter samt med den privata omsorgsleverantören Hutchinson. Projektet har även representerats på en konferens i Indien. En artikel skriven av projektledaren för projektet som behandlar "Ledarskap i en komplex tid" har tagits fram. Likaså har förändringsmodellen "Trappan" tagits fram, som utgår från DVO-projektets arbete. Projektets avslutande spridningskonferens ägde rum 28 mars 2019.

Inom ramen för utvecklingsarbetet i DVO har projektet kontinuerligt sökt inspiration och kunskap hos olika verksamheter. Vi har tagit stöd genom lokalt, nationellt och transnationellt erfarenhetsutbyte för att utforska möjligheter och lära nytt. Genom erfarenhetsutbyte och lärande inom projektets olika verksamhetsområden har DVO velat utforska hur äldreomsorgen kan utvecklas. Några av frågorna som DVO ställt sig inför möten med andra är: Hur står vår kunskap sig mot andra aktörers? Vad behöver vi bli bättre på och utveckla?

För att lära mer om integrerat lärande och arbetsorganisering har projektet bland annat haft erfarenhetsutbyte och kontakt med äldreboendena Åbrädden i Helsingborg och Gerdas Gård i Göteborg. ESF-projektet "En hälsosam arbetsplats" och Borås Stad har bidragit med erfarenheter. Samtal och dialog har även förts med bland andra Högskolan i Halmstad, Göteborgs Stad, Göteborgs universitet, Sahlgrenska samt Institutet för stressmedicin (VGR) kring processer för stärkt organisationshälsa. Arbetsmiljöforskaren Lisbeth Rydén, doktorand vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, har bidragit med kunskap inom området diskursiv arbetsmiljökartläggning.



Projektet har tillsammans med Malmö stad, stadsledningskontoret i Göteborgs stad och Intraservice, Göteborgs stad, arrangerat en erfarenhetsdag avseende strategisk kompetensförsörjning. DVO har även besökt Botkyrka kommun som delat med sig av lärdomar från sitt interkulturella arbete.

• Transnationellt lärandeutbyte

I dag finns en komplexitet i samhället som avspeglar sig i äldreomsorgens uppdrag. Det finns ett behov av att utveckla och omsätta kunskap om mänskliga rättigheter, jämlikhet och demokratiprocesser i våra verksamheter. Därför har projektet sökt efter arbetssätt som skapar tillit, stärker bemötande och ökar förståelse för olika perspektiv och utmaningar. Freds- och försoningscentret Corrymeela på Nordirland har över 50 års erfarenheter av att arbeta med frågor som trygghet, öppenhet, delaktighet och stärkt medborgar- och anhörigdialog.

Sensommaren 2017 deltog 30 medarbetare och ledare från Norra Hisingens äldreomsorg i ett transnationellt lärandeutbyte hos Corrymeela. Gruppen bestod av 17 undersköterskor, en HR-medarbetare, sju enhetschefer, en områdeschef och fyra projektpersonal.

Under resan fick deltagarna också möjlighet att träffa medarbetare och chefer från äldreomsorgen verksamma genom den privata omsorgsleverantören Hutchinson. Hutchinson deltar i utvecklingsarbete med stöd i modeller och arbetssätt framtagna av paraplyorganisationen My Home Life. Efter hemkomsten förmedlade deltagarna sina nyvunna kunskaper till sina kollegor. Därefter har arbetet kring att formulera arbetsplatsernas visioner och syn på värdskap fortsatt. Målet är att Norra Hisingen ska vara den bästa platsen att åldras på.

• Mentor, följeforskare och extern kompetenslämnare

Som stöd har projektet haft en mentor, Hans Lindgren, universitetsadjunkt vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Projektet följdes först av följeforskare Carina Abrahamson Löfström, universitetslektor vid Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet. Uppdraget som följeforskare fullföljdes sedan av Gunnar Gillberg, fil.dr vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, i samarbete med Lotta Dellve, professor på institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Projektet har också haft ett nära samarbete med konsult Egon Rommedahl, konsult,Handledning & Utbildnings AB, som utbildat medarbetare och ledare i äldreomsorgen inom existentiella samtal och värdegrund.

## Uppföljning och utvärdering

*Hur har extern utvärderare konkret bidragit till projektarbetet? Hur har ni själva arbetat med uppföljning och utvärdering i projektet? På vilket sätt har det varit ett stöd för projektverksamheten?*

Extern utvärdering

Genomförandet av utvärderingen av projektet DVO har skett i form av följeforskning. Det specifika med följeforskning (eller som det också kallas i Sverige, "lärande utvärdering" från engelskans "on-going evaluation"), är att istället för att enbart följa upp resultat vid projektets slut, som vid traditionell utvärdering, följa processen under hela projektperioden (Svensson et al, 2009).

En viktig uppgift för följeforskaren i en lärande utvärdering är att på olika sätt återkoppla det som synliggörs under projektet och fokusera på om det som genomförs verkar leda till att målen uppnås. Det innebär således att bedöma och värdera om projektet är på rätt väg och kontinuerligt återkoppla lärdomar till ansvariga för projektet. På så vis möjliggörs ett gemensamt lärande och en förbättring av genomförandet medan projektet pågår, samtidigt som spridning underlättas.

I utvärderingen av projektet Den visa organisationen har utgångspunkten varit Europeiska socialfondens (Svensson et al, 2009) beskrivning av lärande utvärdering där utvärderaren har olika typer av roller i olika faser av genomförandet av ett projekt. Följeforskaren ska under projektets analys- och planeringsfas stödja projektledningen med att formulera målsättningar och förändringsteori samt med att säkra förutsättningar för utvärdering av effekter och resultat. Under genomförande- och slutfasen följs och utvärderas projektet och dess genomförande utifrån den förändringsteori och de målsättningar som formulerats under föregående fas. Följeforskarens återföring av resultat ska bidra till lärande inom projektet och hos de användare och intressenter som identifierats och involverats i utvärderingen.

Följeforskare upphandlades inledningsvis i projektet och uppdraget gick till Carina Abrahamsson Löfström vid Förvaltningshögskolan i Göteborg. Följeforskaren bidrog i arbetet med att utforma projektets förändringsteori (projektlogik) med tillhörande mål, indikatorer och verifikationskällor inbegripet ansats horisontella principer. En extern utvärderingsplan utarbetades av följeforskaren i samråd med projektorganisationen.

Följeforskaren medverkade under projektets inledande fas i olika projektinsatser genom deltagande observation, exempelvis på projektmöten, referensgruppsmöten med mera. Hon genomförde även intervjuer med medarbetare och ledare samt analyserade projektdata och verksamhetsstatistik. En delrapport togs fram och presenterades i juni 2017.

Sammanfattningsvis uttryckte följeforskaren i den första delrapporten att Norra Hisingens särskilda boenden är på god väg mot den visa organisationen. Genomförandefasen hade vid delrapportens tillkomst ännu bara pågått i nio månader och ändå uppvisade projektet många goda resultat. Verksamhetsstatistik visade på positiv utveckling och såväl undersköterskor som enhetschefer uttryckte en positiv förväntan inför kommande aktiviteter och utvecklingsarbete. Följeforskaren pekade i delrapporten på två utvecklingsområden. Det första handlade om överlevnaden av projektets prestationer och effekter på längre sikt och vikten av att projektet på olika sätt bygger in utvecklingsarbetet i de organisatoriska strukturerna så att arbetet kan bli varaktigt även på längre sikt.

Den andra utmaningen som följeforskaren såg som avgörande för såväl projektidéns överlevnad som personalens förtroende för och tillit till verksamheten var situationen med hög omsättning av chefer. Detta är ett problemområde som inte är unikt för Norra Hisingen utan snarare är vanligt inom äldreomsorgsverksamheter i hela landet. Här lyfte följeforskaren vikten av att i utvecklingsarbetet satsa på chefernas utveckling, välmående och känsla av att kunna hantera sin yrkesmässiga situation, så att de stannar kvar i sina uppdrag. Följeforskaren såg att detta var något som redan initierats i den inledande delen av projektet vilket bedömdes båda gott för projektets fortsatta arbete.

Under augusti 2017 överlämnades uppdraget som följeforskare från Carina Abrahamsson Löfström, Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet, till Gunnar Gillberg, lektor vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. I samband med att själva utvärderingen avslutningsvis skulle genomföras inkluderades även institutionens professor Lotta Dellve i arbetet.

Syftet med den pågående utvärderingen har varit att analysera i vilken utsträckning projektmålen har nåtts och att förklara vilka faktorer som varit viktiga för de resultat som utvecklats. Inom ramen för själva utvärderingsuppdraget har fyra aspekter varit i fokus:

1. I vilken utsträckning chefer tycker sig ha fått tillgång till fungerande verktyg och modeller (effekter på chefsnivå)
2. Hur starkt förankrad projekttiden är bland personalen (grad av implementering)
3. I vilken utsträckning tilliten till sig själv, gruppen och organisationen har ökat bland de anställda (effekter på medarbetarnivå)
4. Vilka strategier som används (av projektet) för att sprida resultat och modeller inom den egna organisationen och i Göteborgs Stad (strategisk kommunikation)

Utvärderingen har haft ambitionen att undersöka vad som möjliggjort respektive hindrat projektet att nå sina mål, samt synliggöra tänkbara förklaringar till olika processer och utfall. Uppdraget har konkret inneburit att följeforskaren regelbundet deltagit i projektets styrgruppsmöten, referensgruppsmöten samt projektmöten. Uppdraget har även inneburit intervjuer, gruppintervjuer, kontinuerliga samtal med projektledningen samt deltagande observationer vid DVO-projektets ledarutbildning. Majoriteten av alla intervjuer har genomförts under hösten 2018.

#### Intern uppföljning och lärande

Projektet har synkroniserat sin egen utvärdering med följeforskarens utvärderingsinsatser för att uppnå synergier och för att undvika dubbelarbete. Projektet har förutom löpande data- och statistikinsamlingar genomfört uppföljningar efter varje enskild insats i projektet. Rapporter och sammanställningar av uppföljningar har genomförts för ett urval av projektets insatser. Rapporter finns för HälsoSpåret (bilaga 10) och studieresan till Corrymeela (bilaga 11).

Sammanställningar av interna uppföljningar finns för motiverande samtal, reflektionshandledning, ledarprogram, palliativ vård och existentiella samtal. Avslutande intervjuer har även genomförts med externa kompetensleverantörer. Dessutom har de regelbundna veckovisa projektmötena haft stående inslag av reflektion och lärande.

Referensgruppen, bestående av projektorganisation, följeforskare, projektmentor, chefer och medarbetare från verksamheten och vid vissa tillfällen externa gäster har haft månadsvisa möten där det har förts dialog och reflektion kring viktiga frågeställningar och områden. Även projektets styrgruppsmöten har använts för lärande och uppföljning där dialogpunkter funnits med på dagordningen som tillägg till informations- och beslutspunkter. Projektet har även haft en mentor (Hans Lindgren, universitetsadjunkt, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet) med uppdrag att stödja projektorganisationen i projektets utvecklingsarbete och lärande.

Vad avser horisontella principer har projektorganisationen haft stöd av verksamhetens utvecklingsledare för mänskliga rättigheter som bidragit i såväl kompetensuppbyggnad som lärande. Kompetens gällande mänskliga rättigheter, normmedvetenhet och jämlikhet har efterfrågats i alla upphandlingar som avsett kompetenslämnare och utbildare i projektet.

#### Användande av resultat

*Beskriv hur ert projektresultat helt eller delvis kommer att användas i ordinarie verksamhet och i befintliga strukturer. Om implementering uteblir - beskriv varför? Hur har ni arbetat för att resultaten tas om hand?*

Följande avsnitt beskriver hur vi i DVO-projektet har arbetat med vårt implementerings- och förankringsarbete och vilka projektresultat som kommer att fortsätta användas i ordinarie verksamhet efter projektets slut.

Hur intressenter och allmänhet fått kännedom om projektet beskrivs i avsnitt Kommunikation, spridning och påverkansarbete.

För att möta implementeringsutmaningarna har projektet DVO gjort medvetna val vad gäller strategier och förhållningssätt som hjälpt oss i implementering och spridning. I avsnittet nedan beskrivs hur vi arbetat och vilka lärdomar vi dragit.

- Utvecklingsorienterad implementeringslogik

Projektet DVO har i sitt arbete utgått från en utvecklingsorienterad implementeringslogik (Gremyr & Elg, 2014). I motsats till en deterministisk logik som utgår från en förutbestämd plan där utvalda aktörer steg för steg verkställer planen, utgår en utvecklingsorienterad logik från att organisationsutveckling kräver anpassning efter den enskilda organisationen och de situationer som uppstår i processen. Med den här utgångspunkten går det inte att i förväg fastställa en detaljplan som sedan genomförs. Istället utvecklas och förändras arbetet och metoderna längs vägen. Nyttänkande, testande och delaktighet blir viktiga delar i arbetet och att misslyckas blir heller inte slutgiltigt, utan är en självklar del av processen och lärandet. Utvecklingsorienterat lärande handlar om en process, där man går från att omedvetet och av vana göra något till att reflektera och bli medveten om sina handlingar.

Detta har för projektet inneburit att vi har upprättat en plan för vårt utvecklingsarbete men utan att i förväg ha fastställt detaljer. Planen har reviderats och utvecklats utifrån de lärdomar och resultat projektet dragit under resans gång. Processledarna i projektet har inte heller haft fastställda och förutbestämda arbetsuppgifter utan arbetsinnehållet har utformats i samklang med projektets behov, inriktningar och olika utvecklingsfaser.

- Dialogisk organisationsutveckling

Projektet har i sitt organisationsutvecklingsarbete eftersträvat ett så kallat "dialogiskt" förhållningssätt där man har inspirerats av forskarna Bushe och Marshak (2016). Dialogiska metoder är effektiva för att ta itu med två slags situationer. Den ena är när etablerade sätt att ta sig an och prata om organisatoriska dilemman snärjer in en organisation och dess ledare i repetitiva, ineffektiva lösningsförsök. Den andra är när organisationen ställs inför komplexa problem och adaptiva utmaningar där det inte finns några kända lösningar för att hantera situationen.

Förhållningssätten inom dialogisk organisationsutveckling som projektet anammat är att:

- Verkligheten och relationer är socialt konstruerade.
- Organisationer är meningsskapande system.
- Vårt språkbruk har betydelse.
- Förändring kräver förändrade samtal.
- Grupper och organisationer är självorganiserande.
- Användning av dialogprocesser kan ge olika perspektiv för att hitta gemensamma lösningar.
- Transformativ förändring går inte att planera.
- Konsulter/processtöd utgör en del av processen, snarare än att vara fristående.

Dialogisk organisationsutveckling handlar inte bara om att skapa goda dialoger eller objektivt utbyte av information, men genom goda samtal finns möjligheten att skapa nya bilder eller idéer som gör det möjligt för medarbetare och chefer att se gamla situationer ur nya perspektiv, ändra de centrala organisatoriska berättelserna och kunna agera annorlunda. Genom att förändra våra samtal förändrar vi hur vi tänker och beter oss.

- Pull-strategi

Projektets strategi har varit att använda en "pull-strategi" där ambitionen varit att skapa en

nyfikenhet för projektets lärande och resultat, snarare än att försöka nå så många mottagare som möjligt, vare sig de har önskat information eller inte. För de verksamheter som varit intresserade av vårt arbete har vi varit öppna med att dela med oss av våra metoder och kunskaper till såväl andra sektorer inom vår egen stadsdel som till andra stadsdelar och kommuner i regionen. För att möjliggöra ytterligare spridning av metoder och angreppssätt har olika artiklar skrivits och en hemsida har tagits fram där vi lägger ut artiklar och rapporter för spridning.

- Ägarskap och förankring hos styrgrupp

För att skapa legitimitet, förankring och ägarskap har projektet säkerställt en bred representation i styrgruppen. Olika yrkesroller har varit representerade inbegripet stadsdelsdirektör, sektorchef, områdeschef, enhetschefer och stabsfunktion som HR-direktör. Projektet har arbetat med beslutsunderlag inför varje styrgruppsmöte för att underlätta och förankra beslutsprocessen. Styrgruppen har arbetat med såväl besluts- som dialogfrågor, och lärande har varit en integrerad del av mötena.

- Forskning och projektorganisation

Projektet har haft en förändringsmentor som stöd för implementeringsprocessen: Hans Lindgren, universitetsadjunkt vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Hans undervisning och forskning rör personal-, organisations- och ledarutveckling. Genom detta externa forsknings- och implementeringsstöd har projektet kunnat inspireras av och nyttja aktuell organisations- och ledarskapsforskning till sitt interna förändringsarbete.

Projektet har använt referensgruppsmöten som ett gränsöverskridande forum där forskare, verksamhet och projektorganisation regelbundet träffats. I referensgruppen har projektet arbetat tematiskt med olika projektutmaningar och implementeringsstrategier. Genom referensgruppsmötena har projektet fått ett resurstillskott utifrån och insikter i olika perspektiv som varit viktiga för att kunna anpassa projektinsatser till verksamhetens behov och förutsättningar.

Gunnar Gillberg har varit projektets följeforskare och är universitetslektor med doktorsgrad, verksam vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Även Lotta Dellve har deltagit i följeforskningsuppdraget. Hon är professor i vårdvetenskap med inriktning på vårdens ledarskap och organisering och har undervisat på olika nivåer om områden såsom psykosocial arbetsmiljö, hälsofrämjande och hållbart ledarskap, forskningsmetodik och förbättrings- och utvecklingsarbeten i vården.

- Projekt och verksamhet i samverkan

För att motverka att projektet bedrivs som ett separat spår har ambitionen varit att så långt som möjligt interagera med ordinarie verksamhet. Personal från ordinarie verksamhet har bjudits in till kompetensinsatser och andra projektaktiviteter. Projektet har så långt som möjligt eftersträvat att insatserna utgått ifrån verksamhetens behov, förutsättningar och planering. Projektledaren har deltagit i olika verksamhetsaktiviteter för att dela projektets aktiviteter och resultat, och har haft en stående informationspunkt om DVO-projektet på äldreomsorgens gemensamma ledningsgruppsmöten samt på sektorsledningens möten.

Exempel på vad som lever kvar efter projektet:

- Ledningsfilosofi och utvecklat ledningsarbete.
- DVO:s ledarprogram ingår nu i Norra Hisingens ledarakademi.
- Kollegial handledning, strukturerad reflektion för ledare samt lärandefokus.
- Verksamhetsnära ledningsgrupper där undersköterskor deltar i beslutsfattandet.

- Dialog- och medskapande processer, delaktighetskoncept.
- Tillitsorganiserad verksamhet.
- Nya och breddade yrkesroller.
- Reflexombud, handledning för medarbetare och kunskapsspridning.
- Totalt 51 palliativa ombud från både särskilt boende och ordinarie boende.
- "Det goda värdskapet" har etablerats som begrepp i verksamheten och stödjer visionsarbetet.
- Rehabiliteringsprogrammet HälsoSpåret.

## Kommentarer och tips

*Vilka tips vill ni delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?*

Nedan presenteras en sammanfattande bild av projektets styrkor, det vill säga vad som gått bra i projektet, och de utmaningar projektet haft, det vill säga vad som gått mindre bra och varför.

Styrkor:

Förankring

- Projektet har varit väl förankrat i verksamheten och projektet har tillkommit inifrån verksamheten som ett svar på aktuella utmaningar och behov.
- De högsta cheferna i verksamheten har deltagit på ledarprogram och andra insatser vilket förutom kompetenshöjning även skapat en gemensam förståelse och ett gemensamt språk. Det har funnits ett stort engagemang hos ledningen och en ödmjukhet och vilja i att utvecklas på ett personligt plan. Hela sektorn Särskilt boende har varit öppen för att genomföra förändringar och utvecklingsarbete. Ledarna som först anammade projektet bidrog till att skapa en trygg utvecklingsmiljö där man "satte ribban högt" för utvecklingsmiljö och möjligheter.
- Såväl internt som externt har projektet haft "goda ambassadörer" som spridit projektets vision. Bland annat har deltagare i Ledarprogrammet och HälsoSpåret varit ambassadörer och bidragit till att fler blivit intresserade av medverkan.

Strategisk tanke och helhetsgrepp

- Projektets olika insatser (delar) har tillkommit utifrån kunskap baserad på forskning. Det har arbetat utifrån en strategisk tanke om att alla delar i projektet hänger samman och utgör en helhet. Detta har varit ett medvetet arbetssätt från projektets början och har varit en styrka och förutsättning för projektets goda resultat och måluppfyllelse.

Verktyg och angreppssätt

- Projektet har arbetat med "komplexitetens verktyg", det vill säga verktyg och metoder som ger medarbetare och ledare stöd i att möta den ökande komplexiteten inom äldreomsorgen. Samtidigt som projektet har tillhandahållit ett utbud av på förhand bestämda insatser, har insatser även skräddarsytt utifrån verksamhetens behov allteftersom de signalerats. Det har inte funnits en detaljplan som varit fastlåst, utan projektet har haft en utvecklingsorienterad process.

Integrering av projekt och verksamhet

- Projektet har eftersträvat att "sudda gränsen" mellan projekt och organisation. Projektet har bjudit in övrig verksamhet till delaktighet i olika insatser och beslut, har spridit kunskap om projektet och eftersträvat förankring på olika nivåer.
- Efterfrågan och nyfikenhet från andra sektorer, stadsdelar och kommuner har av projektorganisationen mötts med öppenhet och vilja att dela erfarenheter. Detta har gett flera tillfällen till spridning och information om projektet samt projektets arbetssätt.

Styrgrupp

- Projektets styrgrupp har haft en både bred och djup representation från olika yrkesroller där olika



nyckelpersoner i ledningsfunktion deltagit (till exempel stadsdelsdirektör, sektorchef, områdeschef, enhetschefer, HR-chef med flera).

- Projektets arbetssätt med skrivna beslutsunderlag inför styrgruppsmöten har fungerat väl och har underlättat beslutsfattandet. En kombination av dialogpunkter (utvecklingsdialoger) och beslutspunkter har bidragit till kvalitet på styrgruppsmötena.

#### Forskningsansats och stöd

- Projektet har haft en forskningsansats, där förhållningssätt, metodik och insatser utgått från relevant forskning som omvandlats till praktik.
- Projektet har fått legitimitet och stöd genom projektets mentor, följeforskare och referensgrupp. Aktuell och relevant forskning har kunnat omvandlas till praktik och har översatts till verksamhetens specifika behov.
- Forskare har gett stöd till projektet i att förflytta projektet från operativ till strategisk nivå.

#### Arbetsorganisering/projektorganisation

- Arbetsorganiseringen inom projektet har varit flexibel. Projektgruppen har hjälpts åt vid arbetstoppar och har anpassat sina arbetsuppgifter utifrån vad som efterfrågats av verksamheten.
- Projektorganisationen har bestått av medarbetare med varierande bakgrund och kompletterande kompetenser. Ett par av medarbetarna i projektorganisationen arbetar också som ledare i ordinarie verksamhet vilket inneburit att det har funnits uppbyggda relationer och kunskap om verksamheten. De personer som arbetat både i projektet och i verksamheten har direkt kunnat pröva och utveckla teorier och angreppssätt i sin egen verksamhet.
- Projektorganisationen har eftersträvat att arbeta som man lär, det vill säga att arbeta processinriktat och avsätta tid för gemensamt lärande och reflektion.
- Projektledningen har haft en hög ambitionsnivå och har varit öppen för att utveckla nya insatser när detta efterfrågats av verksamheten, vilket har lett till optimal användning av projektets resurser med större påverkan på verksamheten.

#### Utmaningar

##### Krockar mellan projektlogik och verksamhetslogik

- Projektets arbete med strategiska utvecklingsfrågor har medfört vissa inbyggda roll- och intresseutmaningar inom organisationen. Det har gjort att det på vissa sätt varit utmanande med "bridging", det vill säga att skapa intresseallianser.
- Verksamhetslogik har ställts mot projektlogik. Det kan vara svårt för verksamheten att till exempel hantera kostnader eller arbetsuppgifter som inte ingår i den ordinarie verksamheten. Delvis kan detta bero på att "kostnaderna" hamnar på ett specifikt kostnadsställe medan "vinsterna" eller de positiva effekterna kan synas på ett annat. De två olika logikerna, verksamhetslogik och projektlogik, existerar samtidigt och det är viktigt att visa att båda har ett värde.

##### Stadsdelens ekonomiska situation

- Den ekonomiska situationen för framför allt Ordbo (Hemtjänsten) har gjort det svårt för medarbetarna att vara med på projektets aktiviteter och därmed det utvecklingsarbete som medarbetare från andra enheter kunnat delta i.
- Stadsdelens ekonomiska situation har påverkat projektet. Exempelvis har verksamhetens kostnadsbesparingar vad gäller kompetensinsatser, planerings- och reflektionstid påverkat projektets implementeringsmöjligheter.

#### Omsättning av ledare

- Under projektets löptid har stadsdelen haft fyra olika stadsdelsdirektörer. Detta har medfört att projektet fått lägga extra tid på kommunikation och förankringsarbete.
- En utmaning har varit att få kontinuitet och efterlevnad i utvecklingsarbetet då organisationens ledare byts ut på olika nivåer.

#### Förändrade förutsättningar inom Göteborgs stad

- 2018 infördes valfrihetssystem enligt lagen om valfrihet (LOV) i Göteborgs stad för hemtjänst (Ordbo). Det har tagit mycket tid och resurser från organisationen och har påverkat hemtjänstens deltagande i DVO-projektet.
- 2018 övergick ansvaret för skola och förskola från Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar till två nya nämnder. Denna stora stadenövergripande förändringsprocess stod i fokus och präglade stadsdelsförvaltningens arbete under året.

#### Kontaktperson för ytterligare information:

Namn: Ruddi Porsgaard  
Telefon: 031 366 91 12  
E-post: ruddi.porsgaard@norrahisningen.goteborg.se

#### Underskrift projektansvarig / projektledare:

Datum: Namnteckning

Namnförtydligande

Skicka även dokumentet till projektets ansvarige samordnare på Svenska ESF-rådet via e-post

#### Bedömning av slutrapport

*Motivering till bedömning*

#### Bedömningsdatum

0000-00-00 00:00:00

#### Samordnare som bedömt slutrapport