



# Utvärdering Hållbart Arbetsliv

Slutrapport, 2018-07-13

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>5</b>
1.1	Bakgrund.....	5
1.2	Uppdrag .....	5
1.3	Metod för utvärdering.....	5
1.3.1	Rapportens upplägg .....	8
<b>3</b>	<b>Förutsättningar för projektets framgång .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Genomförande.....</b>	<b>11</b>
4.1	Uppskattade utbildningsdagar .....	11
<b>5</b>	<b>Jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering .....</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Långsiktighet.....</b>	<b>14</b>
6.1	Effekter av utbildningarna hos deltagare .....	14
6.2	Projektets upplägg för påverkan och långsiktighet .....	16
6.3	Organisatoriska förutsättningar för långsiktighet.....	17
6.4	HÄJ-uppdraget.....	18
6.5	Hälsofrämjande arbetsplats (pilotprojekt) .....	19
6.6	Utveckling av sjuktal i Sundsvalls kommun .....	20
<b>7</b>	<b>Analys .....</b>	<b>22</b>
7.1	Resultat.....	22
7.2	Hantering av utmaningar.....	23
7.3	Implementering av projektresultat.....	25
7.4	Lärdomar på strukturell nivå .....	26

# 1 Sammanfattning

Detta är den tredje och sista rapporten i den löpande utvärderingen av projektet Hållbart Arbetsliv som Sundsvalls kommun drivit. Projektet har pågått under två och ett halvt år. Under denna period har det varit fyra olika projektledare och fem olika styrgruppsordföranden. Förutsättningarna för kontinuitet och uthållighet har därmed inte varit dom bästa. Trots det kan vi se att projektet kommer att lämna efter sig en del resultat som tas omhand av projektägaren.

Målet med projektet har varit att nå ut till kommunens chefer i frågor som rör hälsofrämjande insatser. Metoden för att nå cheferna har bestått av större utbildningsinsatser följt av uppföljningar på samma tema som utbildningen. Slutligen har det också funnits särskilt utbildade HAJ:ar (Hälsa arbetsmiljö och jämställdhet). Planer för implementering har förutom lärdomar, erfarenheter och praktiskt användande av dessa hos cheferna varit att ta hand om projektets arbetssätt för certifiering av hälsofrämjande arbetsplatser och baka in erfarenheterna i chefsutbildningar i kommunen.

VI har konstaterat i utvärderingen att det funnits svårigheter att nå ut till målgruppen i tillräcklig utsträckning. Målgruppen har också utvidgats efterhand för att fylla utbildningarna. När målgruppen utvidgades blev det svårare för projektledningen att informera och arbeta med cheferna i de återkommande lärcykler som från början var tänkta. Det blev mer av envägskommunikation och tillfälliga händelser än utbildningstillfällen varvade med reflektion och fördjupning. Man kan säga att projektet satsat på att fylla platser och därmed släppt lite av den ursprungliga tanken.

I och med denna utvidgade målgrupp är det ett färre antal av cheferna som deltagit vid samtliga träffar än vad som var tänkt från början. Därmed har också möjligheterna att påverka deltagande chefer minskat. Projektet har prioriterat kvantitet framför kvalitet. Platserna behövde fyllas på något sätt och då blev det en framkomlig väg att bjuda in bredare.

De chefer som deltagit vid flera träffar och också varit med vid uppföljningstillfällen uppger att de har haft nytta av utbildningarna. Så ett visst avtryck har utbildningarna haft hos ett antal av cheferna.

En annan utmaning har varit att återkommande följa och coacha den "pilotarbetsplats" som valts ut för att ligga till grund för en "hälsocertifiering". Även här spelade projektledarbyten in såtillvida att arbetet här föll lite grann i träda. Fokus kom att ligga på att genomföra utbildningsdagarna för cheferna.

Framgångsfaktorer i projektet har varit en väl förberedd och tydlig plan för genomförande, en tydlig programteori med andra ord. Den här planen har senare i projektet visat sig värdefull, inte minst när projektledare bytts ut och ersatts av nya. Den här tydligheten i inledningen av projektet innebar alltså att projektet kunde genomföra aktiviteterna som planerats till största delen. Det fanns en utstakad väg för projektet som nya projektledare kunde följa.

En annan framgångsfaktor som visat sig är den om en bra förankring av projektet i ledningen i hemorganisationen. En ordinarie HR-direktör som styrgruppsordförande var en grundtanke med projektet. Även här har det bytts chefer under projektets gång och det är först sista halvåret som det funnits en ny ordinarie HR-direktör, vilket visat sig stabilisera hela projektet och nu leda till att erfarenheter och lärdomar tas omhand i Implementering av projektresultat

## 2 Inledning

### 1.1 Bakgrund

Sundsvalls kommun har beviljats medel från ESF rådet region Mellersta Norrland (PO1, utlysning "Aktiva insatser för bättre hälsa i region Mellersta Norrland"), för att bedriva projekt Hållbart arbetsliv under perioden 1 februari 2016 – 31 juli 2018. Projektet har omfattat kompetenshöjande insatser med ett hälsofrämjande perspektiv, för olika målgrupper i Sundsvalls kommun. Huvudsaklig målgrupp för projektets insatser har varit enhetschefer i den kommunala verksamheten. Dessa har erbjuds kompetensutveckling inom hälsofrämjande arbete.

Projektet Hållbart arbetsliv har strävat att gå från "risk" till "frisk". Inom ramen för projektet har tanken varit att höja kunskapsnivån gällande sambanden mellan hälsa, hållbart arbetsliv, jämställdhet och ekonomi. Det övergripande syftet med projektet Hållbart arbetsliv har varit att bidra till en långsiktig och hållbar förändring i hela kommunkoncernen.

### 1.2 Uppdrag

Public Partner har i uppdrag att genomföra den löpande utvärderingen (följeforskningen) av projektet Hållbart arbetsliv på uppdrag av Sundsvalls kommun. Den löpande utvärderingen följer ESF-rådets uppställda kriterier för utvärdering av projekt. En utvärdering av ett ESF-finansierat projekt är verksam på flera olika nivåer samtidigt. Utvärderingen fyller tre primära syften:<sup>1</sup>

- Bidra med väl underbyggd kunskap till projektägare/styrgrupp och projektledare om projektets utveckling och underlag gällande hur resultaten kan bidra till organisationens utvecklingsbehov eller andra organisationer som kan vara mottagare av projektets resultat.
- Bidra med väl underbyggd kunskap till Svenska ESF-rådet och dess uppdragsgivare (regeringen och EU-kommissionen) om hur projekten bidrar till att uppfylla utlysningens syfte/n.
- Bidra med kunskap till andra för projektet relevanta aktörer.

### 1.3 Metod för utvärdering

Public Partners utvärderingsarbete bedrivs alltid med en tydligt framåtsyftande ansats. Det är vår utgångspunkt att all utvärdering ska kunna ligga till grund för framtida val. Det här innebär att vi både visar på vad som bör ändras i nuet för att ett projekt ska nå framgång, men också att vi blickar framåt och ser vad som behöver ändras för att nå utveckling på

---

<sup>1</sup> Svenska ESF-rådet. *Utvärderingsplan Socialfonden i Sverige 2014-2020*.

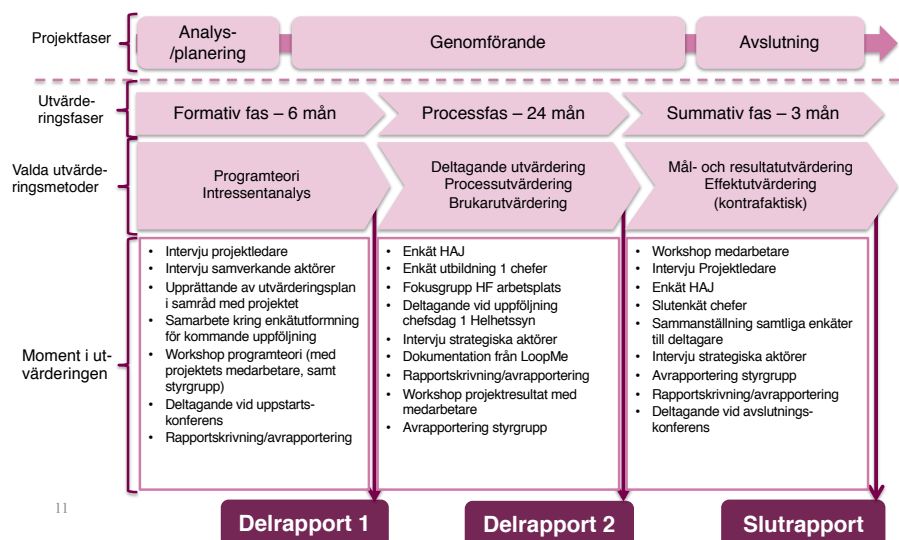
längre sikt.

Det finns ett internt syfte som handlar om att bistå i kunskapsutveckling kring hur resultat från projektet kan integreras i de organisationer som deltar i projektet. För att kunna göra detta behöver projektets metoder utvärderas. Vad är det som fungerar och vad gör det inte? Det finns också ett externt syfte som riktar sig till ESF-rådet och andra regionala och nationella aktörer. Här behöver fastställas i vilken mån projektet lever upp till syftet med utlysningen genom påvisbara resultat och effekter. Det finns härifrån också ett intresse av att se hur relevanta metoder utvecklas, metoder som sedan kan spridas. Slutligen bör vi som utvärderare bidra till relevanta processer som identifieras i projekten. Kunskap till andra relevanta aktörer kan exempelvis vara spridning till organisationer som inte är i den omedelbara närheten av projektet.

Vår utvärderingsmetodik bygger på att i samspel med projektledning och projektägare skapa en djup förståelse för projektets förändringsvilja. Vad är det projektet vill åstadkomma och hur? Här blir programteorin central som utgångspunkt för vår utvärdering. Genom att vi tillsammans med projektet arbetar fram en grundläggande teoretisk förståelse för projektets tänkta insatser, antaganden och mål skapar vi förutsättningar för en skarp, systematisk återkoppling med tydlig nytta för projektmedarbetare och projektägare.

Den löpande utvärderingen vi genomför bygger på att vi under projektets gång följer utvecklingen. Detta görs genom återkommande kontakter med projektledning och deltagande vid viktiga sammankomster. Under projektets gång koncentreras samtidigt våra utvärderingsinsatser till tre faser som grovt sett följer projektets tre faser.

Figur 1. Sammanfattning av utvärderingsplan Hållbart arbetsliv



Den formativa fasen är fokuserad på att skapa en förståelse för projektets programteori och utifrån den formulera ett antal utvärderingsfrågor. För oss som utvärderare innebär detta att vi dels försöker tränga in i vilka förändringar det är projektet vill uppnå och om det finns en tydlig logisk koppling mellan önskad förändring och tänkta insatser.

I processfasen genomför vi en stor del av arbetet i samspråk med deltagare på olika sätt. Här ligger fokus på att följa upp och analysera de antaganden som gjordes i inledningen av projektet. Vi använder oss av ett antal olika utvärderingsmetoder för att inhämta så mycket relevant information som möjligt och återföra denna till projektledning och styrgrupp.

I den summativa fasen är inriktningen den att vi som utvärderare ska säkerställa projektets avtryck. Vi kommer att utifrån projektets programteori utvärdera i vilken mån projektet haft påverkan på de olika nivåerna. Eller rättare sagt, vad är det på projektnivå som har haft effekt på organisatorisk- och deltagarnivå? Vi värderar här projektet i förhållande till de olika nivåer där projektet ska sätta avtryck: deltagar-, projekt och organisatorisk/strukturell nivå.

### Datainsamling summativ fas

I denna del av utvärderingen har vi genomfört:

- Intervjuer HAJ:ar
- Återkommande samtal med projektledning
- WS projektledning
- Intervju styrgruppsmedlemmar
- Slutenkät deltagare
- Sammanställning enkätmaterial hälsofrämjande arbetsplats

- Tagit del av projektets löpande uppföljning av projektet

### 1.3.1 Rapportens upplägg

Denna rapport behandlar slutfasen av projektet. Den summativa fasen är inriktad på att analysera potentiella effekter av projektet och värdering av resultaten. Fokus ligger med andra ord på de långsiktiga förutsättningarna till förändring som projektet bidragit till hos projektägare och andra.

Under rubriken förutsättningar går vi som utvärderare igenom projektets programteori och förutsättningar för framgång.

Under rubriken genomförande analyseras projektets hittills genomförda aktiviteter och dess utfall. Detta är alltså huvudfokus i denna rapport.

Under rubriken långsiktighet kommer vi som utvärderare behandla projektets förutsättningar till långsiktig överlevnad (efter projektslut).

I vår analys och slutsatser utgår vi från tre nivåer som grovt sett överensstämmer med de nivåer som gäller för ESF-rådets syften med en utvärdering. Vi utgår från:

- Projektnivå – hur har deltagare och projektpersonal hanterat de utmaningar som finns i projektet och vilka resultat har uppnåtts?
- Organisatorisk nivå – hur har projektägaren agerat för att stötta projektet och mottagande av resultat från projektet?
- Strukturell nivå – hur uppfyller projektet de mål som utlysningen fastställer? Finns det metoder som är intressanta ur ett större perspektiv?

## 3 Förutsättningar för projektets framgång

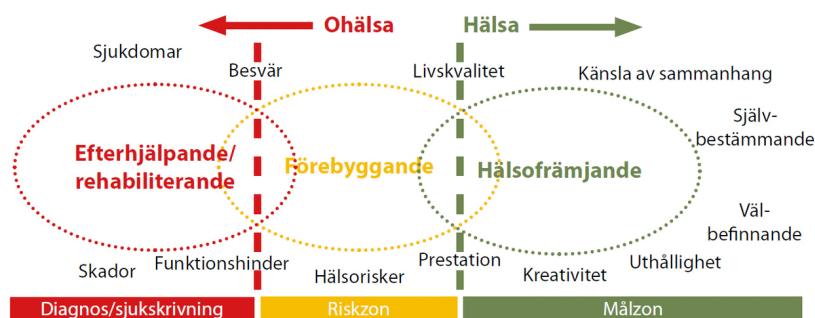
Projektet Hållbart arbetsliv har haft som ambition att påverka den psykosociala arbetsmiljön för anställda inom Sundsvalls kommun. Att behovet av insatser är stort påvisas i en undersökning som Sundsvalls kommun gjorde år 2014. Där konstaterades att av kommunens 7 500 anställda var ungefär 200 sjukskrivna längre än 14 dagar. Av dessa var det 41 procent som hade psykiska diagnoser av typen utmattningssyndrom, ångest eller depression. Totalt beräknas ohälsokostnaderna i Sundsvalls kommun uppgå till minst 210 mkr per år.

Under den inledande fasen av projektet konstaterades det att viktiga förutsättningar för framgång var att fokusera på just det hälsofrämjande arbetet i förhållande till kommunens behov. Det hälsofrämjande arbetet sätts då i relation till det rehabiliterande och



förebyggande arbetet. Denna indelning ansågs särskilt viktig eftersom det fanns pågående andra projektet som fokuserade på det rehabiliterande arbetet (Samklang).

**Figur 1. Rehabiliterande, förebyggande och hälsofrämjande. (Källa: [www.halsoforum.se](http://www.halsoforum.se))**



Projektet Hållbart arbetsliv har haft ett antal övergripande projektmål. Dessa projektmål är:

1. Ökad kunskap och kompetens inom hälsofrämjande ledarskap och organisation (utbildningarna)
2. Fördjupad kunskap och kompetens inom områdena hälsa –arbetsmiljö – jämställdhet (HAJ-utbildningarna)
3. Modell för certifiering av en hälsofrämjande arbetsplats (särskilt fokus på pilotarbetsplats)
4. Att stimulera lärandet (horisontellt mål som ska genomsyra hela projektet)
5. Ökad kompetens genom omvärldsbevakning (skuggning och internationellt utbyte)

Mål 1 och 2 har varit kopplade till de utbildningar med uppföljningstillfällen som genomförts, för cheferna, respektive HAJ:arna. Målet med projektet har varit att deltagarna ska få kunskaper, verktyg och metoder som gör att de kan bli bättre som chefer och även kan komma till nya insikter om sitt eget ledarskap.

Mål 3 har varit inriktat på den pilotarbetsplats som funnits i projektet. Här har tanken varit att projektledningen tillsammans med anställda på arbetsplatsen skulle arbeta fram verkliga metoder för en hälsofrämjande arbetsplats, och även en certifiering.

Mål 4 har varit ett horisontellt mål för att säkerställa att det i projektet finns ett fokus på lärande i allt från styrgruppsmöten till utbildningsdagar.

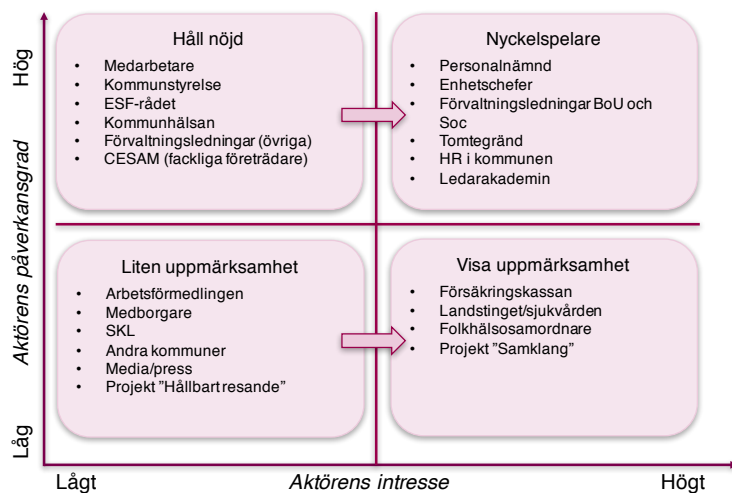
I en intressentanalys som genomfördes i inledningen av projektet konstaterades de viktigaste intressenterna, förutom enhetschefer och den särskilda pilotarbetsplatsen

(särskild satsning på hälsofrämjande arbetsplats) var personalnämnden, förvaltningsledningen (BoU och Soc), HR-organisationen och Ledarskapsakademin. Det här gav då en bild av hur viktigt chefsledet bedömdes vara när det gällde projektets framgång.

I projektets inledningsfas beskrevs vidare ett antal nyckelfaktorer för framgång. Detta var områden som projektet skulle lägga särskild vikt vid:

- Att deltagarna är verksamma på alla nivåer i organisationen, omfattande medarbetare, chefer och beslutsfattare.
- Att deltagandet i en pilot (delprojekt) möjliggör lärande och utveckling då representanter från olika förvaltningar deltar.
- Att deltagande i respektive pilot delvis överlappar varandra, vilket förstärker projektet som helhet och skapar bryggor mellan olika verksamheter och förvaltningar.
- Att projektets utvärderare aktivt följer processen, ger stöd men också snabb och effektiv återkoppling för god fortsatt process.
- Att projektet har en väl sammansatt och aktiv styrgrupp och referensgrupp.
- Att projektet har en strategisk kommunikationsplan, internt och externt.
- Att projektet har en strategisk överlämning av projektresultaten.

**Figur 2. Intressentanalys projekt Hållbart Arbetsliv**



Projektet har genomgående varit fokuserat på chefsledet i kommunen, med enhetschefer som primär målgrupp och engagerade förvaltningschefer som viktiga intressenter i genomförandet av projektet. Samtidigt konstaterades redan i inledningen av projektet att representationen från de högsta cheferna i styrgruppen saknades. Det fanns ett stort intresse för projektet hos dåvarande HR-direktör, men inte lika stort från förvaltningscheferna för de förvaltningar som deltog i projektet.

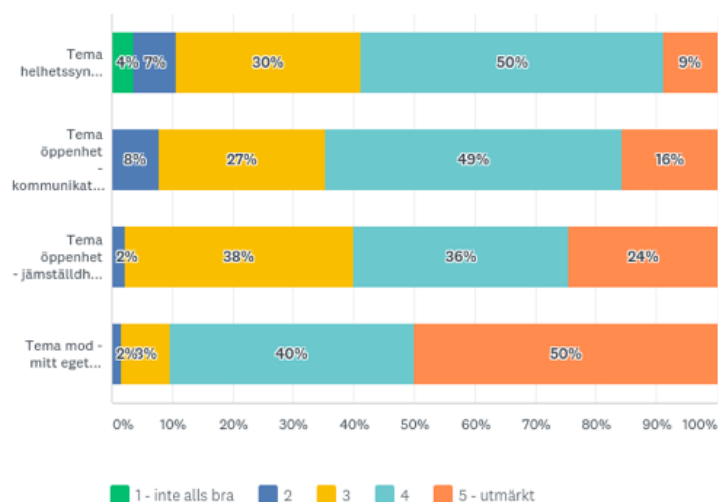
## 4 Genomförande

### 4.1 Uppskattade utbildningsdagar

Precis som tidigare har utbildningsdagarna som genomförts under projektets sista fas varit uppskattade. Det har varit höga betyg från dem som deltagit och de tycker sig ha nytta av utbildningarna. Precis som tidigare har det dock också varit svårt att få tillräckligt med deltagare till utbildningarna. Antalet har inte nått upp till det förväntade, om att nå en tredjedel av kommunens chefer. De sista utbildningstillfällena var det 70 respektive 100 deltagare.

Enkäten som genomfördes med deltagarna gick ut till samtliga chefer som deltagit vid något av utbildningstillfällena. Svarsfrekvensen var 54,3 procent (162 utskick och 89 svar). Barn- och utbildning samt socialförvaltningen står för 65 procent av de svarande och 77 procent av de svarande är kvinnor. Av de svarande är det 77 procent som deltagit vid 2 utbildningstillfällen eller fler, majoriteten har deltagit vid 2-3 tillfällen.

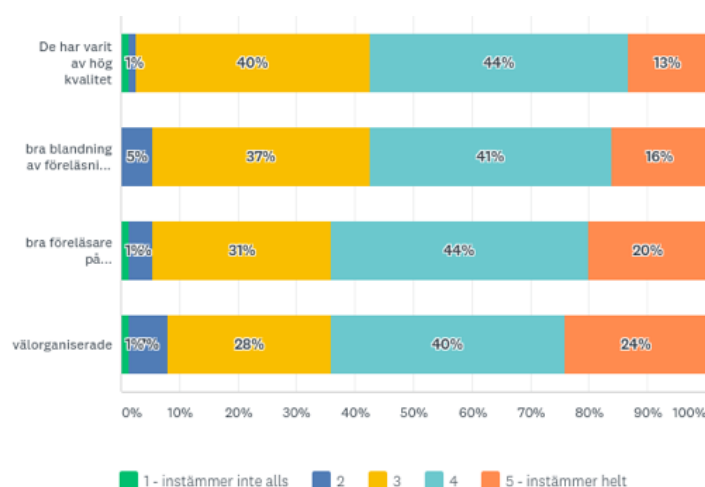
Figur 3. Vilket helhetsbetyg ger du utbildningarna?



Den utbildning som sticker ut med flest positiva svarande är den sista, tema mod och mitt eget ledarskap. Här finns det sannolikt en effekt av att denna utbildning ligger närmast i

tiden också. Det är den som de flesta kommer ihåg. Den utbildning som hölls innan dess, tema öppenhet och jämställdhet var enligt projektledningen mycket uppskattat även den, trots att det i denna enkät visar sig vara färre nöjda med denna.

**Figur 4. Utbildningarnas organisering och upplägg**



Överlag är det få som är uttalat missnöjda med projektets utbildningar, så även när det gäller utbildningarnas organisering och upplägg (1-2 på den 5-gradiga skalan). Den första frågan om hög kvalitet på utbildningstillfällena är det 57 procent som svarar "instämmande" på. När det gäller föreläsarna är det 64 procent som tycker att de har varit bra. Även när det gäller organiseringen och blandningen av föreläsningar och egen reflektion är det en majoritet som är nöjda.

Nedbrutet på kvinnor och män finns det inga större skillnader i synen på utbildningarnas upplägg och organisering. Samma sak gäller på kvaliteten på utbildningarna.

## 5 Jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering

I projektet Hållbart arbetsliv adresseras frågan om jämställdhet genom att en särskild satsning görs inom de sektorer som domineras av kvinnor. Projektet riktar sig samtidigt till samtliga arbetsplatser i kommunen. Redan inledningsvis i projektet fanns det frågor upp om de olika förutsättningarna för arbetsplatser dominerade av män kontra de som var dominerade av kvinnor. Som ett extremt exempel lyftes räddningstjänstens förutsättningar för hälsofrämjande insatser med träning på arbetstid. Den här frågan kommer upp för diskussion vid olika tillfällen. Det har inte gjorts några fördjupade analyser i denna frågeställning utan det har mest konstaterats att dessa skillnader finns. Någon av deltagarna har samtidigt varit provocerad av upplägget där de ska diskutera insatser för hälsofrämjande arbete när förutsättningarna ser så enormt olika ut.

Arbetsplatser som domineras av män har generellt sett bättre förutsättningar för att bygga relationer mellan chefer och medarbetare (färre anställda per chef). Klara Regnö har i sin avhandling *Det osynliggjorda ledarskapet* beskrivit olika arbetskulturer och chefsförutsättningar beroende på om arbetsplatserna domineras av kvinnor eller män. Hon har fokuserat på arbetsplatser inom vård och omsorg och noterar att jämställdhetsarbetet där ofta fokuseras på att försöka rekrytera fler män till arbetsplatsen, något som enligt resultaten i avhandlingen inte minskar isärhållningen eller ökar blandningen utan snarare leder till "att (åter)ska bättre villkor för män." Istället bör jämställdhetsarbetet inriktas på att påverka "handlingsutrymmet" som chef. Det finns såväl kulturella som materiella villkor som påverkar dina möjligheter att som individ utöva ledarskap. Men det handlar också om att se till de processer som pågår i mötet mellan kulturella och materiella villkor och individens upplevelse av chefskapet.

Den utbildningsdag som var särskilt fokuserad på jämställdhet var den minst besökta i projektet. Deltagarna vid detta tillfälle var samtidigt nöjda med dagen (64 procent nöjda och 6 procent missnöjda). Här erbjöds deltagarna konkreta exempel på hur de kunde arbeta med att synliggöra vanliga "genusfällor" på arbetsplatserna, verktyget kallades *Genushanden* och syftade till ett slags självkontroll hos cheferna för att kunna bryta förgivettagna mönster. Exempelvis kan det gälla att se till att män och kvinnor behandlas lika när det gäller rätt till rehabilitering, eller att komma ihåg att också fråga män om familjesituationen.

Här kan det då konstateras att projektet har kunnat påverka de "kulturella" villkoren för ledarskapet men knappast det strukturella. I någon mån har då också (skillnader i) de

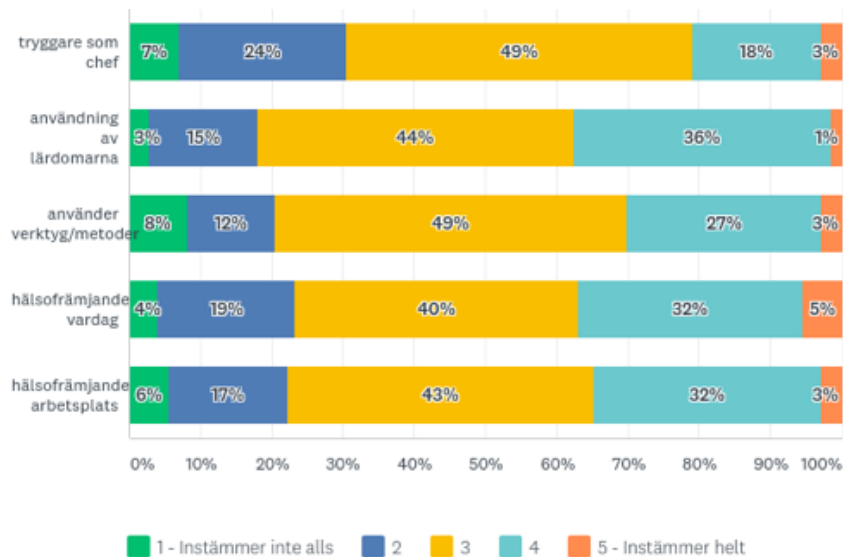
strukturella förutsättningarna för att utöva ett gott, hälsofrämjande, ledarskap inneburit hinder för att ta till sig de kulturella möjligheterna. Åtminstone för vissa chefer. Det här visar på vikten av att tillåta sig tala om och försöka finna sätt att adressera även strukturella hinder.

## 6 Långsiktighet

### 6.1 Effekter av utbildningarna hos deltagare

Vad har då utbildningarna haft för avtryck hos deltagarna? Vid tidigare utvärderingstillfällen har vi kunnat konstatera att de varit nöjda med blandningen av föreläsningar och tillfällen för grupparbeten eller egen reflektion. Vid något av tillfällena blev dock detta upplägg inte bra till följd av dåliga förberedelser hos föreläsarna, vilket märktes i kommentarer efter utbildningen. Detta gällde dock bara en av utbildarna under denna chefsdag. Övriga föreläsare fick högt betyg.

Figur 5. Erfarenheter hos deltagarna efter utbildningarna



Erfarenheter efter utbildningarna, eller om man så vill, effekterna hos deltagarna efter att de gått utbildningarna. Det är 37 procent av deltagarna som anser sig ha användning av lärdomarna från utbildningarna i sin vardag som chefer. Flera tycker sig också ha fått verktyg och metoder som de använder i sin vardag, 30 procent av de svarande. På frågan om de känner sig tryggare som chef är det 21 procent som instämmer i detta påstående.

Det finns vissa skillnader mellan kvinnor och män här också. Medan kvinnorna tycker sig ha fått mer fokus på en hälsofrämjande vardag som en effekt av utbildningarna, är det en högre andel av männen som istället ser att de använder sig av konkreta verktyg och metoder i vardagen. En av de intervjuade beskriver hur det efter utbildningen är lättare att föra medarbetarsamtal in på konkreta frågor om hälsa. Hen har också använt delar ur de böcker som de fått som en del av utbildningarna.

Vi ser ett tydligt samband mellan antalet tillfällen som cheferna deltagit vid och upplevelsen förändringar. Ju fler utbildningstillfällen de deltagit vid desto högre andel är det som tycker utbildningarna påverkat dem i deras vardag. Det är 45 procent av de svarande som deltagit vid samtliga utbildningstillfällen som tycker sig ha haft konkret användning av lärdomarna, medan det är 27 procent av dem som deltagit vid enbart tillfälle som tycker detsamma. På samma sätt finns det ett samband mellan deltagande vid uppföljningstillfällen och erfarenheterna efter utbildningarna. Av de svarande är det 63 stycken (70 procent) som deltagit vid uppföljningstillfällen, varav 31 stycken deltagit vid två eller fler uppföljningstillfällen (totalt fyra har erbjudits). Vid tidigare utvärderingar kunde vi notera att de som deltog i uppföljningstillfällen efter utbildningarna var mycket nöjda med dessa tillfällen. I projektet var just denna struktur med större föreläsningar följda av uppföljningstillfällen för repetition, fördjupning och spridning av lärdomar en central idé från början. Deltagandet vid uppföljningstillfällena har dock varit under förväntan i projektet vilket hänger samman med flera faktorer, inte minst den utökning av målgruppen som gjordes vilket innebar att projektet kom att riktas till hela gruppen enhetschefer i kommunen. En av deltagarna i enkäten beskriver det hela som att de skulle behövt

"En helhet som genomsyrar vår verksamhet. Inte bara vid några föreläsningstillfällen. Det är så många andra krav som tar plats så det är svårt att hinna etablera nya saker i huvudet och arbeta utifrån det."

Något som det alltså från början var tänkt att projektet skulle erbjuda, men som inte kunnat fullföljas. Det som framhållits som mest positivt vid uppföljningstillfällena har varit möjligheten att få utbyta erfarenheter med kollegor från andra delar av kommunen och den repetition som uppföljningarna inneburit.

På frågan om vad som varit hindrande faktorer för att delta uppger de flesta svarande tidsbrist. Här kan vi konstatera att bland de chefer som deltagit vid samtliga tillfällen är det en högre andel chefer med lång chefserfarenhet (11 år eller längre). Det säger något om erfarenhetens betydelse för att kunna prioritera och finna utrymme för att utveckla det egna ledarskapet. Men också kommunikationen från projektets sida framhålls som en hindrande faktor. Några av de svarande uppger att det varit otydlig information om utbildningarna och

det har saknats återkoppling till dem som anmält intresse.

I enkäten till deltagarna nämns också högre chefers bristande intresse som en faktor som påverkat dem: "även min chef borde ha deltagit så hade vi kunnat fortsätta diskussionen i vår ledningsgrupp". Detta behov av högre chefers deltagande är något som framhållits under hela projektets gång. I den första utvärderingsrapporten konstaterades det att deltagandet i projektet från chefer inom utbildning och vård- och omsorg inte var det bästa på högre nivå, vilket avspeglade sig i styrgruppen.

Precis som vid den uppföljning vi gjorde av deltagande chefer i samband med den andra utvärderingsrapporten är det flera som påpekar att de redan innan utbildningarna varit intresserade av frågor om hälsa och utveckling av ledarskapet.

## 6.2 Projektets upplägg för påverkan och långsiktighet

Vi har i enkäterna och genom intervjuer med deltagare kunnat konstatera att utbildningarna haft viss effekt hos de chefer som deltagit i utbildningen. Det har samtidigt varit en begränsad påverkan både hos deltagande chefer och på arbetsplatserna där cheferna verkar. Upplägget med föreläsningar varvat med uppföljningar under projektets gång har inte nått det antal deltagare som förväntats.

Under projektets gång har det varit fyra olika projektledare som drivit projektet framåt, vilket förstås påverkat kontinuiteten i projektet. De projektledare som tagit över har dock haft erfarenhet av projektet, men ingen av dem har varit med från allra första början. Den första projektledaren hade också en erfarenhet av liknande projekt som inte de senare projektledarna har haft. Därmed gick denna viktiga erfarenhet förlorad när hon slutade.

Grundtankarna från projektets inledning om en förankring av föreläsningarna genom såväl uppföljningar och HAJ-aktiviteter på arbetsplatserna kommit lite i skymundan under en del av projektet. Under det sista året har det återigen funnits fokus på uppföljningar och förankring. Ett antal aktiviteter har också genomförts som skapar förutsättningar för långsiktighet, både vid pilotarbetsplatsen och genom lärande aktiviteter för ett urval av chefer och HAJ:ar.

Kommunikationen från projektet har ofta varit uppe som en fråga. I tidigare genomfört workshop med styrgruppen (maj 2017) konstaterades det att det skulle behövas mer av intern marknadsföring av projektet i kommunen. Man menade att det inte funnits tillräckligt många bärare av projektets goda intentioner och framgångar.



Projektet har helt enkelt inte i tillräcklig utsträckning nått ut till den tilltänkta målgruppen "första linjens chefer". Det påtalas från projektledningen att målgruppen ändrats inledningsvis. Från början var det tänkt att ett urval av kommunens chefer skulle vara deltagare under hela utbildningen. De chefer som "skrev på" för att delta i projektet skulle därmed delta på alla utbildningsdagar och vid alla uppföljningstillfällen. Eftersom det var svårt att få tillräckligt många att komma till utbildningarna utvidgades sen målgruppen till att omfatta alla chefer. Då blev också kommunikationen med dem mer utmanande.

En av enkätrespondenterna beskriver att det funnits information på Intranätet men på ställen där hon som chef sällan är. Från projektledningens sida framhålls att det varit en stor utmaning med kommunikationen. Det har inte funnits någon definierad målgrupp. Dessutom har det faktum att det varit olika projektledare som skickat ut informationen gjort avsändaren otydlig också. Det har inte funnits någon tydlig "frontfigur" för projektet som kunnat vara bärare av informationen ut i organisationen.

Styrgruppens ordförande menar att projektet underskattat vikten av kommunikation både externt och internt. I ett så tidsmässigt långt projekt är kommunikationen avgörande för projektets framgång. Styrgruppens ordförande är nöjd med kvaliteten på kommunikationen och hon pekar istället på kanalval som kunde/borde innehållit fler kanaler och att kommunikationen till Kommunledningen brustit då det saknats koppling till kommunens ledningsgrupp från styrgruppen.

Kommunikationen har också blivit lidande i och med alla personförändringar i styrgrupp och projektledning. När projektet för sista gången bytte projektledare uppmärksammades styrgruppen på bristen på resurser avseende kommunikation och kommunikatörens uppdrag utökades till att omfatta 30% av en heltid.

### 6.3 Organisatoriska förutsättningar för långsiktighet

Vid avslutande workshop med projektledningen konstaterades det att projektet nu under sista halvåret återigen hade den struktur på styrgrupp och projektledning som det från början var tänkt. Det finns nu en styrgruppsordförande som tillika är ordinarie HR-direktör vilket innebär att det finns en representant för en mottagare. I och med den här representationen från HR-direktör har det också ställts tydliga krav på leveranser från projektet som går att implementera i den ordinarie strukturen i kommunen. Under tidigare perioder har det som en styrgruppsmedlem uttrycker det " varit trevliga diskussioner" men det har inte funnits något tryck på resultat. Samma upplevelse har projektledningen, nu upplever de att det funnits ett intresse för konkreta resultat från projektet på ett helt annat

sätt än tidigare.

Under slutfasen pågår flera implementeringsarbeten parallellt. Det kommer att tas fram en modell för certifiering av hälsofrämjande arbetsplats (även om den kanske kommer ha annat namn). Den har en nära koppling till det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ett urval av gruppen HAJ har också deltagit i utbildningen "Masterclass" tillsammans med sina chefer.

#### 6.4 HAJ-uppdraget

Att utbilda HAJ-ombuden har varit en central del av projektets verksamhet. Tanken har varit att ett 20-tal medarbetare, som representerar olika verksamheter ska bli "spetskompetenta" inom de områden som Hållbart Arbetsliv fokuserar på. I utbildningspaketet för HAJ ingår:

- Ökad självkännedom om det egna ledarskapet och egna utvecklingsområden.
- Kunskaper om grupprocesser och gruppdynamik.
- Utveckla sin förmåga att leda och motivera andra.
- Färdighet och kompetens i ett antal hälsofrämjande metoder.
- Färdighet och kompetens i ett antal kommunikationsverktyg samt presentationsteknik.
- Grundläggande kunskaper i hur man upprättar handlingsplaner och följer upp dem.
- Fördjupade kunskaper i hälsofrämjande arbete, genus och jämställdhet och dess relevanta lagrum.

Vid vår förra utvärdering av HAJ-uppdraget konstaterades det att flera av de utnämnda HAJ:arna, uppfattade uppdraget som aningen ottydligt. Det har funnits uppdrag knutna till projektet och till de utbildnings- och uppföljningstillfällen som hållits. Vad som däremot är HAJ-uppdraget på hemmaplan, i den egna förvaltningen, har varit mer ottydligt. Uppdragets tydlighet har berott på hur inblandad respektive chef varit i projektet. De HAJ:ar som haft en engagerad chef har också haft en mer naturlig roll att fylla på hemmaplan. Här har de tillsammans kunnat lyfta arbetet med den hälsofrämjande arbetsplatsen. Men flera av dem har saknat en så tydlig koppling mellan HAJ-uppdraget och sin chef. Då har det också varit mer ottydligt för dem vad som ska hända efter projektet.

Inom HAJ-gruppen är det olika förvaltningar och verksamheter som deltar. Vanan av att arbeta i uppdrag med mer eller mindre ottydliga förutsättningar ser ganska olika ut för de olika HAJ-ombuden. Det här är något som går igen i kommentarer och reflektioner i gruppen. Medan vissa även i sitt ordinarie arbete ofta har en arbetssituation som är lite "luddig i kanterna" är andra vana vid konkreta arbetsuppgifter och tydliga ramar för vad som ska göras, eller inte göras. Gruppen har därmed olika förutsättningar för att hantera en situation med så pass osäkra förutsättningar som det här projektet innebär.

Det mest positiva som HAJ-uppdraget för med sig är energi att fortsätta engagera sig. Själva utbildningstillfällena uppfattas som givande och ämnena är också relevanta. Andra positiva områden är att de svarande tycker sig ha fått en ökad självkännedom om det egna ledarskapet och möjliga utvecklingsområden.

**Figur 6. Enkät HAJ, bäst med HAJ-utbildning**

FRÅGA	GENOMSnittspoäng (1-5)
Utbildningsdagarna ger mig energi att fortsätta engagera mig för ett hållbart arbetsliv.	4,4
Ämnena har känts relevanta för HAJ-uppdraget	4,2
Det har varit bra utbildningsledare/föreläsare under hösten.	4
Utbildningsdagarna har gett mig ökad självkännedom om det egna ledarskapet	3,9
Utbildningsdagarna har gett mig ökad kännedom om egna utvecklingsområden	3,9

HAJ- utbildningen har samtidigt varit en möjlighet för dem till en personlig karriärutveckling. I slutet av projektet har flera av dem gått vidare i konkreta projekt inom HR-området. Exempelvis arbetar fyra av HAJ:arna med att implementera ett årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen.

## 6.5 Hälsofrämjande arbetsplats (pilotprojekt)

Den hälsofrämjande arbetsplats (ett serviceboende i kommunen) som har funnits som ett pilotprojekt inom ramen för projektet har löpt parallellt med de övriga aktiviteterna. Här har det lagts mer resurser på att arbeta med hela arbetsplatsen utifrån samma teman som finns i utbildningarna för cheferna över hela kommunen. Knutet till det här projektet finns ett särskilt forskningsprojekt som finansieras av Sundsvalls kommun. Projektet drivs av Mittuniversitetet. För att inte vara allt för många som rör sig runt Tomtegränd och gör aktiviteter för att utvärdera vad som sker har denna utvärderingsaktivitet lagts på MIUN i samråd med projektledningen.

Som utvärderare har vi genomfört tre enkäter vid Tomtegränd, dessa visar inte på några förbättringar av arbetsmiljön på arbetsplatsen. Resultaten har överlämnats till projektledningen och hanteras i kommunorganisationen.

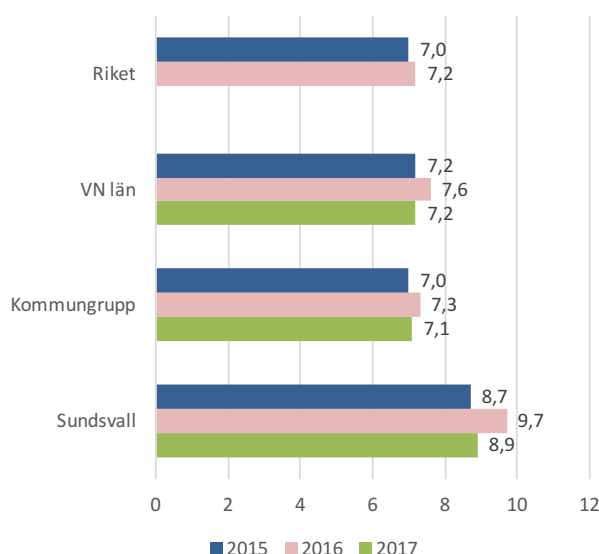
Den utvärdering som MIUN genomför kommer att presenteras i en särskild rapport.

## 6.6 Utveckling av sjuktal i Sundsvalls kommun

Även om projektet inte primärt syftat till att påverka sjukskrivningstalen i Sundsvalls kommun finns det en nära koppling mellan projektets insatser och medarbetarnas hälsa. Samtidigt som projektet Hållbart arbetsliv pågått har det funnits ett projekt inriktat på rehabilitering av sjukskrivna, Samklang, detta projekt har riktats till medarbetare inom socialförvaltningen, vård- och omsorgspersonal och socialtjänst. Under samma period har kommunen också testat att erbjuda medarbetare inom individ- och familjeomsorg arbetstidsförkortning med bibehållen lön.

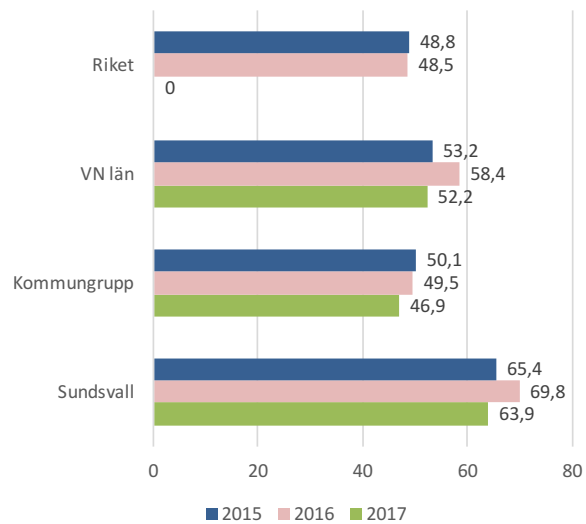
Allt detta sammantaget gör det omöjligt att lyfta ut någon särskild förklaringsfaktor till kommunens utveckling när det gäller sjuktal. Men det är ändå intressant att se åt vilket håll utvecklingen går när det gäller sjuktalen i kommunen.

Figur 7. Sjukskrivningstal 2015-2017



Sjukskrivningstalen i Sundsvalls kommun har hela tiden när projektet pågått legat över nivåerna i såväl jämförbara kommuner (kommungrupp) som länet och riket. Precis som i de andra grupperna har sjukskrivningstalen ökat mellan 2015 och -16 för att sedan falla tillbaka något under 2017. Ser vi till andelen långtidssjukskrivna är trenden ungefär densamma i kommunen. I kommungruppen har det här varit en minskande trend under hela perioden medan Sundsvall haft en topp under 2016 för att därefter nå en lägre nivå än under 2015.

**Figur 8. Andel långtidssjukskrivna (mer än 59 dagar) av total sjukfrånvaro 2015-2017**



## 7 Analys

Vi delar in vår analys utifrån rubrikerna resultat, hantering av utmaningar och strukturella lärdomar. Bakgrunden för analysen är de tre nivåer som är relevanta i utvärderingar av ESF-projekt. Lärande på projektnivå, organisatorisk nivå och strukturell nivå.

- Projektnivå – hur har deltagare och projektpersonal hanterat de utmaningar som finns i projektet och vilka resultat har uppnåtts?
- Organisatorisk nivå – hur har projektägaren agerat för att stötta projektet och mottagande av resultat från projektet?
- Strukturell nivå – hur uppfyller projektet de mål som utlysningen fastställer? Finns det metoder som är intressanta ur ett större perspektiv?

### 7.1 Resultat

Målen för projektet var uppställda enligt följande:

1. Ökad kunskap och kompetens inom hälsofrämjande ledarskap och organisation (utbildningarna)
2. Fördjupad kunskap och kompetens inom områdena hälsa –arbetsmiljö – jämställdhet (HAJ-utbildningarna)
3. Modell för certifiering av en hälsofrämjande arbetsplats (särskilt fokus på pilotarbetsplats)
4. Att stimulera lärandet (horisontellt mål som ska genomsyra hela projektet)
5. Ökad kompetens genom omvärldsbevakning (skuggning och internationellt utbyte)

När det gäller målgruppen chefer i kommunen som är i fokus för det första målet blir det ju här en fråga om kvantitet. Är det rimligt att säga att målet om ökad kunskap och kompetens är uppnått om ungefär 30 procent av de svarande på enkäten uppger att de har användning av verktyg och metoder de lärt sig inom projektet? Vi har konstaterat i utvärderingen att det funnits svårigheter att nå ut till målgruppen i tillräcklig utsträckning. Målgruppen har också utvidgats efterhand för att fylla utbildningarna. Man kan säga att projektet satsat på att fylla platser och därmed släppt lite av den ursprungliga tanken om att genom återkommande träffar och fördjupningar stimulera lärandet hos deltagarna. Alla träffar har genomförts enligt plan, men det har varit färre deltagare än förväntat.

Tidsbrist och en utvidgad målgrupp är två förklaringar som kan lyftas fram här. Dom hänger också samman med varandra. Om den ursprungliga, mer begränsade målgruppen chefer upplever tidsbrist och därför inte väljer att delta behöver målgruppen utvidgas till alla chefer för att det ska bli tillräckligt många deltagare.

HAJ:arna har absolut uppnått en fördjupad kunskap och kompetens inom de definierade områdena. Uppföljningar med gruppen visar att de varit mycket nöjda med sin utbildning

och tycker sig ha fått personliga erfarenheter och kunskaper som är mycket värdefulla. Här blir samtidigt kopplingen till det första målet om ökad kunskap och kompetens överlag i organisationen viktigt. En del HAJ:ar har nått fram på sina arbetsplatser tillsammans med sina chefer. Andra har inte gjort det av olika skäl. Det har också funnits frågetecken hos HAJ:arna om hur deras kompetens är tänkt att användas i kommunorganisationen efter projektets slut.

Det har inom projektet tagits fram en modell för certifiering som i slutet av projektet håller på att implementeras i kommunen i stort. Pilotarbetsplatsen har däremot kommit att leva lite sitt eget liv inom projektet. Efter att den första projektledaren slutade efter ett drygt år i projektet kom fokus att läggas på att genomföra de stora utbildningsdagarna för cheferna. Här fanns det också en liten klurighet i gränsdragningen mellan projektledningen och MIUN som hade ett särskilt forskningsprojekt kopplat till den hälsofrämjande arbetsplatsen. Eftersom det pågick arbete där valde projektledningen att fokusera på andra delar av projektet.

Skuggning har genomförts av ett antal chefer, men kanske inte i den utsträckning som det från början var tänkt. Det internationella utbytet bestod av en gästföreläsning för alla projektets chefer samt två dagars spetsutbildning för 18 chefer och HAJ-ar i Sundsvall i september 2017. Dessa fick egna projekt att arbeta med på arbetsplatsen. I april gjorde gruppen en studieresa till Nederländerna. De besökte bland annat två äldreboenden och en skola för att ta del av hälsofrämjande metoder och arbetssätt.

## 7.2 Hantering av utmaningar

Det har funnits en del utmaningar att hantera inom ramen för projektet. Fyra olika projektledare och fem styrgruppsordföranden sammanfattar ganska bra den övergripande utmaningen. Projektet hade som en viktig utgångspunkt att implementera lärdomar och arbetssätt i organisationen, detta förutsätter en stabil och tydlig projektägare som kan ta emot projektresultaten. Men det förutsätter också en projektledning som har kontinuitet och uthållighet i att styra mot de uppställda målen och vid behov förändra arbetssätten om de visar sig inte fungera.

I den workshop som genomfördes med projektledningen fördes ett samtal kring framgångsfaktorer när det gäller implementering av projektresultat. Framgångsfaktorerna är en sammansättning av tidigare utvärderingar både inom ESF-projekt och andra. När vi diskuterade framgångsfaktorerna i relation till projektet Hållbart arbetsliv fick vi följande bild. Figuren beskriver projektets "livsfas" från ansökning/förberedelse via genomförande till avslutning och omgivning, projekt, aktörer/ägarorganisation och omvärld.

**Figur 9. Framgångsfaktorer (grönt) och hindrande faktorer (rött) i projektet Hållbart arbetsliv**

	Projekt	Aktörer	Omvärld
Ansköfningsfas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tydlig programteori (målgrupp, behov, förväntat utfall)</li> <li>Anpassning utifrån tidigare erfarenheter (och forskningsevidens)</li> <li>Finansiering – långsiktig och från flera håll</li> <li>Anpassning av projekt till rådande regler och strukturer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tydliggjord efterfrågan på det projektet avser utföra</li> <li>Samrat och samtycke</li> <li>Fästställande av en styrgrupp med tydligt mandat och förståelse för projektet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stöd för projektet i omgivningen – politisk legitimitet</li> </ul>
Genomförande	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektkompetens</li> <li>Flexibilitet, anpassning till ändrade förutsättningar (tex målgruppens behov)</li> <li>Löpande utvärdering (vara handling med reflektion)</li> <li>Fokus på att förnya befintliga arbetssätt</li> <li>Snabbt lyfta strategiska frågor till styrgruppen</li> <li>Flera kontaktytor mot ordinarie verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En styrgrupp som agerar även mellan mötena för att påverka</li> <li>En styrgrupp som hanterar de strategiska frågorna</li> <li>Val av arbetssätt till hemorganisationens styr- och uppföljningsmodell</li> <li>Projekttambassadörer i ordinarie verksamhet</li> <li>Organisationellt stöd men med flexibilitet avseende nya arbetssätt</li> <li>Flera kontaktytor mellan projekt och ordinarie verksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En omgivning med gemensam uppfattning om problembilden</li> </ul>
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevisad framgång</li> <li>Ett minskat beroende av projektledare</li> <li>Framtagande av beslutsunderlag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrering av projekt i hemorganisationens styrning och uppföljning</li> <li>Efterfrågan på beslutsunderlag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begränsat antal projekt (ju fler desto svårare att hantera implementering)</li> </ul>

De grönt inringade områdena är sådant som projektledningen anser har funnits på plats och varit framgångsfaktorer i projektet. Det rött inringade är sådant som inte riktigt funnits på plats.

Inledningsvis fanns det i projektet en tydlig programteori. Projektet var väl förberett och på basis av tidigare genomförda liknande projekt i andra kommuner fanns det också lärdomar som kunde nyttjas i detta projekt. En av de intervjuade beskriver att

”det var uppenbart att grundtankarna med projektet var bra, det fanns en tydlig struktur och en tydlig tanke från början som har gjort det lättare att föra projektet framåt trots att saker förändrats längs vägen.”

Den här tydligheten i inledningen av projektet innebar alltså också sannolikt att projektet kunde genomföra aktiviteterna som planerat trots byten av projektledare och annat. Det fanns en utstakad väg för projektet som nya projektledare kunde följa.

Det fanns också, särskilt mot bakgrund av Sundsvalls kommuns höga sjuktal ett tydligt stöd i omgivningen för projektet. Det ansågs viktigt att göra något. Inledningsvis i projektet fanns det också ett tydligt ägarskap för projektet från HR-direktören och HR-organisationen.

Under genomförandedelen kom det sen att uppstå svårigheter. Den projektkompetens som funnits inledningsvis försvann och ersattes av en mer oerfaren projektledare med sämre förankring i kommunens HR-organisation. Det blev också svajigt i HR-organisationen i kommunen med tillförordnade chefer som inte lade lika stor vikt vid projektet. Vad som fanns under genomförandet var projekttambassadörer i form av HAJ:arna, dessa hade dock



ganska olika förutsättningar att nå ut.

Kommunikationen i projektet försvårades av att målgruppen utvidgades. Från en sammanhängande grupp chefer som återkommande skulle erbjudas insatser från projektet så utvidgades målgruppen till att gälla alla chefer i kommunen. Då blev det mycket svårare att nå ut. Särskilt mot bakgrund av att det inte fanns tillräckligt med engagemang i projektet från den högsta ledningen i kommunen.

I avslutningsfasen finns det nu framtagna beslutsmaterial när det gäller certifiering av hälsofrämjande arbetsplats. Lärdomarna från projektet integreras också i det systematiska arbetsmiljöarbetet och ledarskapsutbildningar i kommunen. Det här görs tack vare att den stabilitet som fanns inledningsvis nu är på plats igen. Det finns en tydlig projektägare som ställer krav på projektet och efterfrågar konkreta resultat. En av de intervjuade beskriver hur det i början och slutet funnits tydligt ägarskap, men

"Under tiden däremellan har det inte kommit några direktiv från styrgruppen, inte heller någon tydlig strategisk tanke i projektgruppen – vilket varit en olycklig kombination, det har då mest handlat om att 'boka av' insatser på en lista."

En försvårande omständighet under den tid då det saknats tydlig ägarrepresentation har varit att det pågått andra projekt inom ungefär samma områden. Särskilt projektet Samklang som varit riktat till medarbetare och chefer inom vård och omsorg har inneburit svårigheter för målgruppen chefer att skilja på projektavsändare och information.

### 7.3 Implementering av projektresultat

I slutfasen av projektet har det alltså kommit en ny HR-direktör på plats i kommunen, som tillika klivit in som styrgruppsordförande i projektet. Här har projektresultat börjat efterfrågas vilket lett till ett mottagande av dessa. Men det handlar också om att det i projektet byggts upp kompetens som nu tas tillvara av ägaren. Det är exempelvis HAJ-utbildade som bidrar med utvärdering och anpassning av årshjulet för systematiskt arbetsmiljöarbete i kommunen. Detta arbete är inte direkt knutet till projektet men tangerar projektets inriktning. På så sätt har HAJ-utbildningen visat sig vara en form av "karriärväg" för intresserade i kommunen.

Resultat från projektet kommer också att implementeras i den årliga "arbetsmiljöveckan" som de har i Sundsvalls kommun. Det finns också lärdomar ur projektet som kommer att implementeras i medarbetarenkäten.

Om HR-organisationen i kommunen åtar sig den "organisatoriska" implementeringen så finns det samtidigt en implementering som tar sikte på var och en av deltagarna. Här har projektets ursprungstanke om en fast grupp deltagande chefer inte visat sig möjlig att fullfölja. När målgruppen utvidgades blev det svårare för projektledningen att informera och arbeta med cheferna i de återkommande lärcykler som från början var tänkta. Det blev mer av envägskommunikation och tillfälliga händelser än utbildningstillfällen varvade med reflektion och fördjupning. Det här har varit projektets stora misslyckande. Förklaringarna till varför det blev så är många, men det är också här som projektets ursprungstanke gick förlorad.

Trots det har projektet lyckats nå fram till ett antal av kommunens chefer. Det har testats metoder där HAJ:arna tillsammans med sina chefer arbetat med det hälsofrämjande perspektivet på arbetsplatserna. Framgångsfaktorerna här är de metoder som HAJ:arna erbjödits i projektet, parat med engagemang från respektive chef på arbetsplatsen.

#### **7.4 Lärdomar på strukturell nivå**

Lärdomarna från detta projekt stärker tidigare kunskap om framgångsfaktorer och utmaningar i projektgenomförande. Ett tydligt ägarskap krävs för att projekt på ett bra sätt ska kunna generera resultat som går att använda.

Sammanhängande med ägarskapsfrågan är också målgruppsdiskussionen. Det har av flera intervjuade och enkätsvarande lyfts fram att projektet inte riktigt nått ut på ett bra sätt. Här har sannolikt den utvidgade målgruppen påverkat. När det från början var tänkt att projektet skulle ha en utvald målgrupp chefer som återkom till utbildningarna och uppföljningarna under projektets gång blev målgruppen alla första linjens chefer en stor utmaning. Särskilt som det inte fanns någon tydlig projektägare med mandat att få cheferna till utbildningarna som hölls i projektet. Det var svårt för deltagarna att se helheten i projektet.