

Slutrapport:

## Utvärdering av ESF-projektet RUSA

Våren 2020

Tommie Helgee, European Minds

## Innehållsförteckning

<b>1. Beskrivning av projektet.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Om utvärderingen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Metoden .....	4
2.2 Genomförda utvärderingsaktiviteter .....	4
<b>3. Projektets resultat .....</b>	<b>5</b>
3.1 Måluppfyllelse.....	5
3.2 Framgångsfaktorer och lärdomar.....	11
3.3 Utmaningar.....	11
3.4 Koppling till utlysning .....	12
<b>4. Slutsatser och lärdomar inför kommande projekt eller satsningar .....</b>	<b>13</b>
4.1 Lärdomar inför kommande projekt eller satsningar .....	14

## 1. Beskrivning av projektet

Projekt RUSA - Robertsfors kommun Utvecklar i Samverkan Arbetshälsa – ägs av Robertsfors kommun och pågår 2018-01-02 till 2020-02-29.

Robertsfors kommun har höga och ökande sjuktal, folkhälsofaktorer som bidrar till lägre medellivslängd, ökad ohälsa samt kompetensförsörjningsbrist hos flera arbetsgivare. Arbetsmarknaden i Robertsfors kommun består därtill även av arbetsplatser som traditionellt har haft större arbetsmiljörisker såsom industri med inslag av montering, kemiska risker, risk för förslitning och andra skador. RUSA-projektet avser att, med fokus på arbetshälsa, bidra till kommunens arbete med att motverka och förebygga dessa negativa hälsotrender.

Genom samverkan mellan offentlig sektor, företagshälsovården, hälsocentralen och andra aktuella aktörer vill projektet hitta och prova modeller och verktyg för att främja arbetshälsa, förebygga att de anställda tvingas lämna arbetslivet till följd av ohälsa samt förkorta och trygga rehabiliteringsprocessen. Projektet riktar sig till anställda inom Robertsfors kommun med förhoppningen om att det arbete som görs inom kommunen som organisation i en förlängning kan skapa "ringar på vattnet" och spridas ut i lokalsamhället och på så sätt också påverka folkhälsan.

Övergripande mål för projektet vilka uppnås på sikt är:

1. Lägre sjuktal med minskad skillnad mellan kvinnor och män
2. Tillräcklig kompetensförsörjning
3. Förbättrad folkhälsa

Projektmål vilka önskas vara uppfyllda vid projektslut är:

1. Att ha genomfört nedanstående planerade projektaktiviteter och på detta sätt ha bidragit till det långsiktiga målet att minska sjuktal i Robertsfors kommun
2. Att ha genomfört nedanstående planerade projektaktiviteter och på detta sätt ha bidragit till det långsiktiga målet att kompetensförsörjningen i Robertsfors kommun inte ska belastas av höga sjuktal
3. Att ha genomfört nedanstående planerade projektaktiviteter och på detta sätt ha bidragit till det långsiktiga målet att förbättra folkhälsan i Robertsfors kommun
4. Att ha genomfört nedanstående planerade projektaktiviteter kopplade till tillgänglighet och på detta sätt ha bedrivit RUSA-projektet med ett tydligt tillgänglighetsperspektiv med avseende på delaktighet, bemötande och kompetens
5. Att ha genomfört nedanstående planerade projektaktiviteter kopplade till jämlikhet och på detta sätt ha bedrivit RUSA-projektet med ett tydligt jämlikhetsperspektiv med avseende på jämställdhet och icke-diskriminering

Delmålen, vilka är de områden projektet arbetar med för att nå projektmålen, är:

Delmål 1: Kommunledning och HR-avdelning

- Att förtydliga, utveckla och stärka den övergripande organiseringen kring arbetshälsa

Delmål 2: Chefer

- Att stärka chefer i det verksamhetsanpassade hälsofrämjande arbetet på arbetsplatsen

Delmål 3: Hälsoinspiratörer

- Att upprätta, utveckla och stärka kommunens Hälsoinspiratörers roll i arbetet för hälsofrämjande arbetsplatser

Delmål 4: Alla medarbetare

- Att öka medarbetares medvetenhet kring faktorer som berör arbetshälsa samt synliggöra möjligheter för att ge förutsättningar att må bra i arbetet

Delmål 5: Tillgänglighetsperspektivet

- Delaktighet/Bemötande/Kompetens:

Delmål 6: Jämlikhetsperspektivet

- Inom ramen för de egna kurs- och utbildningsaktiviteterna, öka medvetenheten och kunskapen hos deltagarna kring omotiverade skillnader i arbetslivet med avseende på de sju diskrimineringsgrunderna (hur dessa genererar icke jämlika förutsättningar i arbetslivet samt hur detta är kopplat till arbets(o)hälsa.

Total budget för projektet är drygt 4 000 000 SEK.

## 2. Om utvärderingen

### 2.1 Metoden

European Minds sätt att utvärdera EU-projekt utgår från tanken om lärande och kontinuerlig dialog. Utgångspunkten i modellen är den lärande utvärderarens uppgift; att skapa ett kontinuerligt lärande kring projekten och de program som finansierar dem. Det här åstadkoms genom att utvärderaren löpande ger återkoppling kring de erfarenheter som görs för att möjliggöra förbättringar inom projektet under projekttiden. Vårt angreppssätt innebär att utvärderingen mer ska beskriva möjligheter framåt än problem bakåt i tid. Ambitionen är att göra mottagaren delaktig i projektets olika delar. Genom detta inkluderande arbetssätt ska utvärderaren bidra till en accepterad bild över projektet som system, med klarlagda processer, roller och ansvar.

Utvärderingen tar sin utgångspunkt från projektets syfte, mål, delmål. Utvärderaren följer upp hur väl de angivna målen nåtts utifrån angivna processer och aktiviteter. Genom att fokusera på resultaten synliggörs vilka processer det är som gör att saker händer – eller inte händer. Ett utvecklande angreppssätt bidrar till att spåra, analysera samt lyfta fram signaler och tendenser som bidrar till kollektivt lärande, samverkan och utveckling på olika sätt.

### 2.2 Genomförda utvärderingsaktiviteter

European Minds har genomfört följande utvärderingsaktiviteter under projekttiden:

- ✓ Framtagande av utvärderingsplan efter dialog med projektledning.
- ✓ Genomgång av projektets projeklogik utifrån Logical Framework Approach (LFA-modellen).
- ✓ Löpande dialog med projektledning; återkoppling och planering uppdrag
- ✓ Deltagande i träffar med expertgrupp
- ✓ Deltagande spridningsseminarium, workshops och några andra nyckelaktiviteter
- ✓ Deltagande styrgrupp
- ✓ Intervju med deltagare; chefer och hälsoinspiratörer
- ✓ Genomgång av projektets uppföljningsarbete ex enkäter
- ✓ Analys av lärdomar och resultat för spridning.
- ✓ Stöttning i spridningsarbete med bland annat deltagande slutkonferens januari 2020, pressmaterial och sammanställningar.
- ✓ Analys och jämförelse av hur man arbetar med begreppen i andra socialfondsprojekt.
- ✓ Löpande genomgång av övrig dokumentation, material, rapportering etc.

### 3. Projektets resultat

I detta kapitel sammanställer vi projektets resultat utifrån olika premisser. Syftet är att synliggöra de olika mekanismerna som lett fram till förändring i enlighet med ingångsvärdena i vår utvärderingsansats. Resultaten beskrivs utifrån följande rubriker:

- Måluppfyllelse (kopplat till delmålen)
- Framgångsfaktorer och lärdomar
- Utmaningar
- Koppling till utlysning

#### 3.1 Måluppfyllelse

Kommentarer gällande måluppfyllelse är kopplat till angivna delmål, och därtill kopplade indikatorer.

##### ***Delmål 1: Kommunledning och HR-avdelning***

###### ***- Att förtydliga, utveckla och stärka den övergripande organiseringen kring arbetshälsa:***

Projektet ambition var att minst fem personer från kommunledning tillsammans med HR-avdelning skulle deltagit i RUSA:s aktiviteter. Utfallet blev ett tiotal deltagare där man genomgående upplevt insatser som relevanta och i grunden väl förankrade i ledning, inte minst via tydlighet från kommunchef som projektägare. Via bland annat chefsforum, där samtliga chefer deltar, har frågan om det hälsofrämjande arbetet i vardagen lyfts fram. Karin Ahnqvist, dåvarande kommunchef, menar bland annat att: *"Det är unikt att alla chefer samtidigt deltar så aktivt som de gör. Men välmående är en nyckel för Robertsfors framtid"*. Dessutom trycker hon på att folkhälsan är avgörande för den framtida kompetensförsörjningen i kommunen. Frågan om arbetshälsa upplevs därtill av de inblandade som synliggjort och än mer prioriterat.

Sammantaget kan projektet sägas bidragit till att "utveckla och stärka den övergripande organiseringen kring arbetshälsa". Viktigt utfall av projektet är att det förebyggande hälsoperspektivet blivit implementerat i kommunens måldokument, dvs förankrat på politisk nivå i kommunen. Kommunfullmäktige har nyligen tagit ett historiskt beslut om att ta ett helhetsgrepp vad gäller hälsan. I det rymmer en rad olika insatser som ska genomföras under 2020-2022. Bland annat är målet att antalet överviktiga ska uppgå till max 20 procent av befolkningen. Ett mål som bland annat har sin bakgrund i att Robertsfors kommun haft mindre smickrande siffror i olika hälsoundersökningar vad gäller fetma. Vidare ska till exempel nya insatser införas i förskola och skola för att uppmuntra en aktivare livsstil och sundare kosthållning. Mål har även tagits fram kring att uppnå minskad användningen av alkohol och andra droger bland kommunens invånare, till exempel är medellivslängden bland kvinnor två år kortare i snitt än i jämförelse med riket, och ett år kortare i jämförelse med övriga kvinnor i Västerbotten. Dessutom har det beslutats om att införa utökade föreningsbidrag och ett närmare samarbete med Svenska Idrottsrörelsens Studieförbund (SISU).

##### ***Delmål 2: Chefer - Att stärka chefer i det verksamhetsanpassade hälsofrämjande arbetet på arbetsplatsen:***

I projektet och dess aktiviteter har ett femtiotal chefer deltagit i, alltså fler än inledningsvis räknat med. Femton chefer har även deltagit som hälsosinspiratörer, oftast tillsammans med en eller två medarbetare. Deltagandet har upplevts positivt och menas bidragit till att stärka det hälsofrämjande hälsoarbetet. Vidare har chefer kunnat ta del av temaföreläsningar i ämnen

såsom hälsoekonomi, hälsofrämjande APT och hälsofrämjande arbete samt blivit erbjudna enskilda samtal. Från chefer har det bland annat lyfts fram följande viktiga aspekter och bidrag:

- Vi har höjt vår kunskap i ämnet. Vi tar med oss inspel och kan reflektera över hur vi gör idag.
- Vi behöver stötta upp som chef och peppa varandra
- Viktigt att bestämma hur vi ska göra, att sätta en plan och involvera medarbetarna. Hur kan vi använda ex APT på ett smart sätt?
- Göra saker tillsammans. Planera in aktiviteter i det vardagliga arbetet, även det lilla räknas.
- Välja rätt personer som hälsoinspiratörer. Ger mycket energi och utvecklar den enskilde medarbetaren.
- Viktigt arbeta hälsofrämjande, även om det inte alltid är enkelt att implementera. Att bemötande i vardagen och "normsätta" en positiv kultur trots att det inte alltid finns tid.
- Insatser behöver inte alltid vara på arbetstid. Hur uppmuntra till förändringar på sin fritid?

En av deltagande chefer, Lena Andersson Enhetschef på Hälso- och sjukvårdsenheten, som också är hälsoinspiratör menar att: *"Det är tydligt hur viktig hälsan är. Vi ser det i rena tal, men också hur gruppen fungerar och den fina kultur vi nu har. För att lyckas handlar det inte bara om hur mycket pengar man har avsatt för hälsa i en budget. Att gå på lunchpromenader, bemöta varandra på ett vänligt sätt eller regelbundet utveckla och diskutera arbetskulturen är helt gratis".*

Dessutom menar hon att projektet bidragit med ett skifte i synsätt: *"De insatser vi genomför verkar ge frukt. Vi pratar helst om frisktal istället för sjuktal, och koncentrerar oss på vad vi som arbetsgivare kan tillföra för att öka chanserna för våra anställda att fortsatt hålla sig friska".*

### ***Delmål 3: Hälsoinspiratörer - Att upprätta, utveckla och stärka kommunens Hälsoinspiratörers roll i arbetet för hälsofrämjande arbetsplatser:***

En av huvudaktiviteterna i projektet har varit Hälsoinspiratörsutbildningen. Totalt har 61 deltagare slutfört utbildningen varav 15 chefer. Till grund för utbildningen ligger FN: globala mål. Överlag visar slutenkät att man varit mycket nöjda med utbildningen, vilken fördelats över sju olika teman baserat på kommunikationsmodellen "de sju landmärkena". Sammanlagt betyg för de sju teman, på en skala 1-10, är ca 9.

Bland kommentarerna står att läsa:

*"Man har alltid något att förbättra på arbetsplatsen, jag känner man blivit mer inspirerad och fått verktyg att ta till. Och man ska bevaka det som är bra"*

*"Allt hänger ju ihop på ett fantastiskt invecklat sätt som tydliggjorts bra. Har öppnat ögonen för sammanhanget på ett bra sätt"*

*"Mycket bra information och tips för varje område!"*

*"Spännande upplägg med mycket bra saker att ta med sig till arbetspalatsen"*

Vidare så uttryckte sig ett par av hälsoinspiratörerna så här i samband med en intervju:

*"Med vårt arbete vill vi skapa medvetenhet kring vad som kan bidra till god hälsa. Och det är inte bara fysiska aktiviteter som är viktiga. För att må bra kan en fika med en kompis, en stund ute i dagsljuset eller beröm från kollegor vara lika betydelsefullt"*

Dessutom menade de att stödet är viktigt:

*"Genom RUSA har vi fått stöd i hur vi kan applicera hälsoarbetet i arbetsgruppen. Till exempel genom hur vi öppnar samtal om hälsa i gruppen, hur vi får med oss anställda i aktiviteter och hur man kan motivera och medvetandegöra hur man skapar god hälsa"*

Tillgängligheten upplevs av deltagarna varit god. Muntliga presentationer och skriftligt material har genomgående setts som lätta att ta till sig. Gruppdiskussioner har i detta avseende nog setts som ett av de mest givande inslagen, ca 75% av deltagarna har satt betyg 10.

En deltagare menar:

*"Bra dialog och tips från andra verksamheter. //...Bra samtalsklimat i gruppen, förståelse och delgivande av information"*

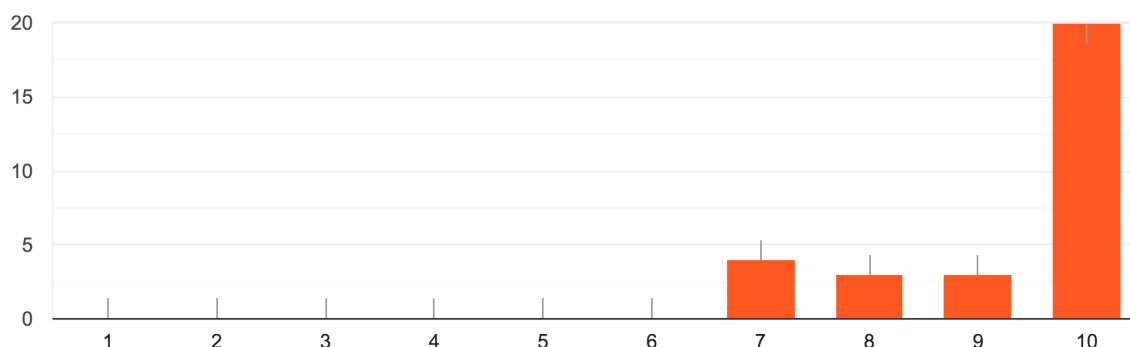
En annan uttrycker sig så här:

*"Ledarna har varit tydliga och intressanta. Alla som velat har fått komma till tals och det känns som att alla velat prata och diskutera"*

Just att träffa andra kollegor och kunna utbyta erfarenheter har varit av stor betydelse. Svaren har gällande detta har i slutenkät fördelats enligt nedan:

Vilken betydelse har det haft för dig att träffa andra hälsoinspiratörer under hälsoinspiratörsutbildningen?

30 svar



Nedan följer exempel på vad som upplevts varit det främsta med utbildningen:

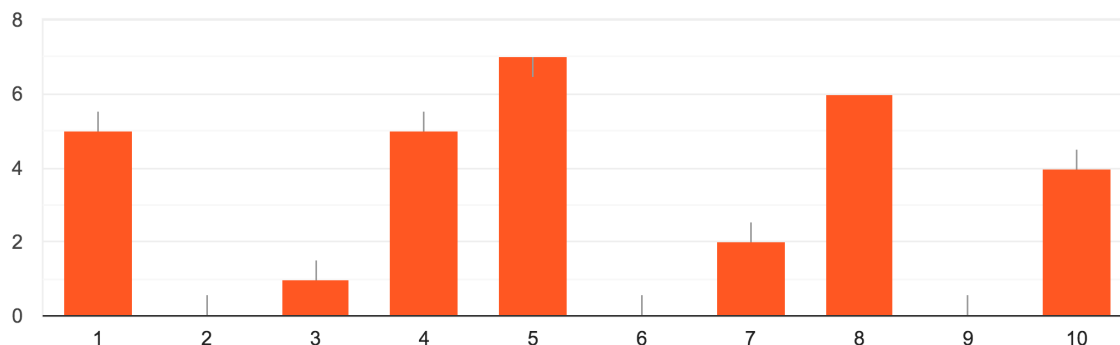
- Relevanta ämnen som hänger ihop och känns aktuella
- Att få träffas och diskutera
- Få nya tankar på hur man får in mer hälsa på jobbet
- Bra verktyg vilka går att använda fortsättningsvis
- Att personal och chef kunnat göra saker tillsammans
- Tid till reflektion som är nödvändigt
- Att även kunnat lyfta problem på arbetsplatserna



När det gäller utmaningar lyfts främst upplevelse av ett ojämnt stöd från chefer i organisationen. Exempelvis åskådliggör frågan nedan denna utmaning:

Sammantaget under det senaste året: I vilken grad har du fått stöd i det hälsofrämjande arbetet från din chef?

30 svar



En deltagare menar med anledning av detta bland annat:

*"Har presenterat många olika förslag stora som små...men har inte fått så mycket återkoppling. Får försöka igen"*

En annan deltagare menar:

*"Chefen har inte alls varit involverad. Visste inte att vi hade någon i gruppen"*

En tredje uttrycker sig så här:

*"Varje gång vi tänkt träffas eller ta upp det på möten så har det inte funnits tid och blivit bortprioriterat"*

Flera upplever dock bra stöd:

*"Min chef vill detta och är själv drivande"*

En annan säger:

*"Hen har varit väldigt positiv. Frågat upp efter varje träff"*

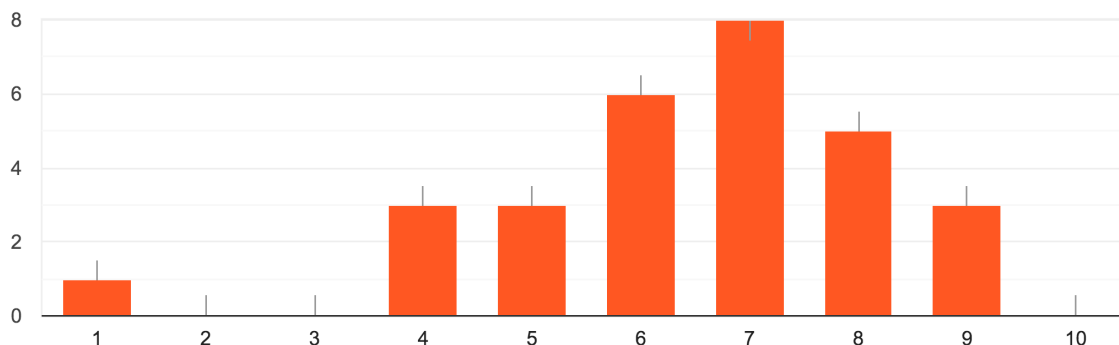
Att få till stånd en god förankring har också varit ett fokusområde för projektledningen vilket också gjort att upplevelsen av stöd även tenderat ändrats över tid. En deltagare kommenterade så här:

*"I början av utbildningen var samarbetet sämre. Men det blev bättre och bättre allteftersom. Positivt att både chefer och medarbetare gått utbildningen"*

Att involvera kollegor och få stöd från dem i arbetat upplevs heller inte helt självklart. På frågan om upplevt stöd blev utfallet följande:

Sammantaget under det senaste året: I vilken grad har du fått stöd i det hälsofrämjande arbetet från dina kollegor?

29 svar



Via intervjuer och slutenkät lyfts att det inte nödvändigtvis handlar om ointresse utan att bland annat tidsbrist gör det svårt för många att ta till sig allt som görs. Dessutom menas att detta är en process där man succesivt involverat kollegor samt att det inte alltid varit tydligt vad satsningen på hälsoinspiratörer egentligen syftat till.

Sammanfattningsvis får målet ses som uppfyllt, men det är viktigt att förstå att ett sådant arbete är en process där rätt personer behöver involveras löpande. Dessutom behöver man i kommunen djupare förstå varför förutsättningar för hälsoinspiratörerna trots allt ser väldigt olika ut från avdelning till avdelning, och därmed vidta nödvändiga åtgärder. Från ledningsnivå har man sett utbildningen till hälsoinspiratör som en viktig del av att kunna arbeta hälsofrämjande. Dessutom möjliggör upplägget att utfall av projektet kan synliggöras även efter projektets slut.

#### **Delmål 4: Alla medarbetare**

**- Att öka medarbetares medvetenhet kring faktorer som berör arbetshälsa samt synliggöra möjligheter för att ge förutsättningar att må bra i arbetet:**

Totalt har drygt 180 medarbetare (varav ca 150 kvinnor och 30 män) på väsentligt sätt deltagit i projektets aktiviteter. Det betyder mer än dubbelt så många som indikerat inledningsvis. Aktiviteter som genomförts har bland annat varit föreläsningar i ämnen relaterade till arbetshälsa exempelvis; *Sitta, stå, gå eller springa*, *Kosten och Stressen*, *Friskvårdsbidrag och Actiway* och *Jämställdhet och stress*. Föreläsningar har också kunnat genomföras enligt plan med ett gott deltagande. Föreläsningar och andra aktiviteter har inrymts i årshjul vilka presenterats transparent till berörda. Aktivitetsuppföljning har visat att man upplevt innehåll som relevant och i stort lätt att anamma i vardagen och i sitt arbete. Utåtriktade aktiviteter såsom deltagande i Blodomloppet i Umeå har också rönt intresse och lyfts fram som roliga exempel.

Hälsoinspiratörernas uppgift har i huvudsak bestått i att verka som resurs, förlängd arm och inspiratör, för sina medarbetare, i syfte att synliggöra värdet av ett hälsofrämjande arbete. Som del av projektet har hälsoinspiratörerna genomfört olika insatser tillsammans med sina kollegor. Att testa små saker utifrån de olika teman som utbildningen rört har generellt uppskattats av medarbetarna, exempelvis aktiviteter inom rörelse, återhämtning, kommunikation, sociala aktiviteter mm. Vi kan dock notera att detta är en process där inte alla "är med på tåget" direkt utan succesivt involveras medarbetarna i aktiviteter och syftet blir allt mera klart. Vidare betonas att ett sådant arbete måste få ta tid och där förutsättningarna för arbetsplatserna inte är desamma. Dessutom medvetandegör hälsoinspiratörerna medarbetarnas egenansvar om sin egen hälsa där man vill inspirera till god och hållbar livsstil.

Målet kan sammanfattningsvis i stort sägas vara uppfyllt även om det självfallet behöver gå tid efter projektet för att verkligen visa på hållbara effekter och resultat. Deltagandet vid utbildningar och föreläsningar har också varit bättre än man planerat för. Tiden kommer utvisa på vilket sätt projektets budskap och kunskap kunde spridas likt ringar på vattnet till fler medarbetare i kommunen.

#### ***Delmål 5: Tillgänglighetsperspektivet*** ***- Delaktighet/Bemötande/Kompetens:***

Tillgänglighetsperspektivet har på tillfredsställande sätt beaktats och följts upp i projektet och tillgängligheten på utbildningarna har, dels enligt tidigare punkt, upplevts som god utifrån delar såsom kommunikation och information. Översyn av tillgängligheten av lokaler som använts i projektet har genomförts löpande. Inventering av hjälpmedel och verksamheten i övrigt har utförts regelbundet för att säkerställa att alla kan delta oavsett språk eller funktionsvariation.

Särskilda aktiviteter och föredrag kopplade till ämnet arbetshälsa har också genomförts exempelvis: *Jämställdhet och stress* samt träffar i RUSAs hälsoinspiratörsutbildning, *Mänskliga möten* samt *Balansera stressen*. Innehållet i utbildningarna har överlag upplevts som relevant och aktuellt med möjlighet att implementera i både arbete och vardag. Därtill har projektledning utfört en fördjupad tillgänglighetsanalys samt upprättat en tillgänglighetsplan utifrån ESF:s riktlinjer.

#### ***Delmål 6: Jämlikhetsperspektivet***

Jämlikhetsperspektivet har getts tydligt utrymme i projektet. Syftet med att integrera detta perspektiv har varit inom ramen för de egna kurs- och utbildningsaktiviteterna, öka medvetenheten och kunskapen hos deltagarna kring omotiverade skillnader i arbetslivet med avseende på de sju diskrimineringsgrunderna, och hur dessa genererar icke jämlika förutsättningar i arbetslivet samt hur detta är kopplat till arbets(o)hälsa. Som del av att uppnå detta har flera föreläsningar i ämnet genomförts, bland annat: *Kosten och stressen*, *Jämställdhet och stress*, *Arbetshälsa på lika villkor* och *Hälsofrämjande rekrytering*. Enligt gjord utvärdering och uppföljning har föreläsningar upplevts som relevanta samt bjudit in till samtal och reflektion. Inga uttryck finns noterade att detta perspektiv skulle upplevas som sidospår eller vara irrelevant i sammanhanget.

Därtill har projektledning utfört fördjupad analys kring jämställdhet och icke-diskriminering utifrån "standard för jämställdhetsintegrering". Projektet har också regelbundet följt upp aktiviteter med fördelning kvinnor/män.

## 3.2 Framgångsfaktorer och lärdomar

Utvärderingen har fokuserat på att bidra till att synliggöra faktorer som påverkat genomförandet samt vilka lärdomar och erfarenheter som dragit av projektet. Vad gäller framgångsfaktorer lyfts från projektledning och deltagare bland annat:

- Hälsofrämjande perspektiv attraktivt och värdefullt – viktigt ingångsvärde för hållbar förändring
- De facto höjt kunskapen i ett aktuellt och relevant ämne, både hos medarbetare och chefer
- Bra sammansättning av relevanta ämnen och bra upplägg
- Olika former av insatser, där det funnits en flexibilitet i genomförandet
- Där stöd från ledning funnits har bättre resultat uppnåtts
- Gedigen vision och aktivt ägarskap - kommunledning införstådda i projektet
- Styrgruppen bra sammansatt med både tjänstemän och förtroendevalda
- Organisationen har haft en bra samverkanstruktur, ex expertgrupp vilka bidragit med inspel och spridning.
- Deltagande har byggt på frivillighet – aktivt uppmuntrat de som är intresserade för att skapa momentum
- Chef och medarbetare har haft möjlighet att göra gemensam sak
- Hittat en metod som är kommunicerbar, från strategi till vardag. Det vi gör är i grunden enkelt.
- Förändringen och värdet finns i det lilla – små insatser i vardagen räknas
- Två projektledare vilka haft kunskap och som kompletterat varandra. Därtill samma värdegrund och ingångsvärde
- Har lyft strukturen i samhället – har velat genomföra projektet på gruppnivå där man menar att saker hänger ihop gällande mående, ej peka finger. Det perspektivet har hjälpt till i arbetet
- Aktivt spridningsarbete – projektet har löpande arbetat för extern och intern spridning. Projektet har setts flera gånger i media, lokalt och regionalt.

## 3.3 Utmaningar

Ett antal faktorer har också verkat utmanande för projektet och genomförandet. Några av de mest betydande har varit:

- Att involvera medarbetare i önskad omfattning – likt en process tar det tid att hitta rätt arbetssätt och kanaler för att nå ut. Dessutom är vi väldigt olika i våra motiv.
- Tydligt stöd från chef saknas ibland – viktigt att projektet förankrats på chefsnivå för tydlig beställning
- Ibland oklar prioritering - i en mindre kommun kan det fort bli annat som behöver prioriteras under tid. Utveckling riskerar att hamna i skymundan
- Svårt med expertkompetens – inte alltid tillgänglig lokalt vilket leder till spretig rollfördelning. Svårt att få efterlevnad där många har olika "hattar" på ett lokalt plan
- Omtag krävdes i början - en upplevd otydlighet i beställningen, även från ESF. Projektet behövde hitta sin form samt rekrytera rätt personer till projektledning. Tappad viss tid i inledningen
- Svårt hitta rätt retorik - vi är vana att se hinder och snabbt lyfta problem istället för möjligheter. Behöver försöka se lösningar istället, vara positiv.

- Ekonomiska argument är bra men det kan vara svårt att satsa på något i förebyggande syfte. Viktigt med rätt tankesätt och förståelse för varför vi gör det vi gör

### 3.4 Koppling till utlysning

Projekt RUSA beviljades som ett av fem projekt i utlysning 2017/00336, "Stärka kompetensutveckling och öka omställningsförmågan för arbetsplatser och för individer", region Övre Norrland. Utlisningen lyfter fram följande förväntade effekter och resultat vilka projektet ska bidra till att uppfylla:

Effekt på lång sikt:

- Kompetensförsörjning som matchar den efterfrågan som finns på arbetsmarknaden
- Stärkta förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och ett livslångt lärande gör både att individer håller sig friska genom arbetslivet och bidrar till Sveriges konkurrenskraft
- Stärka lika tillgång till livslångt lärande för alla åldersgrupper i formella, icke-formella och informella sammanhang
- Ökat erfarenhetsutbyte mellan arbetsgivare och arbetsmarknadens aktörer samt dess nätverk, vilka långsiktigt kan stärka arbetsmarknaden och minska matchningsproblematiken

Projektnytt:

- Stärkt ställning på arbetsmarknaden för deltagande kvinnor och män, bl.a. genom ökad kompetens som arbetslivet efterfrågar samt större nätverk
- En förbättrad och mer utvecklad arbetsorganisation på arbetsplatsen t.ex. att utveckla individers digitala kompetens i syfte att få eller behålla en anställning, påbörja en utbildning eller starta ett företag
- Bidragit till ett hållbart arbetsliv genom att rusta arbetsplatser för att på sikt bidra till en minskning av arbetsrelaterad ohälsa och könsbundna skillnader i hälsa så att fler ska kunna arbeta till pensionsålder eller längre samt underlätta istället på arbetsplatser för personer med svagare ställning på arbetsmarknaden

Utvärderaren kan konstatera att projektets förändringsteori direkt är kopplad till delar av ovan nämnda effekter och resultat. Den primära kopplingen gällande effekter är projektets fokus på att stärka förutsättningar för ett hållbart arbetsliv samt att genom utbildning *"stärka lika tillgång till livslångt lärande för alla åldersgrupper"*. I nästa steg kopplas genomförandet tydligt mot att på *"sikt bidra till en minskning av arbetsrelaterad ohälsa och könsbundna skillnader i hälsa"*. Projektets målsättningar lyfter behovet av att även påverka organisationen för långsiktigt hållbara resultat, vilket också betonas i bakgrunden till utlysningen; *"Insatserna ska vidare bidra till ett hållbart arbetsliv med goda möjligheter till utveckling för både kvinnor och män, samtidigt som verksamheten utvecklas positivt."*

## 4. Slutsatser och lärdomar inför kommande projekt eller satsningar

Sammantaget har projekt RUSA genomförts enligt plan, löpande arbetat enligt givna ingångsvärden samt kopplat sina insatser mot satta mål. Relevansen av projektet upplevs som påtaglig där aktuella ämnen kunnat lyftas för breda målgrupper. Givna förändringsteori upplevs som tillämplig och realistisk med tydlig sekventiell koppling mellan resurser, aktiviteter, resultat och effekter.

Projektet har överlag, via sina aktiviteter, uppnått sina satta mål. Det är viktigt att beakta att flera effekter och resultat inte kommer framträda i direkt anslutning till avslutat projekt utan det är på sikt dessa eventuellt framträder samt går att mäta. I själva verket ligger stora delar av värdet med projektet i huruvida man lyckas skapa långsiktig hållbarhet och uthållighet. Från kommunens sida menas också att projektet utgjort en viktig pusselbit i att säkerställa framtida kompetensförsörjning samt spegla ett attraktivt samhälle. Flera beslut är också tagna för att prioritera hälsofrämjande arbete på olika plan 2020 till 2022. Därtill syns en (möjlig) förändring i trend gällande sjuktal där en minskning har skett under projektåren. Kopplingen mot utlysning och de förväntade effekter och resultat som där angivits är som tidigare beskrivits tydlig.

Utvärderaren menar även att projektet organiserats på ett bra sätt trots vissa initiala oklarheter. Även om projektledning rekryterats en bit in i projektet tycks inte kvalitet eller måluppfyllelse påverkats negativt. Projektledarnas engagemang och kompetens lyfts också fram som en framgångsfaktor. Sättet projektledning kommunicerat och förmedlat projektets budskap upplevs som väl genomtänkt och vi menar att det verkat direkt positivt för deltagarnas helhetsupplevelse av projektet.

Därtill menar vi att projektet genomsyrats av ett ovanligt tydligt och aktivt ägarskap. Att denna fråga är prioriterad och essentiell för kommunen har genomgående lyfts fram i dialog och i den externa kommunikationen. Styrgruppen har vidare bestått av personer med mandat där både högsta tjänsteperson och förtroendevalda ingått, dessutom med hög mötes närvaro. Till detta har projektet även involverat en så kallad expertgrupp vilkens funktion projektledning lyfts som väldigt givande. I denna grupp har representanter från lokala och regionala aktörer med bäring på hälsa ingått, ex Region Västerbotten, Försäkringskassa, Arbetsförmedling, där det funnits möjlighet att fånga in synpunkter på genomförandet.

Detta till trots har det för projektet ändå varit utmanande att tydliggöra beställningen hos samtliga chefer på samtliga avdelningar. Frågan om hur så många som möjligt skall involveras har även lyfts på styrgruppsmöten. Löpande har syftet med och vikten av projektet lyfts fram i olika forum med målet att tydliggöra betydelsen av ett deltagande. Vi kan här konstatera att frågan om förankring och känsla av att äga en fråga inte är enkel, inte minst i en organisation där ansvar och förutsättningar (för utvecklingsarbete) ser väldigt olika ut. Under projektets gång kan vi däremot se att fler och fler engagerat sig och sina medarbetare i projektet.

Vidare vill vi lyfta fram att projektet aktivt sökt sprida projektet och dess resultat, inte minst lokalt och regionalt. Utfallet har också blivit ett flertal artiklar och inslag i olika medier. Där ser vi även stort värde i att projektet själva ägt sitt budskap och hela tiden försökt se över vad som kan lyftas utifrån vilket motiv. Till slutkonferens samlades kommunanställda, deltagare, förtroendevalda, samarbetspartners och ansvariga i projektet för att dela med sig av resultat samt reflektera över projektets genomförande. Fokus för dagen låg även på att lyfta fram

framtidens hälsoarbete och där menades att det nu finns goda förutsättningar att arbeta vidare med de positiva förändringar som skett.

Till sist menar vi att projekt RUSA får ses om ett bra exempel på ett projekt där man lyft samman två stora samhällsutmaningar, kompetensförsörjning och ohälsa, och där resultat snabbt har kunnat visa sig, både för individen och för organisationen. Dessutom visar projektet i praktiken betydelsen av ett aktivt och engagerat ägarskap på olika nivåer.

#### 4.1 Lärdomar inför kommande projekt eller satsningar

Det finns flera intressanta lärdomar att tillvarata inför eventuellt nya, kommande projekt och satsningar. Vi har här valt att, utan inbördes ordning, presentera några iakttagelser och inspel som vi uppfattar som extra intressanta.

- *Transnationalitet som mervärde:* Inom projekt RUSA genomfördes inga transnationella insatser, trots att möjlighet fanns. Vi menar att transnationell samverkan erbjuder en bra möjlighet för ytterligare utveckling. Vill man hitta nya områden, eller teman, att agera inom kan transnationalitet utgöra en grundpelare där man finner nya spännande kontakter. Vår erfarenhet är att aktörer som söker transnationellt samarbete upplever stor nytta och där lyfter fram detta som ett påtagligt mervärde för genomförandet samt för deltagarna. Det finns därtill fonder eller särskilda utlysningar där transnationalitet är ett krav. Satsningar kan med fördel vara riktad mot Östersjöstrategin och dess riktlinjer.
- *Stärk ert normkritiska förhållningssätt:* Vi ser ett betydande värde i att fortsatt arbeta med de horisontella kriterierna även i kommande projekt. Vi menar att det är viktigt att visa att det man gör är till för alla och att projekten på sikt spelar in för ett mera inkluderande och rättvist samhälle. Vikten av ett jämställdhets-, tillgänglighets-, mångfalds- eller integrationsperspektiv betonas allt som oftast när det kommer till extern finansiering. Det är viktigt att identifiera hur dessa perspektiv finns eller saknas i projektidéer och hos berörda organisationer och vilka effekter det för med sig. Lägga tid, resurser och sätt tydliga mål för vad arbetet ska syfta till. Hur kommer ni och era partners att påverkas?
- *Finn er koppling mot regionala utvecklingsstrategierna:* Det är viktigt att förhålla sig till regionala utvecklingsstrategier (RUS) då dessa i sin tur ligger till grund för (EU) programmets prioriteringar. Då man nu tagit fram nya dokument är det av stor vinning att gå igenom dessa noggrant och där hitta "sina" områden och möjliga vinklingar. Här kan man finna sina egna motiv samt får ytterligare stöd för sina idéer. Detta ger er möjlighet att i tid vara redo att söka nya projekt med "rätt aktörer utifrån rätt perspektiv". Dessutom kan man formulera ansökningar enlighet med dessa strategier, faktiskt hänvisa till avsnitt, för att på så vis förbättra sina möjligheter att bli prioriterad.
- *Tydliggör en projektstrategi:* För att maximera värdet av arbete med extern finansiering är det värdefullt att man som projektaktör (och ägare) synliggjort sina verkliga behov. Genom att sätta upp en s.k. projektstrategi underlättas prioriteringar och tydliggörandet av möjliga engagemang för kommunen. Vilka projekt ska vi genomföra och varför? En strategi inrymmer kartläggning av kommunens behov med tillhörande prioritering, utvecklingsmöjligheter samt kopplar detta mot möjligt externt finansiellt stöd. På så vis underlättas i sin tur förankring där det tydligt framgår varför vi gör de insatser vi gör. En sådan strategi kan även innefatta vilka projektverktyg som förordas, vilken projektkultur vi har samt ett tydliggörande av roller och mandat.