

Slutrapport Experio WorkLab

Februari 2022

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



Innehållsförteckning

1. [Om projektet och Rambolls uppdrag](#)
 2. [Projektets förändringsteori och målsättningar](#)
 3. [Rambolls bedömning av projektet](#)
 1. [Relevans och komplementaritet](#)
 2. [Genomförande och effektivitet](#)
 3. [Måluppfyllelse](#)
 4. [Hållbarhet och långsiktigt avtryck](#)
 4. [Sammanfattande slutsatser](#)
- [Bilaga 1. Bedömningskriterier](#)

1. Om projektet och Rambolls uppdrag

Om projektet

Syfte: Projektet Experio WorkLab syftar till att hjälpa deltagande organisationer att komma närmare individer med ohälsa och/eller långa sjukskrivningar för att förstå medarbetarnas behov och hitta orsaker till hinder mot välmående och arbete. Tillvägagångssättet i projektet är att testa och använda den användarcentrerade metodiken tjänstedesign. Projektet involverar därför medarbetare, chefer och stödfunktioner för att förstå utmaningar, utveckla arbetssätt och testa nya vägar.

Mål: Chefer utvecklar arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna. Detta leder till att deltagande organisationer minskar sjukfrånvaron så att den motsvarar organisationens målsättning.

Målgrupper: Chefer och anställda inom de deltagande verksamheterna.

Arbetssätt: Kompetenshöjande insatser för arbetsgivare som ska bidra till att främja hälsa i arbetslivet och på så sätt förbygga att ohälsa leder till långvarig sjukfrånvaro.

Budget: Totalt 29 831 552 kronor varav ESF-rådet står för hela summan.

Projektägare: Region Värmlands utvecklingsavdelning.

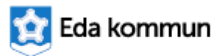
Tidsram: Maj 2019 – april 2022



Projektets organisation

Experio WorkLab ägs av Region Värmlands utvecklingsavdelning och består av sju delprojekt. De organisationer som driver de sju delprojekten är Eda kommun, Filipstads kommun, Försäkringskassan, Karlstad kommun, Kristinehamns kommun, Region Värmland och Säffle kommun. Antal verksamheter som är involverade i projektet är totalt 30, och varierar mellan 2 till 5 per organisation. Totalt är det 59 enheter och 1 380 deltagare med i projektet.

Projektgruppen består av en huvudprojektledare, åtta delprojektledare samt ett team av tjänstedesigners och kommunikatörer som ska stötta delprojektledarna. Därtill har projektet en styrgrupp som består av en styrgruppsordförande som är representant för Region Värmlands utvecklingsavdelning och som äger projektet samt representanter från samtliga delprojekt (vilka ofta utgörs av personal-/HR-chefer). Styrgruppen består även av en representant från samordningsförbunden i Region Värmland och en folkhälsostateg. Projektledare, en projektekonom, en administrativ koordinator och ESF-samordnare är vidare adjungerad i styrgruppen.



FINSAM VÄRMLAND/DAL



Om Rambolls utvärderingsuppdrag

Ramboll genomför en lärande utvärdering av projektet Experio WorkLab. Utvärderingen utgår från Rambolls modell för löpande utvärdering av socialfondsprojekt. Modellen baseras på ESF-rådets riktlinjer och våra tidigare erfarenheter från löpande utvärderingar av såväl regionalfonds- som socialfondsprojekt.

Rambolls utvärdering har två syften: ett uppföljande syfte och ett utvecklingsstödande syfte som tillsammans bidrar till att mäta måluppfyllelse och bidra till lärande i projektet.

Uppföljning:

- Följa upp och redovisa projektets genomförande.
- Värdera projektets resultat i förhållande till målsättningar.

Lärande:

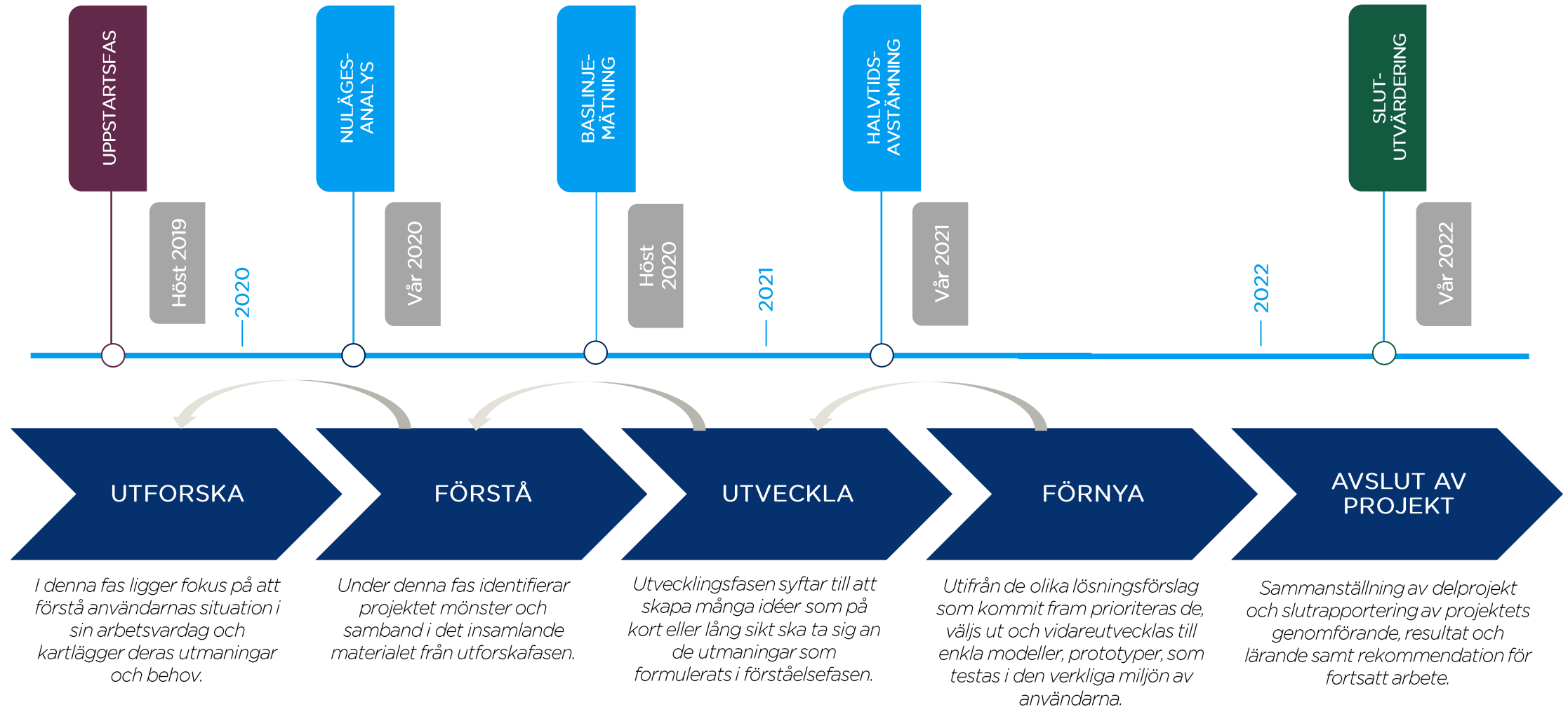
- Bidra till ett lärande i projektet genom löpande avstämningar och rekommendationer.
- Kunskap och lärdomar kring projektets verksamhet och utbildning återförs kontinuerligt till projektet och utgör ett underlag för erfarenhetsutbyte och kunskapsspridning internt och externt genom rapporter och presentationer.

Vi har utvärderat projektet vid tre tillfällen

Tabell 1. Utvärderingsmoment

Delmoment	Innehåll	Tidpunkt
1. Nulägesanalys	Rapport om projektets utgångsläge och bedömning för att nå målsättningarna.	April 2020
i. Baslinjemätning	En del av datainsamlingen för att kunna följa utvecklingen i resultat. Nulägesanalysen (?) kompletterades med en kortare rapport och presentation.	September 2020
2. Halvtidsutvärdering	Analys av projektets hittills uppnådda resultat samt förklaringar till resultaten. Fokus på måluppfyllelse och implementering.	Maj 2021
3. Slututvärdering	Analys av projektets uppnådda resultat samt förklaringar till resultaten. Fokus på måluppfyllelse.	Februari 2022
Löpande processtöd: Löpande avstämningar med projektorganisationen		

Tidslinje för projektet och utvärderingen



Rambolls slututvärdering ska besvara följande utvärderingsfrågor

Bakgrund: Ramboll har löpande utvärderat Experio WorkLab sedan 2019. Den löpande utvärderingen har inneburit att Ramboll har följt, stöttat och utvärderat projektet kontinuerligt under genomförandet. Följande slututvärdering utgör den sista delen i Rambolls uppdrag.

Syfte: Slututvärderingen syftar till att utvärdera om projektet har uppnått uppsatta mål och resultat, och huruvida detta har lett till önskade effekter. Slututvärderingen har därmed en summativ ansats, vilket innebär att vi gör en bedömning av projektet utifrån insamlat material samt de två tidigare nedslagen. Slututvärderingen ska även bidra till ett lärande som kan komma till användning även efter projektet.

Metod: I slututvärderingen analyserar vi projektet utifrån fem bedömningskriterier. Bedömningskriterierna utgår från OECD:s utvärderingskriterier och Rambolls lärdomar om framgångsrika projekt.

Rambolls utvärdering bygger i stor utsträckning på teoribaserad utvärdering. En teoribaserad utvärdering kan definieras som en aggregerad strategi som systematiskt jämför underliggande antaganden om hur en insats är tänkt att fungera med befintlig kunskap om hur den faktiskt fungerar. Analysen baseras på flera olika datakällor (se nästa sida).



Relevans och komplementaritet:

Har projektets syfte och mål fyllt ett behov hos målgrupperna? Finns detta behov fortsatt kvar hos målgruppen?



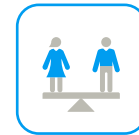
Genomförande/effektivitet:

Har projektet genomförts enligt plan?
Har projektet genomförts ändamålsenligt?



Måluppfyllelse:

Når projektet målsättningarna? Vad är orsakerna till den goda/svaga måluppfyllelsen?



Horisontella principer:

Har projektet integrerat horisontella principer i genomförandet?



Hållbarhet och långsiktigt avtryck:

Har projektet förutsättningar att skapa varaktiga resultat hos målgruppen och i den egna organisationen? Vad krävs för implementering av projektets resultat?

Rambolls datainsamling består av tre källor

Enkätundersökningar



- Ramboll har tillsammans med projektet tagit fram en enkät som skickats ut till projektets deltagande aktörer. Enkäten har skickats ut vid tre tillfällen: september 2020, april 2021 och januari 2022.
- Fyra olika enkäter har tagits fram, som anpassats efter respektive målgrupp:
 - Delprojektledare
 - Chefer i deltagande verksamheter
 - Stödfunktioner (bl.a. HR) i deltagande verksamheter
 - Medarbetare i deltagande verksamheter

Intervjuer



- Ramboll har under slututvärderingen genomfört intervjuer med 14 personer.
- Intervjuer har genomförts med huvudprojektledare (1), delprojektledare (8), delprojektägare (1), stödgrupp (3) och tjänstedesigner (1).
- Syftet med intervjuerna har varit att få en bild av hur projektet har uppfattats och utforska förklaringar till de resultat projektet uppnått.

Dokumentstudier



- Ramboll har tagit del av projektets interna uppföljning och dokumentation.

2. Projektets förändringsteori och målsättningar

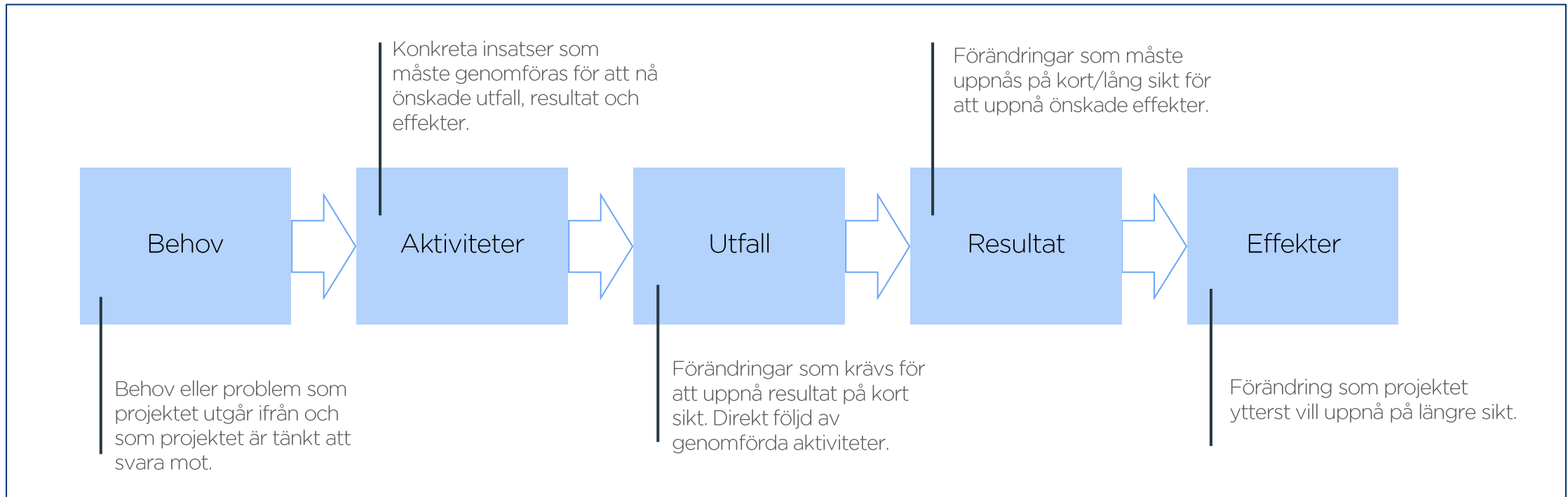
Introduktion till förändringsteori

Vad är förändringsteori?

- En logisk karta över projektets design, det vill säga hur projektet är tänkt att fungera.

Varför behövs en förändringsteori?

- Klargöra projektets åtagande och målsättningar.
- Tydliggöra hur projektets olika delar förhåller sig till varandra.
- Skapa grund för att mäta resultat och effekter.



Projektets förändringsteori

Problemformulering: Arbetsgivare har inte tillräcklig förståelse eller förutsättningar för hur de kan fånga upp medarbetares behov för att sedan kunna förebygga och motverka ohälsa som kan leda till lång sjukfrånvaro.

Aktiviteter

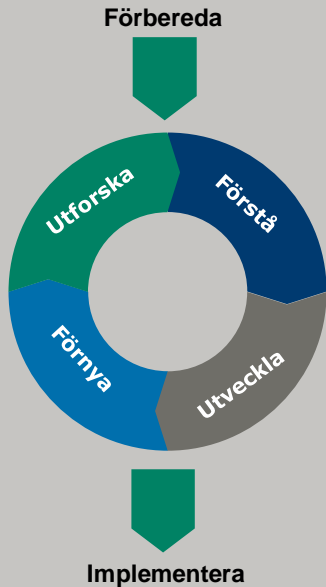
Prestationer

Resultat

Effekter (kort sikt)

Effekter (lång sikt)

7 delprojekt som genomförs enligt projektets iterativa designprocess.



Horisontella principer ska genomsyra projektets alla delar och viktiga beslut.

Samtliga delprojekt har genomfört samtliga steg i designprocessen.

Samtliga delprojektledare har, tillsammans med medarbetare, chefer och stödfunktioner, testat tjänstedesignmetodik genom utbildningar, workshops och intervjuer. Metodiken används för att förstå deltagande arbetsplatsers styrkor och utmaningar inom frisk-, risk- och skyddsfaktorer för ohälsa samt skadliga normer och strukturer.

Samtliga deltagande arbetsplatser har identifierat och formulerat nya insikter kring orsaker till ohälsa med risk för lång sjukfrånvaro

Samtliga delprojektledare har fått verktyg att identifiera och motverka skadliga normer på arbetsplatsen och sprider kunskapen till chefer och medarbetare genom att involvera dem med tjänstedesignmetoder.

INDIVID
Ökad **kunskap** om tjänstedesign som metod bland delprojektledarna, medarbetare och chefer.

Ökad **förmåga** på deltagande arbetsplatser och stödfunktioner att använda tjänstedesign som metod i sitt arbete med att:

- främja hälsa,
- förebygga ohälsa,
- eller skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.

Ökad **förståelse** bland chefer för vad som är orsaker till ohälsa med risk för lång sjukfrånvaro samt hur man skapar behovsanpassade lösningar i sitt arbete med att:

- främja hälsa,
- förebygga ohälsa,
- eller skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.

Ökad **kunskap** bland medarbetare och chefer att motverka skadliga normer och strukturer.

ORGANISATION
Arbetsgivarna har utvecklat, testat och implementerat minst en ny lösning per delprojekt.

Ökad **kunskap och förmåga** hos arbetsgivarna att använda tjänstedesign som metod samt nå resultat genom att agera utifrån dessa principer:

- Användarorientering
- Processorientering
- Visualisering
- Prototyper/test
- Tvärfunktionellt samskapande
- Iterativt

Ökad **kunskap** hos arbetsgivarna kring orsaker till ohälsa **och förmåga** att omsätta kunskapen till behovsanpassade lösningar.

INDIVID
Chefer:

- bygger empati och förståelse för medarbetares situation
- känner sig trygga i att använda visualiseringsverktyg
- agerar aktivt i de främjande, förebyggande och rehabiliterande processerna
- involverar medarbetare i utvecklingen av lösningar genom att skapa prototyper och utveckla iterativt

ORGANISATION
Arbetsgivare:

- förstår individuella och organisatoriska behov
- skapar behovsanpassade lösningar tillsammans med medarbetare

Arbetsgivare arbetar mer normmedvetet och erbjuder stödande insatser utifrån olika gruppers behov.

Chefer fortsätter att utveckla arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna utifrån de specificerade principerna.

Arbetsgivarna upprätthåller kompetens inom tjänstedesign och fortsätter att använda metoden.

Deltagande organisationer når sjukfrånvaron som motsvarar organisationens målsättning.

Fler medarbetare är i arbete hos deltagande organisationer.

Hälsofrämjande-/förebyggande arbete och arbetsmiljöarbetet är jämlikt.

3. Rambolls bedömning av projektet

1. Relevans och komplementaritet
2. Genomförande och effektivitet
3. Måluppfyllelse
4. Hållbarhet och långsiktigt avtryck

3.1 Relevans och komplementaritet

Projektet har varit relevant

Rambolls bedömning



Att minska sjukfrånvaron och arbeta för en bättre arbetsmiljö i de deltagande verksamheterna bedöms vara relevant. Verksamheterna har hög sjukfrånvaro och utmanande arbetsmiljö med stress och psykisk ohälsa.



Vi bedömer även att tjänstedesign är en relevant och passande metod för att möta de arbetsmiljöutmaningar som finns i de deltagande verksamheterna. Metoden möjliggör delaktighet hos medarbetare, vilket skapar förutsättningar att utveckla hållbara lösningar, som möter de verkliga problemen. Metoden kräver samtidigt tid, nyfikenhet och mod från samtliga involverade, från politiker och ledning till medarbetare.



Det är fortsatt relevant att arbeta för en bättre arbetsmiljö

Projektets syfte har varit att arbeta med arbetsmiljö på ett nytt sätt för att på sikt minska sjukfrånvaron i de deltagande organisationerna. Den problemformulering som projektet har är att arbetsgivare inte har tillräcklig förståelse eller förutsättningar för att fånga upp medarbetares behov för att kunna förebygga och motverka ohälsa som kan leda till lång sjukfrånvaro.

I flera organisationer, både bland de som deltagit i projektet och organisationer som står utanför projektet, är stress och psykisk ohälsa stor, vilket riskerar att leda till sjukskrivningar. I en deltagande organisation har sjukfrånvaron varit omkring 10 procent. Tidigare insatser som har gjorts inom de deltagande organisationerna har inte lyckats minska sjukfrånvaron. Men genom att arbeta på ett nytt sätt med dessa frågor upplever samtliga delprojektledare att det har skett förbättringar inom området. De har fått nya verktyg att arbeta med arbetsmiljöfrågor, där medarbetare involveras, vilket givit nya resultat.

Projektledaren och samtliga delprojektledare anser att arbetet med att förbättra arbetsmiljön och minska sjukfrånvaron är viktigt att fortsätta jobba med. Sjukfrånvaron är i flera organisationer fortsatt hög och det är enligt projektorganisationen alltid viktigt att sträva mot att förbättra de

anställdas arbetsmiljö. Såväl delprojektledarna som de deltagande cheferna uppges ha ökat sin förståelse för hur komplext arbetet med arbetsmiljö är. Det finns inga snabba och enkla lösningar, vilket innebär att arbetet behöver få lov att ta tid. Projektets målsättning om minskad sjukfrånvaro ses vidare som en långsiktig vision. Givet de utmaningar som låg bakom att projektet startade upp – det vill säga hög sjukfrånvaro och bristande arbetsmiljö – bedöms projektet därför vara fortsatt relevant. Projektledningen är även medveten om att dessa frågor är något de behöver fortsätta arbeta med och skapa möjligheter och resurser för.

”

”Även om vi kommit en bra bit på väg och är jättenöjda med vårt arbete så är vi inte klara. Men nu har vi förutsättningar att jobba vidare med detta.”

Intervju med delprojektledare

Tjänstedesign bedöms vara en bra metod för att ta sig an sjukfrånvaron

För att angripa projektets syfte – att minska sjukfrånvaron på ett nytt sätt – har projektet utgått från metoden tjänstedesign. Utgångspunkten för metoden är medarbetarna och att de själva är experter på sitt mående och hur de har det. Genom att chefer samskapar tillsammans med medarbetarna kan nya lösningar tas fram som svarar mot medarbetarnas behov. Detta bedöms vara en bra metod för att ta sig an sjukfrånvaron.

Tidigare metoder har ofta fokuserat på individuella problem

Organisationerna som deltar har tidigare ofta fokuserat på individuella problem och agerat först när ett problem uppstått. Genom att arbeta med tjänstedesign upplever delprojektledarna att organisationerna i stället kan arbeta proaktivt och på ett mer strukturerat sätt. Från att ha arbeta på individnivå är fokuset nu på organisationen som helhet. Syftet med detta är att medarbetarna och cheferna ska se hela verksamheten. Genom att få större förståelse för varandras uppdrag och ansvar ökar möjligheterna att komma fram till hållbara lösningar som fungerar för hela arbetsplatsen.

När förbättringar i arbetsmiljön har gjorts på organisationsnivå har organisationerna traditionellt använt sig av enkäter och andra kvantitativa verktyg. Enligt intervjuerna lyfte medarbetare ofta ett problem som chefer tillsammans med HR försökte lösa. Detta arbetssätt leder enligt delprojektledarna i regel till enkla lösningar, som inte är förankrade hos medarbetarna. Chefer går in med en förståelse för vad utmaningen är, utan att ha gått till botten med problemet eller pratat med rätt personer.

Tjänstedesign skapar en samsyn på arbetsplatserna

Genom att arbeta med tjänstedesign skapas istället en dialog och samsyn bland medarbetare och chefer. Genom att exempelvis visualisera problem ser samtliga anställda på utmaningarna på samma sätt, och kan arbeta fram lösningar tillsammans. Den största skillnaden som delprojektledarna ser med detta arbetssätt är den delaktighet som metoden skapar. Genom att ta den tid som krävs och använda vissa verktyg får användarna själva komma till tals. Projektorganisationen och delprojektledarna är därför överens om att tjänstedesign är ett relevant arbetssätt för att fortsätta arbeta med detta frågor.

I projektets förändringsteori hade projektet initialt mer fokus på verksamheternas sjukfrånvaro än vad det har när projektet nu snart ska avslutas. Med tiden har projektet gått över till att fokusera mer på att använda och implementera tjänstedesign som arbetssätt, i syfte att förbättra medarbetarnas arbetsmiljö. Vissa delprojektledare lyfter att det fortfarande är viktigt att hålla kvar vid minskad sjukfrånvaro som det långsiktiga målet. I intervjuerna blir det samtidigt tydligt att det egentligen inte finns någon motsättning mellan dessa målsättningar.

”

”Vi har lärt oss att förstå. Vi vet att medarbetarna tycker det är hög arbetsbelastning, och vi tolkade att det var ärendemängden. Men i workshops framkommer att det är så mycket annat också: trygghet i teamet med kollegor, att kunna styra sin dag och att kunna ta ut sin friskvård.”

Intervju med delprojektledare

Arbete som involverar kulturförändringar tar tid

Att arbeta med tjänstedesign som metod är att arbeta utforskande och iterativt med syftet att komma till kärnan av problemet. Projektet vill genom att använda sig av metoden komma ifrån utmaningen att hoppa till lösningen för tidigt. Tidigare projekt har identifierat lösningar för snabbt, och inte i tillräcklig utsträckning analyserat bakomliggande faktorer till att problemen uppstår. Men för att förstå problemen som ligger bakom de höga sjuktalen krävs det tid, vilket gör det utmanande att använda metoden för att angripa projektets problembild.

Lösningarna involverar ofta kulturförändringar

Enligt delprojektledarna resulterar arbetet som de gjort ofta i att det krävs kulturförändringar i verksamheterna för att nå en förbättrad arbetsmiljö. Att förändra strukturer som är kopplade till en arbetsplatskultur tar tid – ibland flera år. För att kunna använda sig av tjänstedesign för att förbättra arbetsmiljön krävs det därför att ledningen är införstådda i detta. I något delprojekt har politiker enbart fokuserat på sjuktalen och frågat sig när arbetet är klart. Det krävs även att chefer förstår att de måste investera sin egen tid i arbetet, vilket alla chefer inte tagit till sig fullt ut ännu. För att kunna arbeta med sjukfrånvaron enligt principen för tjänstedesign krävs det en förståelse från alla led att arbetet tar tid. Slutligen är det också nödvändigt att medarbetare förstår att chefen inte sitter på alla lösningar. Ofta finns en förväntan att chefen ska lösa de problem som uppstår. Här gäller det att våga och orka stanna kvar i problemet längre, för att sedan kunna komma fram till rätt lösning.

Att testa nya vägar och göra gamla saker på nya sätt har ibland krockat med hur vissa verksamheter är organiserade. Verksamheterna är styrda av normer, strukturer och invanda arbetssätt, vilka kan vara utmanande att förändra. I några fall har projektet därför fått backa från aktiviteter som planerats och nya saker som tänkt testas. Gamla mönster och – i enstaka fall – regler har satt stopp. Detta har skapat frustration hos projektorganisationen. De verksamheter som varit involverade i projektet har dessutom framför allt varit verksamheter inom vården och service, vilka har varit mycket ansträngda under coronapandemin. Detta har utgjort ytterligare en förklaring till att det i vissa fall varit en utmaning att få tillåtelse att testa nya arbetssätt.

Det finns numera en större förståelse för att detta arbete tar tid

Trots dessa utmaningar bedöms tjänstedesign vara rätt väg för att utveckla en god arbetsmiljö och minska sjuktalen. Efter att projektet pågått ett par år finns det idag en större förståelse för att arbetet tar tid än vad det fanns i början av projektet. Detta gäller för såväl delprojektledarna som chefer och ledningsgrupper i verksamheterna. Tidigare bedömde vi att vissa av de deltagande verksamheterna inte var mogna att arbeta med tjänstedesign i dessa frågor. Men under intervjuerna i slututvärderingen bedöms samtliga delprojekt hittat ett arbetssätt som bygger på tjänstedesign, och som passar deras verksamhet. Samtliga delprojekt är eniga om att för att få till en förändring krävs det att nya arbetssätt testas och att nya lösningar får ta plats. Men det krävs tid, nyfikenhet och mod från samtliga involverade, från politiker och ledning till medarbetare.

3.2 Genomförande och effektivitet

Projektet har lyckats med genomförandet trots utmaningar

Rambolls bedömning

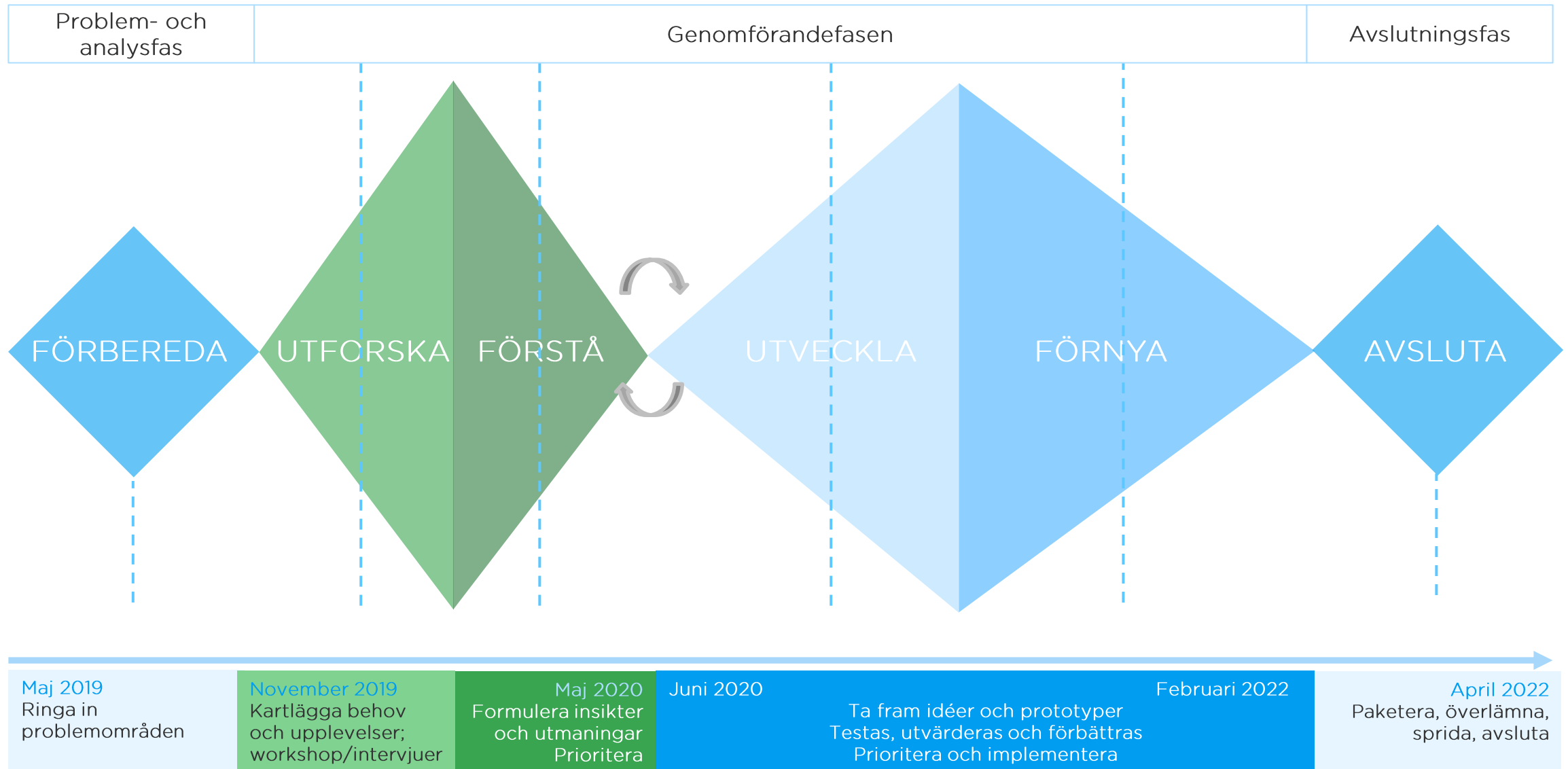


Det är flera delar av genomförandet som varit utmanande. Projektet är väldigt stort och fokus varierar mellan delprojekten, vilket resulterat i utmaningar att styra projektet. I perioder har arbetsbördan för delprojektledarna varit stor och vissa delprojektledare har upplevt att de har behövt driva mycket arbete ensam. Projektet har även påverkats av coronapandemin, som gjort att fysiska träffar behövt begränsas.

Projektet har trots utmaningarna, uppnått sina aktivitetsmål och lyckats med en framdrift i projektet. Detta bedömer vi till stor del beror på det stora driv som projektledningen och delprojektledarna har.



Projektets Designprocess



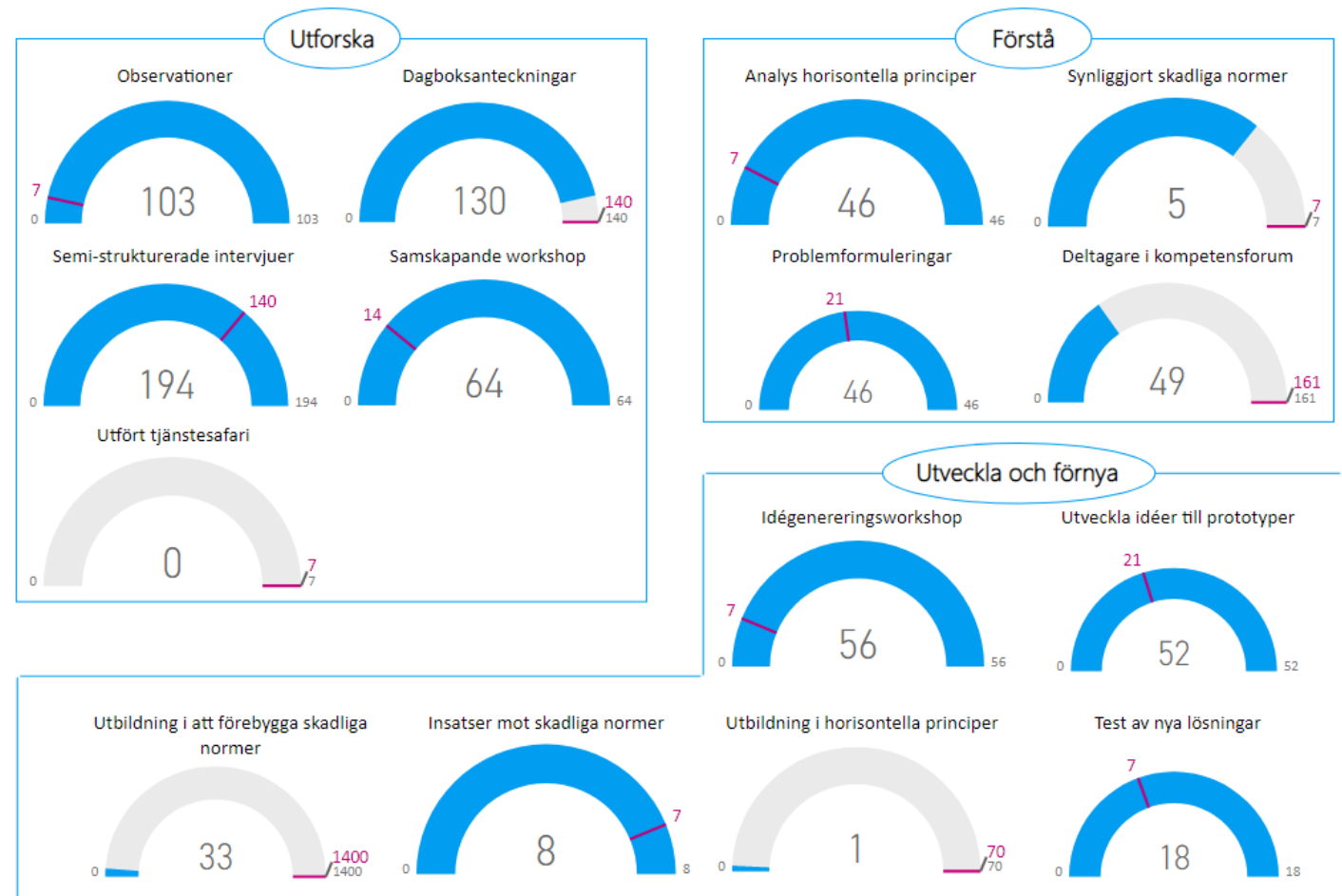
Projektet har genomfört planerade aktiviteter

Till och med december 2021 var antalet unika deltagare i projektet 1 324. En stor majoritet, 1 177, har varit kvinnor, medan 147 har varit män.

Projektet har genomfört olika typer av aktiviteter, vilka syns i figuren till höger, uppdelat per fas. Den rosa linjen indikerar projektets uppsatta mål, medan siffran i mitten av halvcirkeln visar det totala antalet genomförda aktiviteter eller deltagare per aktivitet.

Projektet har genomfört de uppsatta aktiviteterna i utforskafasen. Det är endast tjänstesafari som ännu inte har genomförts i något av delprojekten.

Projektet har även uppnått flera av de uppsatta målen för aktiviteterna i de andra faserna. Flera aktiviteter har även gjorts i betydligt högre grad än vad det uppsatta målet var.



Projektets genomförande har i perioder varit utmanande

Projektet har varit stort, med sju olika delprojekt som bedrivits av såväl kommuner som en region och en myndighet. Det har även varit många deltagare involverade. Projektets storlek har inneburit att det i perioder varit svårstyrt och att det skapats friktioner under genomförandet. Projektet hade som ambition att delprojekten tillsammans skulle se sig som en enhet, men det har varit svårt att uppnå i praktiken. Samtidigt har det funnits ett stort driv hos projektledaren och delprojektledarna att lyckas med projektet och komma framåt i arbetet. Trots de utmaningar som projektet stött på har de lyckats väl i genomförandet och kommit förbi de utmaningar som dykt upp. En stor styrka i projektet bedöms vara att de som arbetat i projektet varit envisa och brunnit för det arbete de gör.

Delprojektledarna har följt designprocessen men haft mandat att göra anpassningar

Delprojekten har i stor utsträckning arbetat efter den designprocess som projektet etablerat. Även om inte alla arbetsplatser har testat och använt samtliga verktyg, och i olika utsträckning arbetat med metoderna, så har alla delprojekt tydligt använt designmetoder i sitt arbete. Flera delprojektledare var till en början osäkra på metoden och upplevde det som obekvämt att stanna i den ovisshet som tjänstedesign ofta innebär. Men under genomförandet har delprojektledarna lärt sig metoden och blivit trygga i att använda denna.

Till projektet hör ett projektstöd, i form av tjänstedesigners och en kommunikatör. Detta projektstöd har fungerat bra och lyfts av i princip alla

delprojektledare som mycket uppskattat. Flera uppger att de inte hade kommit så långt som de gjort om det inte vore för projektstödet och framför allt stödet från tjänstedesigners. Flera uppger vidare att stödet har blivit tydligare under projektets gång. Däremot upplever vissa att tiden som projektstödet haft inte har räckt till för de behov som finns i delprojekten.

Delprojektledarna upplever att de har haft stort mandat att driva arbetet i sina egna organisationer. Flera av delprojekteten har genomfört förändringar genomförandet, som är naturliga i en designprocess. Det kan exempelvis handla om att de upptäckt att problemet var något annat än man först trodde i en utforskande fas eller att man får testa en annan metod för analys för att den första inte fungerade i den aktuella kontexten. Det har dock uppstått problem i vissa delprojekt när delprojektet hamnat före i projektets designprocess. I dessa fall har delprojektledarna ibland upplevt att de saknat metodstöd för den fas som de befinner sig i och att det har tagit lång tid innan underlaget för respektive fas har kommit. Andra delprojekt har upplevt att det har varit svårt att komma framåt i exempelvis den utforskande fasen eller att det har varit svårt att hinna klart med varje fas i tid. Intervjuerna tyder på att faserna tar längre tid om man arbetar med väldigt många medarbetare och arbetsplatser samtidigt.

Delprojekten har haft olika ansats och förutsättningar

Vid uppstarten av projektet fick alla sju delprojekt utgå från det som ansågs vara utmaningen i just deras organisation. Syftet var att varje delprojekt skulle anpassa arbetet efter organisationens förutsättningar och behov. Vissa delprojekt har därför valt att dyka ner i varje arbetsgrupp hos de deltagande verksamheterna för att förstå vilka utmaningar som respektive arbetsgrupp har. Medan andra har valt en mer generell frågeställning och fokuserat på att hitta mönster kopplat till denna frågeställning som återkommer i flera arbetsgrupper.

Delprojektledarna upplever att arbetsbördan i perioder varit tung

Genom att olika delprojekt arbetar på lite olika sätt har projektet blivit väldigt stort och brett. Vissa delprojektledare upplever att arbetsbördan blivit mycket tung under perioder, till följd av att de haft igång flera verksamheter samtidigt. Inom vissa delprojekt har medarbetare och chefer förväntat sig att delprojektledaren ska vara väldigt närvarande i verksamheterna och arbeta i arbetsgrupperna mer än vad det funnits tid till. Dessa förväntningar har skapat både stress hos delprojektledarna och besvikelse hos verksamheterna.

Några delprojektledare upplever att arbetsbördan blivit för stor och att detta påverkat deras arbetsmiljö negativt. Vissa i projektet anser därför att projektet borde ha organiserats på ett annat sätt. I stället för att ha en delprojektledare som ansvarig i respektive organisation bör det ha varit en projektgrupp som drev arbetet i delprojekten, såsom en utvecklingsledare, en HR-ansvarig och en chef.

De olika delprojekten har också haft olika interna förutsättningar i form av exempelvis stöd från högre chefer och politiker. Vissa delprojektet har även haft en hög personalomsättning bland chefer, vilket försvårat arbetet. I några fall har även delprojektledare slutat vilket påverkat arbetet. Men även när delprojektledare bytts ut har det gått att få framdrift i projektet tack vare stöd från ledningen och projektets tjänstedesigners.

Arbetsättet har blivit något mer likställt mot slutet

De som har jobbat med många deltagare och verksamheter parallellt har haft svårare att komma framåt i designprocessen och uppfattar arbetet som tyngre att driva än de som haft färre deltagare. Detta har resulterat i att de med många verksamheter igång har försökt anpassa arbetet genom att satsa mer på de arbetsplatser och chefer som är mer mottagliga för projektets arbetssätt och metoder. Genom att de som i början valde att jobba med många verksamheter samtidigt har fått ställa om och arbeta mer differentierat har arbetet i de olika delprojekten blivit mer lika mot slutet.

Enligt projektledaren är en lärdom till kommande projekt att arbeta mer på samma sätt i de olika delprojekten. Istället för att varje delprojekt fått bestämma själv över upplägget skulle upplägget kunna varit att alla delprojekt fokuserar på vissa faktorer, som enligt forskning orsakar sjukfrånvaro, och arbetar med några verksamheter i taget. Varje delprojekt hade sedan kunnat fördjupa sig i de delar där det brister för just den organisationen. Detta hade också kunnat göra att samarbetet mellan delprojekten blivit starkare och att projektet uppfattats mer som *ett* projekt.

Coronapandemin har påverkat delprojekten på olika sätt

Coronapandemin har påverkat vissa organisationer och verksamheter i stor utsträckning. Det har inte varit möjligt att samla lika många medarbetare under samma tillfälle för att arbeta samskapande. Många av de deltagande verksamheterna är dessutom verksamma inom vårdsektorn, som varit hårt belastade under pandemin. Arbetet i projektet har därför fått anpassas efter de rådande förutsättningarna. Enligt vissa delprojektledare har detta gjort att det har tagit längre tid att komma framåt i arbetet eftersom den typen av dialog och samskapande som arbetssättet bygger på är svårare att göra i ett digitalt format.

På flera av arbetsplatserna har medarbetarna inte haft så stor vana av att arbeta digitalt och inte heller haft tillgång till den teknik som krävs. Detta har försvårat arbetet och inneburit en tröskel för deltagarna när pandemin tvingat delprojekten att ställa om till digitala arbetsformer. Det gäller främst praktiska yrken där utbildningsnivån är lägre. Det digitala arbetssättet har fungerat bättre i delprojekt där medarbetarna har mer administrativa uppgifter. En fördel som lyfts med att genomföra vissa aktiviteter digitalt är att det skapas material som dokumenteras direkt i genomförandet av aktiviteterna.

Trots coronapandemins utmaningar har delprojekten kunnat jobba. Enheter på flera verksamheter har tvingats minska de arbetsgrupper som de arbetar med för att antalet deltagare blivit för omfattande. Något som varit framgångsrikt för flera delprojekt. Samtidigt uppfattar en delprojektledare att de medarbetare som inte ingått i arbetsgrupperna har varit mindre engagerade och inte känt sig lika delaktiga.

”

” Vi har varit i en pandemi och metoden bygger på dialog och det tycker vi skapas bäst i fysiska möten. Här har vi varit tvungna att ställa om till digitalt. Många var ovana att jobba digitalt och vissa har inte ens dator eller telefon i sitt jobb. Vi hade inte tillgång till verksamheter för att skapa relationer. Vi har ändå lyckats fantastiskt bra med att göra det vi gjort. Processerna har tagit längre tid men vi har kommit i mål på alla ställen. Vi hade inget val, vi var tvungna att lära oss nya digitala verktyg och ta med deltagarna i det. Pandemin har också fördelen att man ser att vi kan använda digitala verktyg, och att underlaget sparas digitalt.”

Från intervju med delprojektledare

3.3 Måluppfyllelse

Projektet har nått sina uppsatta mål

Rambolls bedömning



Projektet har nått sina uppsatta mål inom de flesta områden. Medarbetare upplever att arbetsmiljön har förbättrats och att chefer bättre förstår deras arbetssituation till följd av projektets aktiviteter. Medarbetare involveras mer i arbetsplatsens utvecklingsarbete och chefer och stödfunktioner (bl.a. HR) har ökat sin kunskap och förståelse för tjänstedesign och dess arbetssätt. Ett par delmål bedöms vara delvis uppfyllda, exempelvis behöver chefers förutsättningar stärkas för att kunna agera aktivt i de främjande, förebyggande och rehabiliterande processerna.

Vi bedömer att projektets arbetssätt har inneburit att de arbetar på ett normmedvetet sätt som uppfyller målen kopplat till de horisontella principerna.

Projektet fokuserar på mål inom olika områden

Projektet arbetar mot flera mål inom fyra olika områden:

1. Arbetsmiljö
2. Sjukfrånvaroprocessen
3. Lärande kring tjänstedesign
4. Normmedvetenhet (horisontella principer)

I följande avsnitt beskrivs dessa mål mer ingående samt vår bedömning av projektets måluppfyllelse inom respektive mål.

För att göra denna bedömning har vi, förutom intervjuerna, skickat ut tre enkäter till projektets deltagare: en baslinjemätning*, en halvtidsenkät och en enkät till slututvärderingen. I dessa enkäter har delprojektledare och medarbetare, chefer och stödfunktioner i de deltagande verksamheterna fått besvara frågor som berör dessa fyra områden: arbetsmiljö, sjukfrånvaroprocessen, lärande om tjänstedesign och normmedvetenhet. Samtliga resultat från de tre enkätundersökningarna finns att tillgå via en dashboard [HÄR](#). Dashboarden är en del av leveransen för utvärderingen.

* Tanken med den första enkäten var att denna skulle utgöra baslinjen för projektet. På grund av olika anledningar kunde denna inte skickas ut förrän i oktober 2020 – när projektet redan varit igång i ett drygt år. Svaren från denna enkät är därmed inte utgångspunkten för projektet, eftersom visst arbete i verksamheterna redan då hade bedrivits.

Svarsfrekvensen för de tre enkäterna har varit bra

Medarbetare

- Baslinjemätning: 510 svar
- Halvtidsenkät: 446 svar
- Slututvärderingen: 319 svar

Chefer

- Baslinjemätning: 48 svar
- Halvtidsenkät: 39 svar
- Slututvärderingen: 62 svar

Stödfunktioner (bl.a. HR)

- Baslinjemätning: 19 svar
- Halvtidsenkät: 19 svar
- Slututvärderingen: 32 svar

Delprojektledare

- Baslinjemätning: 6 svar
- Halvtidsenkät: 8 svar
- Slututvärderingen: 10 svar

Delaktighet är hälsofrämjande på flera sätt

Delprojektledarna lyfter i intervjuer att den största behållningen med projektet har varit att arbetet med tjänstedesign skapar delaktighet. Genom att involvera medarbetarna får organisationerna en djupare förståelse för deras behov och förslag på hur man kan lösa olika arbetsmiljöproblem. Men delprojektledarna lyfter också att delaktigheten har ett värde i sig. Genom att medarbetarna får känna sig delaktiga skapas ett direkt ökat välbefinnande. Det samskapande arbetssättet som bygger på att många medarbetare är delaktiga och engagerade i processen gör också att de blir mer medvetna om sin egen roll och hur de utgör varandras arbetsmiljö, enligt vissa delprojektledare.

Sammanfattningsvis är delaktigheten hälsofrämjande på tre sätt:

1. När medarbetarna själva får identifiera problem och utveckla lösningar för att förbättra arbetsmiljön blir dessa väl anpassade efter deras behov.
2. När medarbetarna involveras och får chansen att påverka sin arbetsplats känner de sig delaktiga, sedda och hörda vilket gör att de mår bättre.
3. När medarbetarna diskuterar arbetsmiljöproblem tillsammans får de en bättre förståelse för kollegors perspektiv och kan själva ändra sina beteenden för att skapa en bättre arbetsmiljö tillsammans.

”

”Genom delaktighet så kan medarbetarna bli friskare. Om man som chef börjar jobba med delaktighet och de övningar som finns, så blir medarbetarna mer delaktiga i problemlösningen och känner att det är roligare att gå till jobbet. De får vara med och ta på sig ansvar som de inte tog förut. Det här arbetssättet gör att medarbetare får tillbaka motivationen och känner att de är en viktig kugge. Detta skapar arbetsglädje. Man är mer go mot varandra, känner ökad tillit, kan säga ifrån och blir snällare. Det i sin tur skapar lägre sjukfrånvaro.”

Från intervju med delprojektledare

Medarbetare upplever att arbetsmiljön har förbättrats

Medarbetare som deltagit vid aktiviteter upplever sin arbetsmiljö som bättre än de som inte deltagit

Medarbetarna i de deltagande verksamheterna har fått besvara hur de upplever sin arbetsmiljö och deras upplevelse av sina chefers och arbetsgivares inställning till att arbeta med denna fråga.

I halvtidsutvärderingen såg vi att de medarbetare som deltagit vid någon av projektets aktiviteter skattar sin arbetsmiljö som bättre än de som inte deltagit vid någon aktivitet. Detta gällde för samtliga frågor kopplat till arbetsmiljö. Detta resultat ser vi även i den senaste enkäten som medarbetarna besvarat. I den senaste enkäten ser vi att de som deltagit på någon av projektets aktiviteter – vilket är cirka hälften av de som besvarat enkäten – antingen svarat likadant eller mer positivt på frågorna kring arbetsmiljön än vad de som inte deltagit på en aktivitet har gjort.

De som deltagit vid aktiviteter uppger bland annat att de i större utsträckning får stöd av chefen i sitt arbete och att chefen förstår deras arbetssituation. Medarbetare som deltagit vid projektets aktiviteter upplever även i större utsträckning än de som inte deltagit vid någon aktivitet att arbetsgivaren bryr sig om hur den anställda mår. Detta indikerar att projektets aktiviteter medfört att medarbetare upplever sin arbetsmiljö bättre.

Medarbetare som inte deltagit i aktiviteter skattar sin arbetsmiljö som bättre nu än vid projektets start och halvtid

Bland de som inte deltagit vid någon aktivitet har vissa aspekter förbättrats från baslinjemätningen till slututvärderingen. Medarbetarna upplever att de i högre utsträckning får stöd av sin chef och att de i högre utsträckning blir rättvist behandlade på sin arbetsplats idag än vad de uppgav vid baslinjemätningen i oktober 2020.

Ökningen i hur medarbetare som inte deltagit vid någon aktivitet upplever sin arbetsmiljö har framför allt skett mellan havtidsavstämningen och slututvärderingen. Mellan dessa två tillfällen har det skett en markant förbättring för samtliga sex frågor kopplat till arbetsmiljö. Bland annat har andelen som upplever att chefen i mycket hög grad förstår deras arbetssituation gått från 11 procent i halvtid till 20 procent i slutenkäten, för denna grupp. På frågan om medarbetaren upplever att arbetsgivaren bryr sig om hur man som anställd mår har andelen som svarat i mycket hög utsträckning ökat från 8 till 20 procent.

Detta tyder på att det arbete som cheferna och arbetsplatserna har gjort för att förstå medarbetarnas situation och förbättra arbetsplatsens arbetsmiljö även har haft en märkbart positiv effekt på de medarbetare som inte deltagit i projektet.

Chefer har fått ökad kunskap om vad som påverkar arbetsmiljön



- Ökad kunskap hos arbetsgivarna kring orsaker till ohälsa och förmåga att omsätta kunskapen till behovsanpassade lösningar.
- Chefer bygger empati och förståelse för medarbetares situation och agerar aktivt i de främjande, förebyggande och rehabiliterande processerna.

På föregående sida såg vi att medarbetarna upplever att chefer och arbetsgivare bättre förstår deras arbetssituation till följd av projektets aktiviteter. På denna sida beskriver vi chefernas upplevda kunskap om vad som påverkar arbetsmiljön.

Chefer har ökat sin kunskap om vad som påverkar hälsa och ohälsa på en arbetsplats under projektet

Mellan baslinjemätningen och halvtidsavstämningen visade enkätsvaren att chefer ökat sin kunskap om vad som påverkar medarbetares arbetsmiljö och hälsa. I baslinjemätningen uppgav 55 procent av cheferna att de hade god eller mycket god kunskap om vilka frisk- och riskfaktorer som påverkar hälsa och ohälsa på en arbetsplats. I halvtidsenkäten var motsvarande andel 80 procent.

I den sista enkätundersökningen har resultatet försämrats något då 75 procent av cheferna svarat att de har god eller mycket god kunskap om vilka frisk- och riskfaktorer som påverkar hälsa och ohälsa på en arbetsplats. Det har därmed skett en minskning av denna andel sedan halvtidsavstämningen.

En förklaring till resultatet kan vara att flera chefer är nya i projektet och dess arbetsprocess. Nära hälften av de chefer som besvarat den senaste enkäten svarade inte på enkäten i halvtid, medan det var en mindre andel nya chefer

som besvarade halvtidsenkäten. Att de generella resultaten minskat kan därför vara en indikation på att cheferna inte arbetat med projektet och dess arbetsätt under tillräckligt lång tid för att få en ökad kunskap om vad som påverkar hälsa och ohälsa på en arbetsplats. Det kan vara en möjlig förklaring till att de ännu inte fått de insikter som de chefer som varit med i projektet under en längre tid har.

Projektets utbildningar har haft en positiv effekt på chefers kunskap

I både halvtids- och slutenkäten visar svaren att de chefer som gått en utbildningen inom tjänstedesign bedömer att de har bättre kunskaper om frisk- och riskfaktorer än de chefer som inte gått en tjänstedesignutbildning. Bland de chefer som gått en utbildning inom metoden tjänstedesign uppgav 4 av 10 att de har mycket god kunskap om frisk- och riskfaktorer, medan endast 2 av 10 svarat detta bland de som inte gått en utbildning.

Vidare är det en större andel chefer som gått en utbildning inom tjänstedesign som uppger att de i hög eller mycket hög utsträckning har kunskap om hur arbetsplatsens kultur påverkar anställdas hälsa och ohälsa, jämfört med de chefer som inte har gått en utbildning inom tjänstedesign. Detta tyder på att projektets aktiviteter och utbildningar har haft en positiv inverkan på chefernas förståelse för medarbetarnas arbetssituation.

Chefer vill få ökad insikt i anställdas behov



- Ökad förståelse bland chefer för vad som orsakar ohälsa med risk för lång sjukfrånvaro samt hur man skapar behovsanpassade lösningar i sitt arbete med att: främja hälsa, förebygga ohälsa, eller skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.

Chefer uppger i högre utsträckning att de involverar medarbetare

I baslinjemätningen uppgav knappt 60 procent av cheferna att de i hög grad involverar medarbetare i arbetet för att få större förståelse för deras arbetssituation och behov. I halvtidsenkäten hade denna andel ökat till 75 procent. Bland de chefer som gått en utbildning inom tjänstedesign var andelen hela 85 procent.

På samma sätt som för de tidigare frågorna till cheferna har andelen som uppger att de i hög grad involverar medarbetare för att få större förståelse för deras arbetssituation minskat sedan halvtidsenkäten. Som beskrivits på föregående sida beror detta troligtvis på att nya chefer har besvarat denna enkät. I halvtidsutvärderingen var det 39 chefer som besvarade enkäten, medan antalet svar bland chefer i slututvärderingen var 62. En möjlig förklaring till de förändrade svaren kan därför vara att de som svarade på enkäten i halvtid var de chefer som var mest involverade i projektet.

Andelen chefer som i hög eller mycket hög utsträckning upplever att förebyggande eller rehabiliterande insatser anpassas efter medarbetares olika behov har ökat sedan baslinjemätningen och halvtidsenkäten. Från omkring 40 procent vid de tidigare mätningarna till 50 procent i den senaste mätningen. Vidare är det färre chefer i den senaste enkäten som upplever att arbetsgivare i låg utsträckning har förståelse för medarbetarnas situation, jämfört med tidigare mätningar. Dessa resultat tyder på att projektets aktiviteter har skapat önskade framgångar genom att medarbetare

involveras i högre grad för att chefer ska förstå deras behov.

Det har inte skett någon förbättring i medarbetares upplevelse av chefers arbete med att förebygga sjukfrånvaro

Det är endast en marginell skillnad i svaren mellan de tre enkättillfällena i huruvida medarbetare upplever att chefer arbetar med att förebygga sjukfrånvaro. Det har samtidigt skett en marginell förbättring mellan halvtidsavstämningen och den sista enkäten i medarbetares uppfattning om huruvida deras behov är i fokus i att förebygga ohälsa på arbetsplatserna eller om medarbetare involveras i arbetsplatsens utvecklingsarbete.

Detta bedöms hänga ihop med svaren från cheferna, där arbetet ännu inte kommit så långt att insatserna anpassas efter behoven som framkommit. Men första steget i att närma sig detta är att få en förståelse för de behov som medarbetare har. Detta arbete verkar ha kommit igång på många verksamheter.

Att det trots allt sker en förflyttning hos chefer i verksamheterna kopplat till behovsanpassade lösningar syns även i svaren från de medarbetare som deltagit vid projektets aktiviteter. Dessa medarbetare uppger i högre grad än de som inte deltagit att chefen arbetar med att förebygga sjukfrånvaro och att medarbetare blir involverade i arbetsplatsens utvecklingsarbete.

Arbetsgivare verkar inte ha ökat sin förståelse för behovsanpassade lösningar



● Arbetsgivare förstår individuella och organisatoriska behov och skapar behovsanpassade lösningar tillsammans med medarbetare.

I halvtidsutvärderingen var en av de få indikatorer som fick ett lägre genomsnittsvärde jämfört med baslinjemätningen chefers upplevelse av om deras arbetsgivare har förståelse för medarbetarnas arbetssituation. I baslinjemätningen uppgav 10 procent att de tycker att arbetsgivaren har låg förståelse för medarbetares arbetssituation, medan denna andel ökat till 21 procent i halvtidsenkäten. I enkäten för slututvärderingen har denna andel minskat – 16 procent av cheferna uppger nu att arbetsgivarna har låg förståelse för medarbetares arbetssituation. Bland de chefer som gått en tjänstedesignutbildning uppger dock hela 25 procent att arbetsgivaren i låg utsträckning har förståelse för medarbetares arbetssituation.

En förklaring till att chefer som gått en utbildning uppger att arbetsgivarna i lägre utsträckning har förståelse för medarbetarnas situation kan vara att medvetenheten kring medarbetarnas arbetssituation har ökat bland dessa chefer, vilket gjort att deras upplevelse av arbetsgivarens förståelse har förändrats. Detta kan även vara en förklaring till att svaren har ändrats under projektets gång - det vill säga att chefernas uppfattning har ändrats, snarare än att arbetsgivarna försämrat sin inställning eller förståelse för medarbetarna.

Delprojektledarna upplever att arbetsgivare i viss mån ökat sin förståelse för medarbetares arbetssituation

Delprojektledarnas svar från enkäten skiljer sig från chefernas vad gäller arbetsgivarens förståelse och arbete med tjänstedesign. Delprojektledarna upplever både att arbetsgivarens förståelse för medarbetarnas arbetssituation har ökat och att arbetsgivarna i högre grad anpassar de förebyggande eller rehabiliterande insatserna utifrån medarbetarnas behov jämfört med baslinjemätningen.

I intervjuerna med delprojektledare framkommer vidare att delprojekten har olika förutsättningar när det gäller högre chefers engagemang. I vissa organisationer finns högre chefer som är mycket involverade och drivande i att få arbetsplatschefer att prioritera projektet och att sprida lärdomarna i organisationen. I andra delprojekt saknas tyvärr förutsättningarna för detta. Högre chefer är viktiga representanter för organisationen som arbetsgivare. Deras engagemang och relation till delprojektledarna påverkar därför uppfattningen av arbetsgivarens förståelse för medarbetarnas arbetssituation.

Chefers förutsättningar behöver förbättras



● Chefer bygger empati och förståelse för medarbetares situation och **agerar aktivt** i de främjande, förebyggande och rehabiliterande processerna.

För att chefer ska kunna arbeta på ett sätt som bygger empati och förståelse för medarbetares situation behöver cheferna få förutsättningar för detta. I både halvtidsenkäten och slututvärderingen är det många chefer som uppger att de inte har tillräckliga förutsättningar för att påverka medarbetares arbetssituation. De förutsättningar som det rör sig om kan till exempel vara tid, resurser, mandat eller verktyg.

I halvtidsutvärderingen såg vi att det skiljde sig mycket mellan de chefer som gått en utbildning inom tjänstedesign och inte i hur de upplever sina förutsättningar för att påverka arbetssituationen på arbetsplatsen. De som gått en utbildning svarade i oftare att de i låg utsträckning har förutsättningar för att påverka medarbetares arbetssituation. En förklaringsfaktor till detta resultat var då att kunskapen kring vad som kan och bör göras för att förbättra medarbetares arbetssituation har ökat i och med utbildningen. Vilket kan leda till att dessa chefer *vill* göra mer, men saknar rätt förutsättningar.

I slututvärderingen ser vi att de chefer som gått en utbildning inom tjänstedesign i större utsträckning svarar att de ”i någorlunda hög utsträckning” har förutsättningar för att påverka medarbetares arbetssituation än vad de gjorde i halvtid. Detta resultat kan bero på att projektets förankringsarbete kommit längre än vad det hade gjort vid halvtidsutvärderingen. Förståelsen från ledningsgrupper för projektets arbetssätt kan därför ha ökat, vilket gör att chefernas förutsättningar förbättrats.

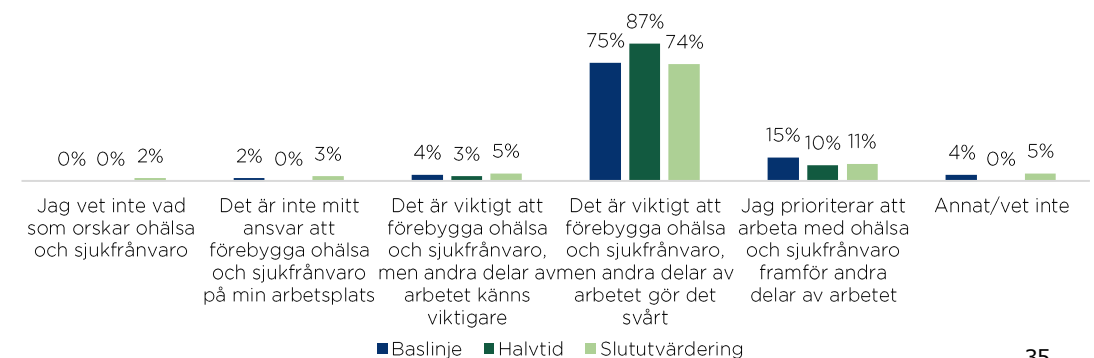
Att det fortfarande saknas tillräckligt med förutsättningar för att arbeta med

RAMBOLL

medarbetares arbetssituation är dock synligt i svaren på hur chefer och stödfunktioner ser på sitt ansvar att förebygga ohälsa och sjukfrånvaro. Som Figur 1 visar har de allra flesta chefer svarat att de anser att det är viktigt att förebygga ohälsa och sjukfrånvaro, men att andra delar av deras arbete gör det svårt att göra det.

Vid tolkning av dessa resultat är det samtidigt viktigt att notera att projektet har genomförts under en pandemi, som gjort det svårt för cheferna att påverka medarbetarnas arbetssituation. I majoriteten av delprojekten saknar många medarbetare möjlighet att arbeta på distans., vilket resulterat i att korta sjukskrivningar ökat. En delprojektledare beskriver att detta leder till mer frekvent underbemanning vilket i sin tur gör att den friska personalen går på knäna och följaktligen mår sämre. Cheferna har haft stora svårigheter att påverka detta. Den ohållbara arbetsbelastningen innebär svårigheter att både behålla och rekrytera personal, vilket förvärrar arbetssituationen ytterligare för de som är kvar.

Figur 1. Svar från chefer på frågan hur de ser på sitt ansvar i att förebygga ohälsa och sjukfrånvaro



Kunskapen om tjänstedesign har ökat



- Ökad kunskap om tjänstedesign som metod bland delprojektledare, medarbetare och chefer.
- Ökad kunskap hos arbetsgivarna kring orsaker till ohälsa och förmåga att omsätta kunskapen till behovsanpassade lösningar.

För att nå dessa mål har projektet bland annat erbjudit utbildningar inom tjänstedesign. Av cheferna som har besvarat den senaste enkäten är det 26 procent (16 personer) som har gått en utbildning inom tjänstedesign. Motsvarande siffror för stödfunktioner (t.ex. HR) är 19 procent (9 personer).

Som Figur 2 visar har chefer och stödfunktioner ökat sin förståelse för tjänstedesign och hur man kan använda sig av nya lösningar till sjukfrånvaro som utgår från medarbetares behov sedan baslinjemätningen.

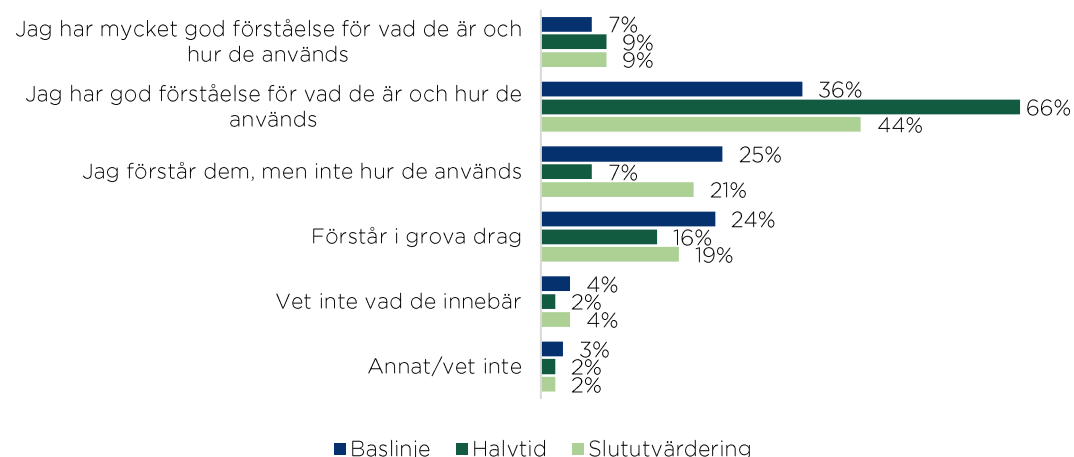
Andelen som angav att de förstår dessa arbetsätt och hur de används ökade från 36 procent i baslinjemätningen till 66 procent i halvtidsenkäten. I slututvärderingen har denna andel minskat igen, till 44 procent. En möjlig förklaring till detta kan vara att många av de chefer och stödfunktioner som besvarat enkäten är nya i projektet. Endast drygt hälften av de som besvarat enkäten i slututvärderingen besvarade även halvtidsenkäten.

Delprojektledarna har ökat sin kunskap om tjänstedesign

Intervjuerna med delprojektledarna tyder även på att kunskapen om tjänstedesign har ökat i organisationerna. Alla delprojektledare beskriver sitt arbetsätt inom tjänstedesign som positivt för att skapa delaktighet och i förlängningen också motverka och förebygga ohälsa. De uppfattar dessutom att de har lärt sig mycket och att metodstödet har varit viktigt för lärandet. De uttrycker även att de vill och kan fortsätta arbeta på samma sätt efter projektet. I samtalen med delprojektledarna blir det även tydligt att de har utvecklat en mycket god förståelse för tjänstedesign som arbetsätt. De kan på ett insiktsfullt sätt beskriva vad de gjort och varför olika insatser fungerat eller inte. De pratar också om insatserna utifrån designprocessens olika faser samt om behov och delaktighet på ett naturligt sätt.

Delprojektledarna uppfattar också att minst en arbetsplatschef i varje organisation har utvecklats tillräckligt för att kunna fortsätta arbeta designbaserat med delaktighet och arbetsmiljöfrågor efter projektet.

Figur 2. Svar från chefer och stödfunktioner på frågan om vad deras förståelse är för hur man kan använda sig av nya lösningar till sjukfrånvaro som utgår från medarbetares behov



Förmågan att använda tjänstedesign har ökat

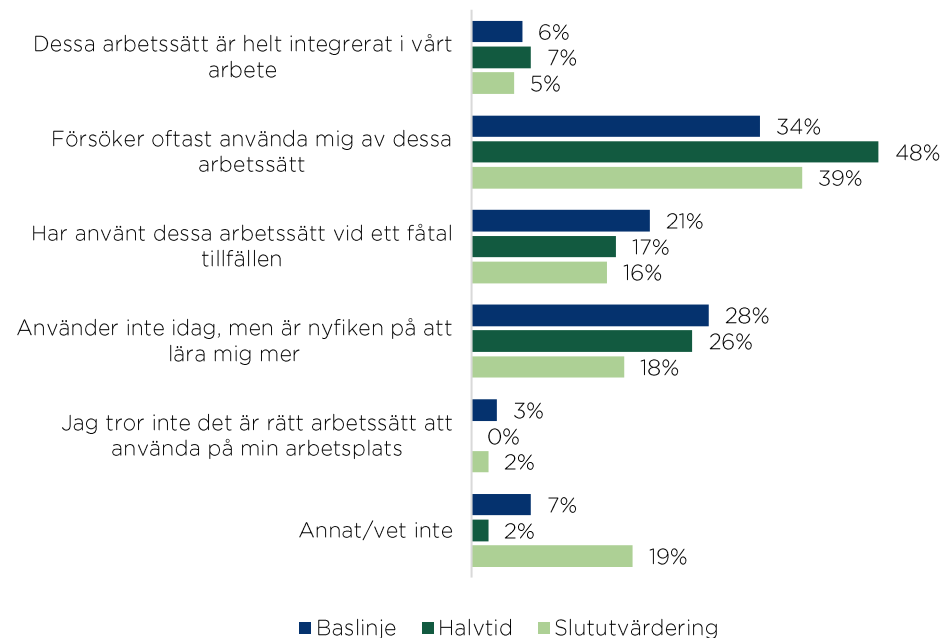


- Ökad förmåga på deltagande arbetsplatser och stödfunktioner att använda tjänstedesign som metod i sitt arbete med att: främja hälsa, förebygga ohälsa, eller skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.
- Chefer känner sig trygga i att använda visualiseringsverktyg och involverar medarbetare i utvecklingen av lösningar genom att skapa prototyper och utveckla iterativt.

Från såväl intervjuer som enkätsvar ser vi att chefer och stödfunktioner har ökat sin användning av arbetssätt som involverar medarbetare och som utgår från medarbetarens behov (dvs de arbetssätt som tjänstedesign bygger på). Som Figur 3 visar är det en större andel som uppger att de oftast försöker använda sig av dessa arbetssätt nu, jämfört med i baslinjemätningen. Det har däremot skett en minskning sedan halvtidsenkäten, vilket kan förklaras av att många chefer och stödfunktioner är nya i projektet. Bland de chefer och stödfunktioner som gått en utbildning inom tjänstedesign är det 50 procent som i slututvärderingen uppger att de oftast försöker använda sig av tjänstedesignmetoder.

Bland de som gått en tjänstedesignutbildning är det ingen chef eller stödfunktion som inte tror att medarbetarnas behov bör vara utgångspunkten vid framtagande av lösningar för att minska sjukfrånvaron.

Figur 3. Svar från chefer och stödfunktioner på frågan om vad deras inställning är till att använda arbetssätt som utgår från medarbetarens behov vid lösningar för att minska sjukfrånvaron



Design är nyckeln till normmedvetenhet



● Arbetsgivare arbetar mer normmedvetet och erbjuder stödande insatser utifrån olika gruppers behov.

Genom att arbeta med metoden tjänstedesign bedöms projektet ha arbetat på ett mycket bra sätt med normmedvetenhet och horisontella principer.

Metoden bygger på att alla får komma till tals, och genom att projektet använder designmetoder som är inkluderande så förebyggs och motverkas diskriminering. Genom att medarbetare får lyssna på varandra direkt eller indirekt (exempelvis genom verktyget "personas") får de förståelse för andras perspektiv. En delprojektledare berättar exempelvis att de aldrig sällar bort upplevelser, även om det är en upplevelse från endast en person. En annan berättar att hen medvetet har sökt upp olika typer av intressenter (både brukare, praktikanter och olika professioner) som vanligtvis har olika stor möjlighet att få komma till tals. Detta bedömer vi leder till en ökad kunskap bland deltagarna om normer och strukturer.

Arbetet med de tre horisontella principerna är synligt på olika sätt

De flesta delprojektledare uppger att normmedvetenhet genomsyrar arbetet generellt men att det är svårt att identifiera exakt hur de har jobbat med horisontella principer. Men vi bedömer att mycket av det arbete de har gjort kopplar väl an till de horisontella principerna.

Flera delprojekt lyfter att de främst har jobbat med kvinnodominerade yrken, vilket gör det lite svårt att arbeta med exempelvis jämställdhet. Någon lyfter dock att man genom att arbeta med ett kvinnodominerat yrke har kunnat sätta specifikt fokus på kvinnors hälsa och på det sättet arbeta med jämställdhet. I ett delprojekt där man har haft en mansdominerad arbetsplats

uppfattar delprojektledaren att kvinnor har fått lättare att komma till tals genom projektet än vad de vanligtvis har.

Kopplat till principen tillgänglighet lyfter några delprojekt att de har försökt hitta olika strategier för att underlätta för de som har svårare med det digitala gränssnittet. Detta blev extra viktigt sedan pandemin gjorde att många aktiviteter utfördes digitalt. Ett annat exempel på tillgänglighetsarbete är att projektet anpassat informationsmaterial så att fler ska kunna ta del av det.

Några delprojekt tar också upp exempel på hur de arbetat med ett bredare mångfaldsperspektiv genom exempelvis representation i kommunikationsmaterial och personas. Projektet har även strävat efter att använda ett språk som så många som möjligt förstår.

”

”Det har varit en utmaning att omformulera det som ESF menar med horisontella principer. Det är kvinnodominerande arbetsplatser [...] Men metoden i sig visar att många kommer till tals. Vi identifierar utmaningen från olika perspektiv, vi är olika, har olika funktioner, vi synliggör normer. Tillsammans samskapar vi lösningar och alla får vara med och påverka.

Intervju med delprojektledare

Projektet har ökat normmedvetenheten på verksamheterna



● Ökad kunskap bland medarbetare och chefer om hur man kan motverka skadliga normer och strukturer.

Vår bedömning är att projektets arbete har gett resultat i att arbeta mer normmedvetet och erbjuda stödande insatser utifrån olika gruppers behov.

För att bedöma om detta mål är uppfyllt har chefer och stödfunktioner på verksamheterna fått besvara en fråga om i vilken utsträckning de anser att jämställdhet, tillgänglighet respektive icke-diskriminering integreras i de lösningar som tas fram för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro på arbetsplatsen. Vid alla tre enkättillfällen är det vanligaste svaret (30-40 procent) att dessa perspektiv integreras i någorlunda hög utsträckning.* Men i slutenkäten är det fler som upplever att de tre perspektiven integreras i högre utsträckning än det var i baslinjemätningen. Detta gäller framför allt för principen icke-diskriminering. I baslinjemätningen uppgav 25 procent att icke-diskriminering integreras i de lösningar som tas fram för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro. I slututvärderingen var denna andel 38 procent. Det är dessutom ännu fler som angett att jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering integreras i hög utsträckning bland de som gått en utbildning inom tjänstedesign.

”

”Vi pratar ofta om diskriminering men inte så ofta kopplat till den egna arbetsplatsen.”

Enkät svar från chef

Medarbetare anser i något högre grad att deras chefer pratar med dem om ohälsa kopplat till de horisontella principerna

Medarbetare har fått besvara i vilken utsträckning de upplever att deras chef *pratar* med dem om jämställdhet, tillgänglighet respektive icke-diskriminering i samband med ohälsa och sjukfrånvaro.

Majoriteten av de som besvarat enkäten uppger att chefer i låg utsträckning gör det. Detta gäller för samtliga tre enkättillfällen. Trots detta går det att se en förbättring mellan enkättillfällena i form av att av fler anser att chefen i ”någorlunda hög utsträckning” pratar med dem om ohälsa kopplat till de horisontella principerna. Det är även fler som upplever att chefen pratar med dem om dessa principer bland de medarbetare som har deltagit på någon av projektets aktiviteter.

Den av de tre principerna som medarbetare upplever att chefen pratar mest med de anställda om kopplat till ohälsa är tillgänglighet. 17 procent av de som deltagit vid projektets aktiviteter uppger i slututvärderingen att chefen pratar i hög eller mycket hög utsträckning om tillgänglighet i samband med sjukfrånvaro och ohälsa.

* Svartalternativen var ”I mycket låg utsträckning”, ”I låg utsträckning”, ”I någorlunda hög utsträckning”, ”I hög utsträckning”, ”I mycket hög utsträckning” och ”Vet ej”.

Projektet har förutsättningar att uppnå sina långsiktiga effektmål

Projektet har goda förutsättningar att nå sina långsiktiga effektmål inom tjänstedesign och hälsa. Vi bedömer att om organisationerna fortsätter att arbeta med det arbetssätt som projektet har introducerat finns det goda förutsättningar för att nå målen gällande minskad sjukfrånvaro och jämlikt hälsofrämjande arbete. För att göra detta behöver chefer och HR-ansvariga få rätt förutsättningar att kunna arbeta med detta arbetssätt som bygger på metoden tjänstedesign. Detta i sin tur är beroende av att ledningen skapar förutsättningar och tydligt signalerar att detta arbete är viktigt.

Projektet har som långsiktigt effektmål att **chefer fortsätter att utveckla arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna utifrån de specificerade principerna**. Intervjuerna med delprojektledare tyder på att minst en chef i varje organisation har förutsättningar att fortsätta involvera medarbetarna med hjälp av ett designbaserat arbetssätt även efter projektet. Flera chefer har dock inte kommit så långt i sin utveckling och vissa saknar tid och/eller engagemang. För att uppnå målet behöver dels dessa chefer mer stöd från HR, dels att högre förvaltningschefer skapar förutsättningar och signalerar att arbetet är viktigt och ska prioriteras.

Det andra långsiktiga effektmålet är att **arbetsgivarna upprätthåller kompetens inom tjänstedesign och fortsätter att använda metoden**. För att nå detta mål bedömer vi att organisationernas största tillgång är delprojektledarna. Samtliga delprojektledare uppger att de både kan och vill fortsätta arbeta med tjänstedesign i sina ordinarie roller.

De flesta delprojektledarna uppfattar samtidigt att både de själva och de deltagande organisationerna kommer arbeta med tjänstedesign i mindre utsträckning än vad som görs idag. Det är vidare osäkert om delprojektledarna kommer ha tillgång till kompetensutveckling inom tjänstedesign, vilken kan behövas för att fortsätta utveckla arbetssätten. Högre förvaltningschefer har här en viktig roll i att säkerställa att HR kan fortsätta arbeta efter metoden. I vissa av organisationerna arbetar högre chefer aktivt med att sprida och implementera arbetssättet, men i andra får delprojektledarna driva arbetet själva i större utsträckning.

Resterande långsiktiga effektmål handlar om minskad sjukfrånvaro och jämlikt hälsofrämjande arbete:

- Deltagande organisationer når sjukfrånvaron som motsvarar organisationens målsättning
- Fler medarbetare är i arbete hos deltagande organisationer
- Hälsofrämjande-/förebyggande arbete och arbetsmiljöarbetet är jämlikt

I några organisationer har sjukfrånvaron minskat under projektet, men i de flesta organisationer är den oförändrad eller har ökat på grund av pandemin. Delprojektledarna lyfter samtidigt fram i intervjuer att de ser att tjänstedesign är rätt väg att gå för att minska sjukfrånvaron eftersom arbetssättet bygger på delaktighet. Några framhåller också att tjänstedesign främjar ett jämlikt hälsofrämjande arbete eftersom det innefattar att lyfta perspektiv som sällan framkommer i andra sammanhang.

3.4 Hållbarhet och långsiktigt avtryck

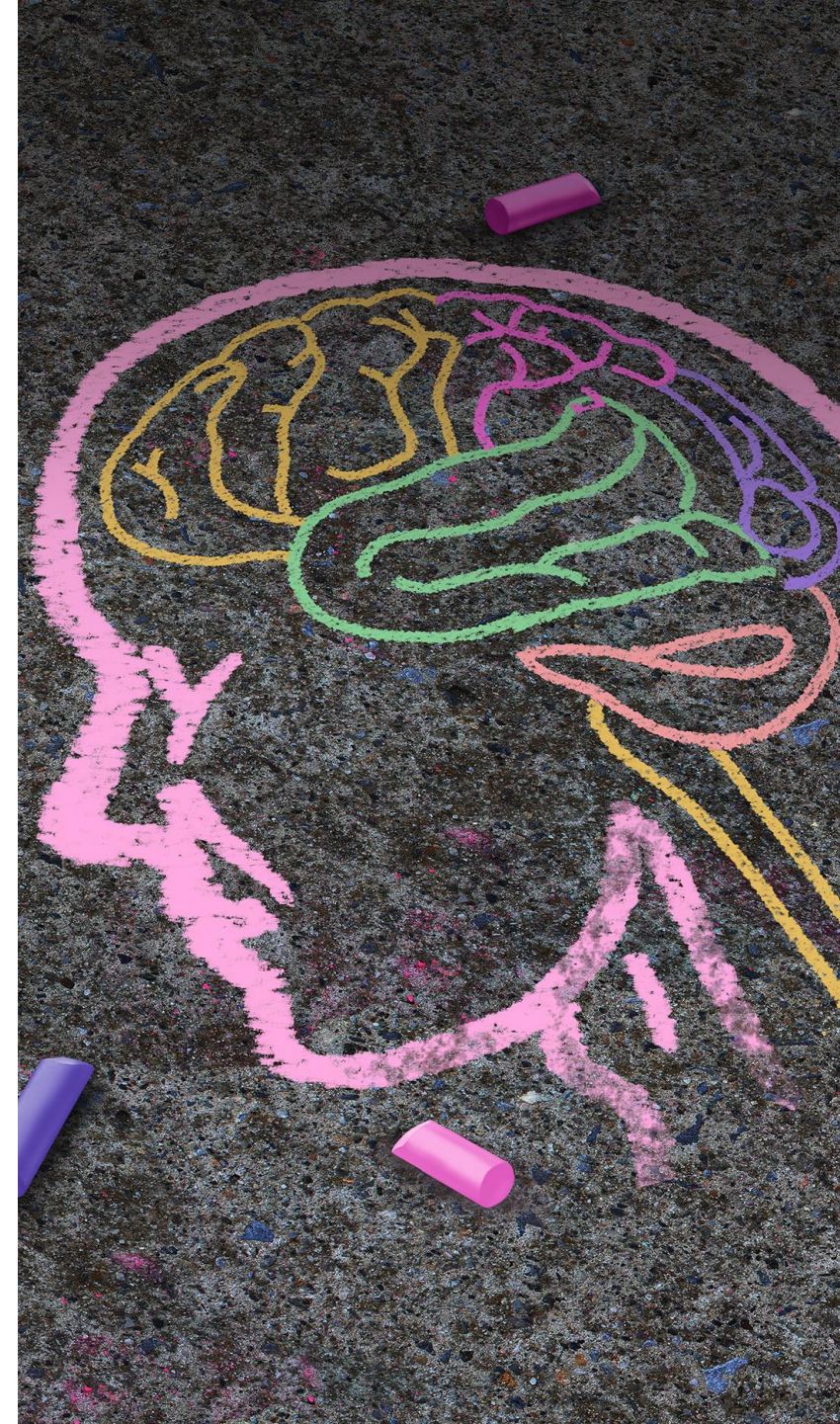
De nya arbetssätten kommer att leva vidare i flera organisationer

Rambolls bedömning



- ✓ Projektet har resulterat i tydliga beteendeförändringar hos enskilda individer i de deltagande verksamheterna. Det finns även exempel på verksamheter där det skett en kulturförändring till följd av projektets aktiviteter. Vi bedömer detta resultat som positivt för att uppnå hållbara resultat.

Vi bedömer vidare att det finns förutsättningar för arbetssätten att leva kvar hos delprojektledarna, och därmed i de deltagande organisationerna. Delprojektledarna har fått en stor förståelse och kunskap om metoden tjänstedesign, och avser att fortsatt arbeta med de inkluderande arbetssätt som metoden innebär i sitt fortsatta arbete.



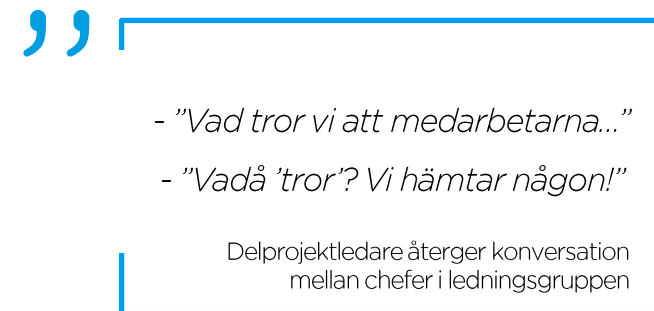
Projektet har resulterat i beteende- och kulturförändringar

För att följa upp ett projekts resultat har vi använt Kirkpatrick's modell (Figur 4) för kompetensutveckling. Enligt denna modell kan en kompetensutveckling ge resultat på fyra nivåer. För att nå långsiktiga effekter krävs att projektets deltagare (arbetsgivare, chefer och stödfunktioner) har kommit högre upp på "stegen". Cheferna och arbetsgivarna behöver ha ökat sin kunskap och förståelse för tjänstedesign, men även ha ändrat sina beteende och arbetssätt i hur de arbetar med att minska ohälsan och sjukfrånvaron.

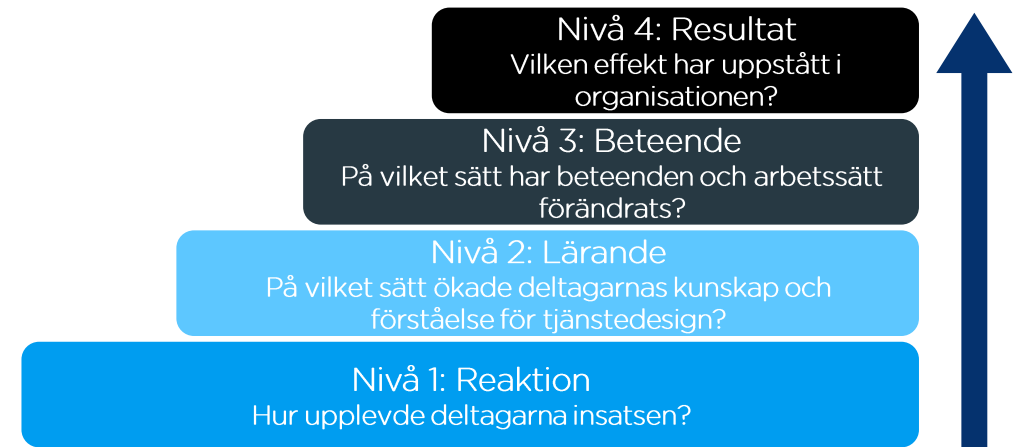
Vi bedömer att det i samtliga delprojekt finns individer som uppnått beteendeförändring. Det är framför allt delprojektledarna och vissa av cheferna som vi bedömer visar på tydliga beteendeförändringar (nivå 3) på det sättet att de har förändrat sina arbetssätt i linje med tjänstedesign.

I vissa fall beskriver delprojektledare även bredare attitydförändringar i delar av organisationen, vilka visar på exempel på kulturförändringar i de deltagande organisationerna. Ett exempel på det är hur de ser på delaktighet och vikten av att prata med medarbetarna direkt istället för att gissa. Det finns också tydliga planer på att sprida lärdomar och fortsätta arbetet i delar av verksamheterna som inte involverats i projektet eller som inte kommit lika långt. Sammantaget tyder detta på att det finns förutsättningar att på sikt uppnå effekter bredare i organisationen (nivå 4).

I intervjuerna med delprojektledare framkommer samtidigt att vissa deltagare (framförallt arbetsplatschefer, förvaltningsledning och politiker) inte har ökat sin förståelse för tjänstedesign (nivå 2) tillräckligt för att kunna förändra sina arbetssätt (nivå 3).



Figur 4. Kirkpatrick's modell för kompetensutveckling



Arbets sättet kommer leva kvar hos delprojektledare

Vi bedömer att arbets sättet kommer leva kvar hos delprojektledare och i viss utsträckning även hos chefer och medarbetare. Att projektets resultat lever vidare efter projektavslut innebär enligt projektets uppsatta mål att chefer fortsätter utveckla arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna och att arbetsgivarna upprätthåller kompetens inom tjänstedesign och fortsätter använda metoden.

I intervjuerna med delprojektledare är det tydligt att delprojektledarna har anammat tjänstedesign som arbets sätt för att skapa delaktighet och för att motverka ohälsa. De uppger att de har lärt sig mycket om arbets sättet och kommer fortsätta arbeta på det sättet i sina roller inom HR. Flera har även konkreta planer på implementering i ordinarie verksamhet. Det handlar exempelvis om att inkludera tjänstedesign i de utbildningar som de håller i för chefer, fortsätta designprocesser i verksamheter som inte hunnit klart under projektet och att sprida arbets sättet till andra som arbetar inom HR.

Från intervjuerna bedömer vi att delprojektledarna har fördjupat sin förståelse och ökat sin kompetens inom tjänstedesign till en nivå som gör att de har goda förutsättningar att fortsätta arbetet. De kan i intervjuer beskriva de designprocesser som de drivit på ett tydligt och insiktsfullt sätt. De visar även förståelse för medarbetarnas behov, reflekterar över designprocessens genomförande och kan identifiera varför olika saker fungerat bättre eller sämre.

Det framkommer även att flera arbetsplatschefer har varit engagerade och

lärt sig tillräckligt för att kunna fortsätta arbetet eller – åtminstone – efterfråga stöd för att driva processer kopplade till tjänstedesign. Dessa personer blir därmed viktiga i att sprida resultat och skapa engagemang hos de chefer som varit mer negativt inställda till projektets arbets sätt. På de arbetsplatser där chefen har varit engagerad har även medarbetarna involverats mycket. En delprojektledare framhåller att delaktigheten skapar förväntningar hos medarbetarna att även i framtiden få involveras i arbetsplatsens utveckling.

Projektet har vidare påbörjat ett stort arbete med att paketera de arbets sätt, verktyg och insikter som de arbetat fram under projektets gång. Att detta finns dokumenterat på ett tydligt sätt kommer att underlätta för den fortsatta implementeringen.

”

” Jag tänker väldigt mycket på att en förändring har skett hos en enskild chef eller medarbetare, att polletten trillat ner. Vad är den polletten? Vad var det som hände? Det är inte att cheferna inte visste om det innan, men nu pratar vi om det tillsammans, nu är det ett gemensamt problem. Det är superviktigt, för sen kan vi inte gå tillbaka igen. Att släppa in medarbetare och sen gå och göra sin lösning ändå går inte. Det finns en kraft i detta. Genom att vi fått in detta kan vi faktiskt påverka sjuktalen, som en effekt.”

Intervju med tjänstedesigner

De flesta delprojekt kommer inte ha tid och resurser att arbeta lika intensivt

Även om delprojektledare kommer att fortsätta det påbörjande arbetet efter att projektet avslutats uppfattar de flesta att de inte kommer kunna lägga lika mycket tid som de gjort under projektet. Men delprojektledarna har tankar kring hur de nu kan anpassa arbetet till förutsättningarna i sina ordinarie roller. De föreslår till exempel att de kan göra kortare och enklare versioner av de metoder som använts i workshops med medarbetare. En delprojektledare uppfattar vidare att det kan finnas behov av ytterligare kompetensutveckling inom tjänstedesign för att fortsätta att utveckla organisationens arbetssätt kopplat till hälsa och arbetsmiljö. Det är dock osäkert om detta kommer vara möjligt efter projektet avslutats.

Enligt delprojektledarna är den största utmaningen för det fortsatta arbetet i verksamheterna att cheferna i verksamheterna saknar tid att arbeta med arbetsmiljöfrågor på ett systematiskt sätt. Men i och med att flera verksamheter redan är på väg att etablera ett arbetssätt där medarbetare involveras i utvecklingen av arbetsmiljön bedömer vi att förutsättningarna för att fortsätta med detta arbetssätt är goda. Delprojektledarna uppfattar att de chefer som engagerat sig mycket och kommit långt under projektet också har anammat arbetssättet. Dessa chefer kommer därför med stor sannolikhet att fortsätta på den inslagna vägen. I en verksamhet har ledningen exempelvis infört en ny roll i den ordinarie verksamheten baserat på projektets arbete. Delprojektledaren som arbetat med denna verksamhet uppfattar att detta kommer skapa

mycket goda förutsättningar att fortsätta arbetet.

Om tjänstedesign implementeras som en del av verksamhetens arbetssätt, och inte som ett tillägg till ordinarie utvecklingsarbete, behöver det inte heller ta mer tid från verksamheterna. Projektet har ofta använt arbetsplatsträffar (APT) för att involvera medarbetarna. Dessa används traditionellt till information från chefen till anställda. Genom att använda dessa träffar till att istället skapa dialog med medarbetare, och föra fram information på andra sätt, kan tid som redan avsätts nyttjas till att involvera medarbetare.

Samtidigt är det utmanande att få cheferna att arbeta helt självständigt med dessa nya arbetssätt. Men eftersom alla delprojekt har minst en arbetsplatschef som varit positivt inställd till arbetsmetoderna finns goda förutsättningar för att sprida metoden och få med fler chefer på tåget.

”

”Det har varit en lyx att arbeta med detta på heltid. Jag tror att vi kommer fortsätta men det, men är ingen som kommer kunna lägga lika mycket tid som vi gjort nu.”

Intervju med delprojektledare

Stödet från ledningen och politiken är viktig och varierar mellan delprojekten

För att underlätta implementeringen av de nya arbetssätt som projektet arbetat fram behöver det finnas stöttning högt upp i organisationerna. Flera delprojekt har haft bra stöd från exempelvis HR-chefer som spridit arbetssättet i organisationen. Andra upplever att stödet från politiker som brinner för frågan har varit värdefullt. Vissa uppger vidare att förvaltningschefer kunnat ge projektet det mandat som behövts och visat för övriga i organisationen att arbetet är viktigt. Denna typ av stöd är mycket värdefullt för att lyckas implementera ett nytt arbetssätt i en organisation.

Vissa delprojekt upplever samtidigt att ledningen inte alltid visat det intresse för projektet som de önskat. Exempel på när stödet från ledningen inte fungerat bra är när chefer bytts ut eller när delprojektledare behövt lägga mycket tid på att förklara och övertyga nya personer om att arbetet är värdefullt.

Även när höga chefer inte bytts ut har det hänt att ledningen inte ser värdet av projektet och att de därför inte prioriterar sitt eget och de anställda chefernas deltagande. Att cheferna får lägga tid och vara med från början i arbetsprocesserna är en grundläggande förutsättning för att de ska förstå och lära sig arbetssättet och sedan implementera det.

Delprojektledarna upplever vidare att politiker ibland kan ha svårt att

förstå värdet av projektets arbetssätt och att de i stället varit mer fokuserade på resultat. Detta påverkar projektets mandat att fortsätta arbeta med tjänstedesign, eftersom det kan tvinga fram snabba lösningar. Ibland har det även förekommit att höga chefer sätter stopp för konkreta förslag på förbättringar i arbetsmiljön som därmed inte kan implementeras.

För att projektet ska lyckas med de långsiktiga målen och att implementera de nya arbetssätten är det därför viktigt att ledning och politiker stöttar chefer och HR-funktioner i att arbeta med de nya metoderna. Från intervjuerna bedömer vi dock att det varit mindre vanligt att personer med höga befattningar motsätter sig arbetssättet att involvera medarbetare. Det finns flera exempel på när de lösningar som delprojekten arbetar fram har stoppats. Men det behöver inte innebära ett motstånd mot arbetssättet i sig.

I några delprojekt har det startats förankrings- och implementeringsgrupper i syfte att stärka förutsättningarna för att arbetssätten ska leva kvar. I dessa grupper ingår bland annat nyckelpersoner högt upp i de deltagande organisationerna.

4. Sammanfattande slutsatser

Rambolls sammanfattande slutsatser

Ramboll har genomfört en slututvärdering av projektet Experio WorkLab utifrån fem bedömningskriterier samt mot bakgrund av tidigare genomförd nulägesanalys (2020) och halvtidsutvärdering (2021).

- Sammantaget bedöms projektet vara ett framgångsrikt projekt i relation till uppsatta mål och ambitioner i projektansökan. Experio WorkLab bedöms vara ett gott exempel på ett projekt som använt en ny metod för att ta sig an ett vanligt problem, genom att ta sig an arbetsmiljöutmaningen i regionen med hjälp av tjänstedesign.
- Projektet bedöms vara relevant, både sett till problemformulering och metod. Tjänstedesign är en relevant och passande metod för att möta de arbetsmiljöutmaningar som finns i de deltagande verksamheterna genom att metoden möjliggör delaktighet hos medarbetare. Detta bedöms skapa goda förutsättningar att utveckla hållbara lösningar, som möter de verkliga problemen.
- Projektet har lyckats i sitt genomförande och har genomfört de aktiviteter som de planerat. Men det har även funnits flera utmaningar i genomförandet. Eftersom projektet varit stort har det ibland varit svårstyrt. Delprojektledarna har även upplevt att arbetsbördan i perioder blivit för tung och att de känt sig ensamma i genomförandet. Trots detta har projektet nått de uppsatta målen kopplat till både aktiviteter och prestationer. Vi bedömer att en förklaring till att projektet lyckats väl i förhållande till de uppsatta målen är att det finns ett stort engagemang i projektorganisationen för att utforska om tjänstedesign kan användas för att minska ohälsan och sjukfrånvaron. Projektledaren och delprojektledarna har ett stort driv och engagemang.
- Projektet har höjt kunskapen och kompetensen inom tjänstedesign. Chefer och stödfunktioner har ökat sin förståelse för tjänstedesign och hur man kan använda sig av nya lösningar till sjukfrånvaro som utgår från medarbetares behov. Flera chefer och stödfunktioner har börjat använda sig av de nya arbetssätten och börjat ta fram lösningar utifrån de behov som framkommit.
- Medarbetare upplever att arbetsmiljön har förbättrats till följd av projektets aktiviteter. Medarbetare som deltagit på projektets aktiviteter upplever att chefer i större utsträckning förstår deras arbetssituation och att arbetsgivarna bryr sig om hur de mår. Chefer har även förbättrat sin kunskap om vad som påverkar arbetsmiljön.
- Genom metoden tjänstedesign har projektet tagit god hänsyn till horisontella principer i projektets olika steg. Metoden bygger på att alla får komma till tals, och genom att projektet använder designmetoder som är inkluderande så förebyggs och motverkas diskriminering. Projektet har även lett till en ökad normmedvetenhet på verksamheterna.
- Baserat på de uppnådda resultaten bedömer vi att projektet har lett till förbättrade möjligheter att ta sig an arbetsmiljöarbetet på ett sätt som på längre sikt kommer ge resultat på sjukfrånvaron, vilket är projektets långsiktiga effektmål. Vi bedömer att chefer har fått förutsättningar för att kunna fortsätta utveckla arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna.

Rambolls sammanfattande bedömning



Målgruppens behov (relevans)



Ramboll bedömer att tjänstedesign är en bra och relevant metod för att möta de arbetsmiljöutmaningar som finns i de deltagande verksamheterna.



Genomförande och effektivitet



Ramboll bedömer att projektet har lyckats med genomförandet, men att det är flera delar av genomförandet som varit utmanande.



Måluppfyllelse



Ramboll bedömer att projektet har nått uppsatta mål. Medarbetare upplever att chefer och arbetsgivare bättre förstår deras arbetssituation till följd av projektets aktiviteter.



Hållbarhet och långsiktigt avtryck



Projektet bedöms ha resulterat i tydliga beteendeförändringar hos enskilda individer i de deltagande verksamheterna. Framför allt delprojektledarna, men även chefer, kommer att fortsätta arbeta med arbetsmiljöfrågor med hjälp av de verktyg som tjänstedesign innebär.

”Det största värdet är att känna att medarbetarna känner att de är delaktiga, att medarbetarna är experter. Det är självklart, men det är också det som är nytt.”

- Delprojektledare

”När medarbetarna fick se deras arbete, så såg man att man hade gemensam förståelse för tidigare händelser. Gruppen blev jättegglada och chefen menade att resultatet kommer vara väldigt hjälpsamt i utvecklingen framåt.”

- Delprojektledare

”Delaktighet är nyckeln.”

- Delprojektledare

”Det är inte bara ord eller enstaka punktinsatser, utan detta handlar mer om att få in tankesättet, att medarbetare är viktiga i utformandet av sin egen arbetsmiljö. Vi har lyckats förmedla detta till medarbetare och chefer, även hos de vi haft det tuffare med.”




- Tjänstedesigner

”Ofta går man in med en förförståelse för vad som gäller för en utmaning, och man kanske inte går till botten med problem eller pratar med rätt personer. Men med tjänstedesign kan man borra i frågeställningarna. Man tar sig tid till det.”

- Delprojektledare

Bilaga 1. Bedömningskriterier

Bilaga med bedömningskriterier

			
Relevans	Ingen behovsanalys har genomförts.	Projektet bygger delvis på en genomförd behovsanalys.	Projektet utgår från en tydlig behovsbild som fastställts från genomförd behovsanalys/ problemanalys/målgruppsanalys.
Genomförande	Projektet har inte genomförts ändamålsenligt eller enligt projektplanen.	Projektet har delvis genomförts ändamålsenligt samt enligt projektplan.	Projektet har genomförts ändamålsenligt samt enligt projektplanen.
Måluppfyllelse	Projektet har inte uppnått målen.	Projektet har delvis nått målen.	Projektet har nått målen.
Horisontella principer*	Projektet har inte inkluderat horisontella principer.	Projektet har delvis inkluderat horisontella principer i någon del av projektet.	Projektet har inkluderat horisontella principer i dess olika steg. Från behovsanalysen till genomförandeupplägg.
Hållbarhet och långsiktigt avtryck	Projektet bedöms brista i att vara designat för att säkerställa implementering hos målgruppen och lärande i den egna organisationen. Kriterierna är inte uppfyllda.	Projektet bedöms delvis vara väl designat för att säkerställa implementering hos målgruppen och lärande i den egna organisationen. Det finns kriterier som inte är fullt uppfyllda.	Projektet bedöms vara väl designat för att säkerställa implementering hos målgruppen. Det finns en plan framtagen med framtida användare av projektresultaten och hur det ska implementeras.

* Målen och indikatorerna kopplat horisontella principer bedöms inom ramen för måluppfyllelse.

Bright
ideas
Sustainable
change.

RAMBOLL

Kontakt: Ulrika Sävje (ulrika.savje@ramboll.com)