

# HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSLIV

En framgångsrik kraftsamling  
för hållbara arbetsplatser







## VI SÅG UTMANINGAR OCH ARBETADE TILLSAMMANS FÖR ATT HITTA LÖSNINGAR SOM VI NU BJUDER PÅ!

Som personalchef i Nynäshamn kommun har det varit en glädje att få vara projektägare av ESF-projektet Hälsofrämjande arbetsliv, som vi drivit tillsammans med Järfälla kommun. Allt under en spännande, utvecklande och utmanande tid.

Pandemins utbrott kom strax efter projektstart och det behövdes kreativa lösningar för att kunna fortsätta utbildningsinsatserna. Anpassningar till digitalt genomförande samt efter verksamheternas behov och situation implementerades snabbt. Efterhand producerades tillägg som var relevanta och gav stöd till våra kommuner i det förändrade läget. Så fortsatte efterfrågan av projektets utbud, även när pandemin hade stark påverkan på våra kommuner och samhället i övrigt.

Samarbetet mellan Nynäshamn och Järfälla kommun har varit en styrka. Våra kommuner tillförde olika ingredienser för tillredningen av konceptet Hälsofrämjande arbetsliv – Järfälla hade till exempel med sig viktiga delar till insatsen "Hälsofrämjande ledarskap" och Nynäshamn hade bärande delar till "OSA-dialogen". Insatsen "Tidig upptäckt" togs fram tillsammans. Utbildningspaketets delar och helhet vidareutvecklades med gemensamma krafter. Samarbetet har skapat mervärde och jag hoppas det ska fortsätta långt efter projekttidens slut. Det kan också sprida sig bortom våra kommungränser, eftersom hela konceptet är paketerat för nedladdning för de som önskar ta del av det.

Projektet har redan givit resultat i våra kommuner och för våra anställda. Samtliga målsättningar har överträffats. Under den totala projekttiden nådde det ut till över 5 500 unika deltagare, vilket motsvarar drygt 80% av de anställda i Nynäshamns och Järfälla kommun. Utvärderingarna från våra medarbetare visar att de är mycket positiva till insatserna. Det är glädjande att utvärderingarna också visar att många använder metoderna - de är nu en del av vårt arbete och vår verktyglåda.

Allt detta har gjorts möjligt genom projektledningens och projektmedarbetarnas kompetens, engagemang och uthållighet. Men också genom alla deltagares intresse och engagemang för att bidra till ett mer hälsofrämjande arbetsliv i våra kommuner. Ett varmt tack till er alla! Projektets omfång och resultat har möjliggjorts genom det stöd vi fått från Europeiska socialfonden. Från Nynäshamn och Järfälla riktas därför ett stort tack till Svenska ESF-rådet för förtroendet ni visat vårt projekt och det viktiga bidraget till ett mer hälsofrämjande arbetsliv!

*Linn Marsten - personalchef i Nynäshamns kommun och projektägare till Hälsofrämjande arbetsliv*





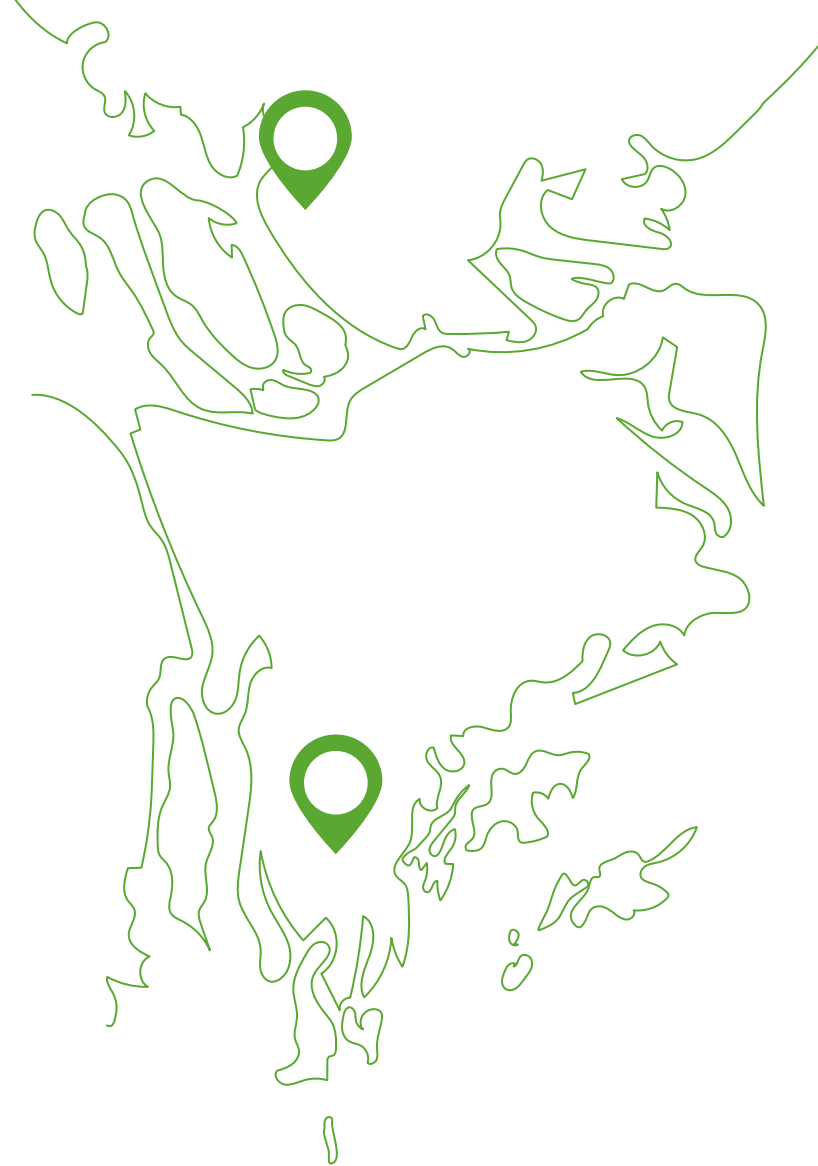
*Projektet Hälsöfrämjande arbetsliv skapar förutsättningar för en hållbar arbetslivssituation som gör att medarbetare mår bra på jobbet.*



# INNEHÅLL

<b>LEDARE .....</b>	<b>2</b>
<b>PROJEKTETS GRUND .....</b>	<b>5</b>
Bakgrund .....	5
Framgångsrikt framtaget material .....	5
Ohälsa bland kommunernas medarbetare .....	6
<b>HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSLIV .....</b>	<b>7</b>
Projekt mål .....	7
Många effektmål är redan uppfyllda .....	8
Berättelse om arbetet med de horisontella principerna .....	9
Höga ambitioner har gett resultat .....	10
<b>KVALITETSSÄKRADE METODER &amp; ARBETSSÄTT .....</b>	<b>11</b>
Tidig upptäckt av ohälsa och förhindra sjukfrånvaro .....	11
Hälsofrämjande ledarskap för ett hållbart arbetsliv .....	12
Berättelse av chef: Hälsofrämjande ledarskap .....	13
OSA-dialogen .....	14
Berättelse av deltagare: OSA-dialogen .....	15
<b>ATT NÅ UT ÄR NYCKELN TILL DELTAGARE .....</b>	<b>16</b>
Att få deltagare att kliva ombord .....	16
Tryckt marknadsföring vid uppstart .....	16
Videointervjuer med ambassadörer .....	16
Livestreamade slutkonferenser .....	16
<b>LÄRDOMAR FRÅN BÅDE RÄTT OCH FEL .....</b>	<b>17</b>
Resultat från utvärderingarna .....	17
<b>DIGITALISERING FRÅN START .....</b>	<b>18</b>
<b>KOMMENTARER OCH TIPS .....</b>	<b>19</b>
Hantering av deltagarrapporteringen .....	19
Olika förutsättningar att delta .....	19
Alla har inte tillgång till digitala verktyg .....	19
Engagemang och kompetens- viktigaste verktygen för att uppnå målen .....	19





## PROJEKTETS GRUND

Mellan 2018 och 2023 har Nynäshamns kommun och Järfälla kommun beviljats 36 miljoner kronor av Europeiska socialfonden för det gemensamma projektet Hälsofrämjande arbetsliv. Syftet med projektet var att minska sjuktalen i de båda kommunerna genom att arbeta hälsofrämjande.

### Bakgrund

Nynäshamn är en ort som är belägen i Stockholmsregionens södra del. Kommunens verksamheter består av cirka 2 000 medarbetare, varav 76% är kvinnor. Den stora utmaningen för kommunen som organisation har varit att minska ohälsan samt att förbättra kompetensförsörjningen.

Järfälla kommun ligger i den norra delen av Stockholms län och har 4 400 anställda, varav cirka 78% är kvinnor. Den stora utmaningen för Järfälla är att ha rätt kompetens på rätt plats samt att se till att kommunen erbjuder de tjänster som invånarna efterfrågar och även behöver framåt.

Båda parterna har i många år haft utmaningar i form av medarbetare med hög ohälsa som dessutom inte är jämställd eller jämlik.

Med detta som bakgrund började arbetet med att ta fram ett utbildningsmaterial för att främja välmående med hjälp av bidrag från Europeiska socialfonden.

### Framgångsrikt framtaget material

Projektgruppen har arbetat agilt med att utveckla det aktuella utbildningsmaterialet genom att ta fram systemprocesser och verktyg som har testats och utvärderats tillsammans med målgruppen. Därefter har eventuella ändringar utförts för att avslutningsvis komma fram till slutprodukten. Detta arbetssätt är en framgångsfaktor i projektet, dels för att kvalitetssäkra insatserna och utbildningsmaterialet, men också för att skapa färdighet i projektorganisationen att anpassa sig utifrån ändrade förutsättningar.

Det har varit en styrka för utvecklingsarbetet att två kommuner samarbetat i framtagandet av utbildningsmaterialet. Detta har bland annat bidragit till att materialet kan användas oberoende av organisation.

Vi har produktifierat våra utbildningar ytterligare genom att ha skapat e-utbildningar samt material för workshops som vi nu släpper kostnadsfritt till alla som vill arbeta hälsofrämjande i sina organisationer.



## Ohälsa bland kommunernas medarbetare

Sjukfrånvarosiffrorna varierar över tid. För anställda i Nynäshamn kommun pendlar den totala sjukfrånvaron mellan 6,7% (2013) och 8,6% (2016). Motsvarande sjukfrånvaro i Järfälla varierar mellan 6% (2013) och 6,3% (2015). I båda kommunerna är kvinnors sjukfrånvaro betydligt högre än männens, mellan 1,6 och 2,2 gånger större under jämförd period. Kvinnor är även betydligt överrepresenterade bland de medarbetare som har en långvarig sjukfrånvaro över 60 dagar.

För att möta dessa utmaningar behöver våra kommuner vara hållbara och attraktiva arbetsgivare. Vi måste inte bara kunna attrahera ny kompetens utan också behålla befintliga medarbetare. Det innebär bland annat en strävan efter att ta tillvara alla medarbetares engagemang och vilja till kompetensutveckling samt att arbeta med mångfald och inflytande. För att behålla personal behöver man också arbeta med att förebygga ohälsa. Båda kommunerna har ett politiskt mål i att minska sjukfrånvaron.

Det har ibland varit svårt att härleda orsaker till höga sjuktal, ökad personalomsättning och en upplevd känsla av ohälsa då dessa påverkas av individens förutsättningar i organisationen, såväl som individnivån påverkar organisationen.

Orsaker kunde bero på:

- Ojämsställda arbetspåverkande villkor och arbetsvillkor
- Otydliga eller orimliga uppdrag och förväntningar
- Hög arbetsbelastning
- Kompetensförsörjningsutmaningar
- Glapp gällande förväntningar vid arbetsinsats skapar missnöje och misstro.
- Rätt kompetens för arbetsuppgift saknas
- Obalans mellan krav och kontroll
- Avsaknad av nära ledarskap
- Felaktigt nyttjade resurser
- Kortsiktig planering
- Bristande organisatoriska förutsättningar för ledarskap

6-8,6%  
sjukfrånvaro



## HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSLIV

Vad är det vi vill åstadkomma? Vilken effekt och vilket resultat vill vi uppnå och för vem? Projektet Hälsofrämjande arbetslivs syfte är bidra till att arbetsplatserna skapar en hållbar arbetslivssituation som gör att medarbetare bibehåller hälsan och kan stanna kvar längre i arbetslivet.

### Projektmål

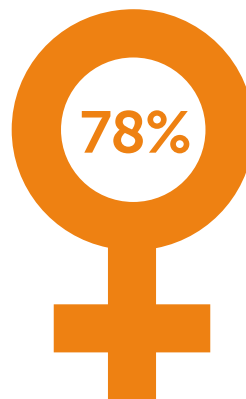
Genom att titta på de bakomliggande orsakerna till ohälsan på såväl organisations- som individnivå kunde vi fastställa projektmål samt önskade effekter som kan uppnås långsiktigt med genomförda insatser.

Projektet i sina två delar, HFA1.0 och HFA2.0, hade som mål att nå 2 000 respektive 1 000 unika deltagare. På sammanslagen nivå har de två projekten nått 5 500+ unika deltagare.

HFA2.0 har levererat över 15 472 utbildningstimmar som tillsammans med de 40 917 i HFA1.0 uppgår till totalt 56 383 utbildningstimmar.

Mellan 75% och 80% av kommunernas anställda är kvinnor och i linje med jämlikhetsprincipen bestod projektets deltagare av cirka 78% kvinnor.

Effektmålen förväntades inte uppnås under projekt-tiden, utan projektet och dess insatser är ett bidrag till att målen ska nås på 10-15 års sikt.



**4 262** kvinnor  
**43 843** utbildningstimmar

**1 237** män  
**12 546** utbildningstimmar



## Många effektmål är redan uppfyllda

Projektet har arbetat utifrån resultatbaserat arbetssätt och följt upp samtliga mål under hela projekttiden.

Effektmålen har utvärderats genom en nollmätning som därefter följdes upp med en halvtids- och en slututvärdering för att påvisa stegförflyttning. Mätningen baseras på en enkätundersökning som har gått ut till samtliga anställda i båda kommunerna.

Utifrån utvärderingen har insatserna i projektet bidragit till en stegförflyttning mot ett **hållbart arbetsliv och skapat bättre förutsättningar för en organisation som möjliggör ett hållbart arbetsliv för individen** i båda kommunerna, till exempel genom att:

- Sätta frågor om arbetsmiljö tydligare på agendan samt öka kunskap och kompetens om den
- Ge medarbetare en strukturerad möjlighet att prata om sin arbetssituation
- Använda gemensamma metoder på alla nivåer i kommunen så att alla får tillgång till samma strukturer
- Uppmärksamma ohälsa
- Systematisera uppföljningar

Projektets externa utvärderare, WSP, bedömer att projektet har bidragit till stegförflyttning mot **minskad ohälsa på arbetsplatserna, där medarbetare kan jobba mer effektivt och längre**, men att faktorer i

omvärlden såsom pandemin och de restriktioner som den medfört har försvagat stegförflyttningen.

Projektet har skapat en möjlighet att systematiskt **fånga upp och förebygga sjukfrånvaro samt på det sättet minska frånvaro på grund av ohälsa och få lägre sjukskrivningskostnader**. Dessutom har det gett bättre förutsättningar, både för medarbetare och chefer, att hantera sin arbetsmiljö och skapa tydlighet.

Att insatser som OSA-dialogen stärker medarbetarna syns tydligt i utvärderingarna som gjorts. Genom ökad kännedom om rättigheter och skyldigheter samt den ökade tydlighet som framkommer stärks deltagarna. Även de chefer som genomfört ett omfattande ledarskapsprogram får en **starkare ställning på arbetsmarknaden och en större trygghet i sin roll**.

WSP:s utvärdering påvisar i båda kommunerna en stegförflyttning mot att **bli hållbara och därmed attraktiva arbetsplatser**. WSP uttrycker i sin rapport att OSA-dialogen lyfts fram som en särskild insats, att metodens breda genomslag har betydelse – men också att det fortsatt krävs mycket arbete framåt.

Projektet har även bidragit till att det inom kommunerna talas mer om **jämlika arbetsvillkor** och att ämnet också tar plats vid exempelvis rekrytering eller utifrån en tillgänglighetsaspekt. Projektet har bidragit till att frågan kring mer jämlika arbetsvillkor kommit in tydligare på agendan.





*"Perspektiven har berikat vårt material och blir en bra grund att arbeta vidare med"*



En viktig del som genomsyrat hela projektet har varit arbetet med horisontella principer, det vill säga frågor om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

I alla projekt som finansieras med stöd av Europeiska socialfonden finns kravet på att ha med de horisontella principerna. Här har det formulerats som "lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet".

– Det som utmärker oss är att vi haft med perspektiv som kön, etnisk bakgrund och funktionsvariation redan från början, säger Rosario Ali från HR-avdelningen på Nynäshamns kommun som också varit huvudprojektledare och varit med hela vägen från start till mål.

En nyckelfaktor är att man inledningsvis analyserade orsaker till ohälsa, lade in målsättningar för projektet och därefter riggade med insatser i utbildningarna. Det har skett både i form av spetsinsatser, som till exempel att utbilda chefer om aktiva åtgärder, och genom att ämnena integrerats i allt kursmaterial. Medarbetare har dessutom haft möjlighet att delta på populära före-

läsningar som lyfter frågan ur olika perspektiv och för cheferna har den funnits återkommande på agendan vid exempelvis nätverksmöten.

Perspektivet lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet har varit en viktig del för projektet i Nynäshamn och Järfälla. Insatsen har medfört ett mycket gott resultat i organisationerna, där 91% av medarbetarna anser att likabehandlingsarbetet pågår aktivt i sina respektive verksamheter och motsvarande siffra för cheferna är hela 95%.

– Det blir en bekräftelse på att metoden fungerar. Perspektiven har berikat vårt material och är en bra grund att arbeta vidare med även efter projektets slut. Vi ser nu också att fler utbildningar inkluderar frågan och att den organiskt tar plats som en naturlig del i arbetets olika delar, säger Rosario.



## Höga ambitioner har gett resultat

Projektet har ställt flera mål på 75% men även haft som målsättning att deltagarna utöver en ökad kunskap också ska ha använt kunskapen, metoderna och arbetssättet i praktiken. I början av projektet användes externa utvärderare som genomfört enkätundersökningar. I den senare delen har projektet själva skickat ut och analyserat enkäternas resultat.

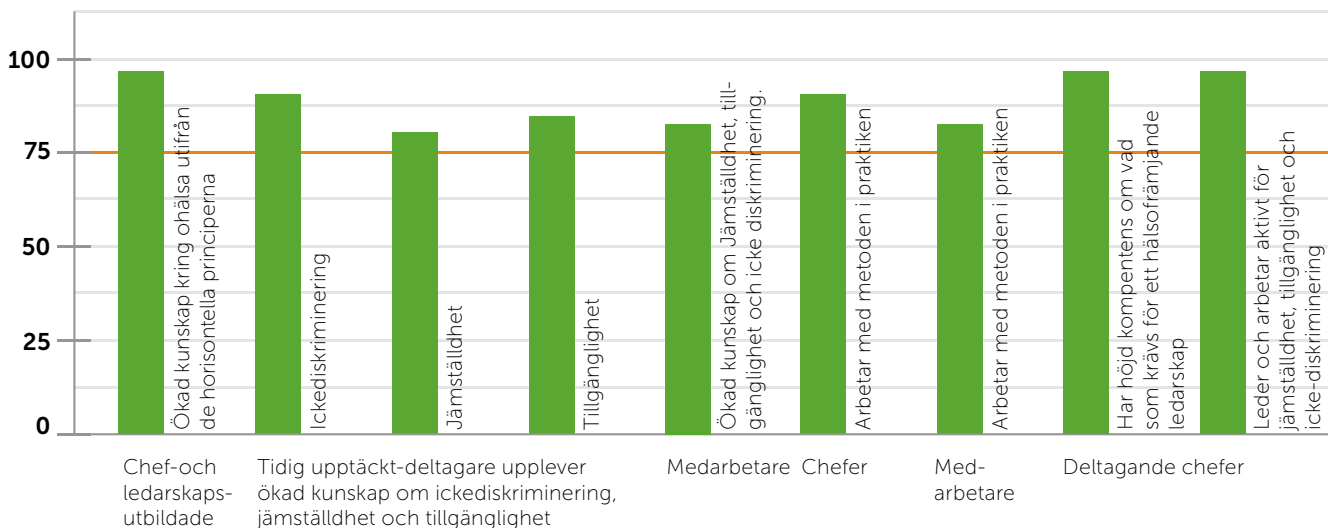
När det gäller målet att deltagarna ska ha en **ökad kunskap kring ohälsa utifrån de horisontella principerna** samt **ökad kunskap om jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering** visar enkätsvaren att deltagare som genomgått projektets chef- och ledarskapsutbildning har en måluppfyllelse på 95% i båda delarna samt svarar att de arbetar aktivt med perspektiven jämställdhet, tillgänglighet och icke diskriminering. Av de som deltog i utbildningen "OSA-dialogen" svarar 82% av deltagarna att de har en ökad kunskap och 91% att de som grupp arbetar med frågorna.

**90% av cheferna uppger att de arbetar med metoden i praktiken. För medarbetare är motsvarande siffra 82%.**

95% av deltagande chefer har en **höjd kompetens om vad som krävs för ett hälsofrämjande ledarskap.**

Samtliga 16 utbildningsmoment som innehåller kunskapsförmedling i organisationen finns i form av digitala utbildningar vilket innebär att målet **relevanta utbildningsmoment finns i organisationen som E-learning-material** överträffats. Det har dessutom skapats en komplett utbildning för att kunna genomföra en OSA-dialogsprocess eller använda verktygen separat.

Långsiktigheten i arbetet mot **en organisation som är självförsörjande i det målinriktade hälsofrämjande arbetet och arbetet med jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering** finns hos båda kommunerna. Likaså erbjuder HR-avdelningen kompetensutveckling i organisatoriska förutsättningar för ökad hälsa och arbetsförmåga.







## KVALITETSSÄKRADE METODER & ARBETSSÄTT

Innehållet i projektet har sitt ursprung i forskning och beprövade metoder. Projektets medarbetare har haft regelbundna möten för att arbeta fram utbildningsmaterialet och utbildningarnas upplägg. Detta omfattande utvecklingsarbete har resulterat i kvalitetssäkrade och standardiserade utbildningar som kunnat genomföras med hög effektivitet. Flera av dessa har också omvandlats till e-utbildningar.

# 1

### Utbildningspaket 1: Tidig upptäckt av ohälsa och förhindra sjukfrånvaro

Detta utbildningspaket är framtaget och genomförs för att fånga upp medarbetare som riskerar att hamna i sjukskrivning/långtidssjukskrivning och minska frånvaron på grund av ohälsa.

Utbildningspaketet består av tre delmoment uppdelade på två dagar:

- Grundläggande kunskaper för att upptäcka och identifiera ohälsa.
- Aktiv sjukskrivning
- IT-stöd

Här får chefer, HR och fackliga företrädare verktyg för att upptäcka och identifiera ohälsa. Utbildningen inkluderar frågor kring tecken på våld i nära relationer och olika typer av missbruk och hur de behandlats med kunskap ur ett arbetsgivarperspektiv. En ny rutin för anmälan av sjukfrånvaro är utvecklad och detta kopplas

till ett hälsosamtal som genomförs med medarbetarna. Åtgärder ska snabbt kunna vidtas i syfte att förebygga ytterligare ohälsa och sjukfrånvaro. Till sin hjälp har cheferna även ett digitalt verktyg för att enklare kunna följa sina medarbetares kort- och långtidssjukfrånvaro.

Utbildningens första teoretiska del digitaliserades tidigt i projektet och samtliga delmoment finns nu i form av e-utbildningar.

Pandemin med dess restriktioner har påverkat användbarheten av kunskapen och metoderna i väldigt hög grad, men innehållet och de metoder som tagits fram av projektet har mottagits positivt. Båda kommunerna anser att innehållet i utbildningspaketet kommer att bli till stor nytta och implementerade det därför som nya rutiner och riktlinjer i sina ordinarie verksamheter redan tidigt under projektiden.

## Utbildningspaket 2: Hälsofrämjande ledarskap för ett hållbart arbetsliv

# 2

Syftet med chefs- och ledarskapsutbildningarna är att målgruppen i Järfälla och Nynäshamn ska få en fördjupad kunskap i organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete samt kunskaper och färdigheter i den senaste forskningen inom hälsofrämjande ledarskap. I utbildningspaketet ingick även arbete med lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. På detta sätt stärkte vi chefernas förmåga att utöva ett nära och hälsofrämjande ledarskap samtidigt som vi också gav bättre förutsättningar för en bra arbetsmiljö för cheferna själva.

För att tackla utmaningarna som pandemin innebar genomfördes samtliga fysiska utbildningsmoment som lärarledda digitala möten. Efter pandemin fortsatte detta upplägg, då det både visade sig vara tidseffektivt och öppnade för möjligheten att skapa utbyten mellan deltagare från båda kommunerna. Antalet utbildningsdatum nära nog dubblerades utan att medföra ökade kostnader. Resultatet blev att fler fick möjlighet att delta. Senare i projektet genomfördes samtliga delmoment i form av blandat lärande, där kunskapen förmedlades genom e-utbildningar och deltagarna fick träna ledarfärdigheter och reflektera tillsammans under 2-timmars lärarledda workshops.

Chefs- och ledarskapsprogrammet var väldigt uppskattat, dels utifrån den kunskap som förmedlades men också för att deltagarna fick möjlighet att genomgå utbildningsinsatser tillsammans med kollegor från den egna organisationen. Under sista året av projektet fick flera yrkesgrupper tillgång till våra utvecklingsinsatser och fler har fått möjligheten att utveckla sitt ledarskap, vilket kommer att gynna kommunerna och deras medarbetare.

Samtliga delmoment finns tillgängliga som e-utbildningar i kommunernas lärplattform och insatserna kommer att fortsätta efter projektets slut.

I Järfälla lanserades under hösten 2020 en personalpolicy som omfattar ett "Hälsofrämjande arbetsliv". Det nya introduktionsprogrammet för chefer innehåller bland annat transformerande ledarskap, utvecklande dialog och grupputveckling. I Järfälla har det fastställts att ledarskapsmodellen bygger på det transformerande ledarskapet.

I Nynäshamn kommer konceptet "Hälsofrämjande ledarskap" som utbildningsplattform för kommunens ledarskapsidé att kvarstå, inte minst utifrån att den bedöms skapa bättre förutsättningar att nå målen i "Vision 2040" som antagits av kommunfullmäktige.

Utbildningspaketets innehåll bestod av 12 delmoment:

- Målstyrning för hälsosam arbetsbelastning
- Effektiv kommunikation
- Utvecklande dialog
- Transformerande ledarskap
- Grupputveckling: Kunskaper, teorier och den senaste forskningen.
- Lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet
- Nödvändiga samtal
- Konflikthantering
- Leda i förändring
- Distribuerat ledarskap
- Svåra samtal
- Salutogent och hållbart ledarskap i praktiken

För att stärka cheferna under pandemin utökades projektet tillfälligt med ytterligare två delmoment:

- Att leda på distans
- Att leda i krissituationer







*"Vårt utbyte av olika perspektiv tar jag ofta med i samtal med mina medarbetare"*



## Vad tyckte du Jimmy Olofsson?

Enhetschef för kvalitets och verksamhetsstöd på samhällsbyggnadsavdelningen i Järfälla kommun som har genomfört nya introduktionsprogrammet inom ramen för Hälsöfrämjande Arbetsliv.

När Jimmy Olofsson fick sin första ledande befattning erbjöds han möjligheten att delta i utbildningen "Ny som chef", vilken är Järfällas kommunövergripande chefsintroduktion för alla nyanställda chefer.

– Jag gick in i min nya roll som chef med hög ambitionsnivå och det transformerade ledarskapet blev något att sträva efter. Det var nyttigt att träffa andra i samma situation, säger Jimmy.

Kursen utgick från konceptet 70-20-10, det vill säga med 10% inläsning av teori, 20% gruppdiskussion vid kursträffarna och 70% praktiskt arbete på egen hand. Detta upplägg passade Jimmy perfekt.

– Teorin kompletterades med konkreta exempel. Jag har lärt mig mest av att lyssna och diskutera tillsammans med deltagarna i gruppen och genom att få

utföra delarna praktiskt. Nu har jag också fått verktyg och metoder att använda i det dagliga arbetet.

Utbildningen gav omgående ett nytt nätverk och Jimmy menar att det finns en stor trygghet i att veta att man inte är ensam i rollen som ny chef.

– Vårt utbyte av olika perspektiv betyder mycket och det tar jag ofta med i samtal med mina medarbetare. Utbildningen har också tvingat mig att reflektera över egna brister att jobba vidare med.

Han skulle absolut rekommendera andra att lära sig mer genom metoden som utbildningen använder.

– Kunskap behöver fräschas upp allt eftersom det dyker upp ny forskning och nya metoder. Upplägget har gett många insikter och perspektiv som både förenklat arbetslivet och utvecklat mitt ledarskap.



# 3

## Utbildningspaket 3: OSA-dialogen

Metod om organisatorisk och social arbetsmiljö för att tydliggöra uppdragen, innehåller en dialog om kraven samt ta tillvara medarbetarnas engagemang och kunskap.

OSA-dialogen handlar om att skapa goda arbetsvillkor genom att ge chefer och medarbetare struktur och verktyg i det systematiska arbetsmiljöarbetet, undersöka och riskbedöma arbetsmiljön, prioritera bland utvecklingsområden och se till att dessa hamnar på rätt beslutsnivå. OSA-dialogen bygger på tre centrala aktiviteter; uppdragsdialog, analys av utvecklingsområden och hantering av utvecklingsområden. Utbildningens steg utgår från den aktuella arbetsplatsen och genomförs tillsammans, digitalt eller fysiskt, samt i form av workshops.

1. Introduktion
2. Arbetsmiljöutbildning för medarbetare
3. Tydliggöra uppdraget
4. Undersöka och riskbedöma
5. Genomföra åtgärder
6. Uppföljning
7. Stresshanteringsstrategier

OSA-dialogen har varit den största insatsen i projektet och har nått över 80% av medarbetarna i båda kommunerna. Efterfrågan har varit så stor att mer än 5 500 deltagare har tagit del av insatserna istället för de tilltänkta 3 000.

Att utbilda en så stor andel medarbetare och få ut OSA-dialogen som metod i samtliga delar av organisationerna har varit en medveten strategi med syfte att skapa acceptans för den gemensamma plattformen. Idag är OSA-dialogen ett känt arbetssätt bland alla anställda i kommunerna. Under projektiden kompetensutvecklades befintlig personal i att utföra utbildningarna för att bibehålla kapaciteten till fortsatt stöd i metoden efter projektets slut. OSA-dialogen finns kvar i sin helhet för de verksamheter som vill genomföra den igen, exempelvis årligen eller i samband med chefsbyte, nya uppdrag eller omorganisation. Det har sammanställts en digital OSA-handbok som förmedlar helheten i metoden är skapad för att vem som helst ska kunna ladda ner verktygen och själv utföra en OSA-dialog.

OSA-dialogens arbetssätt och verktyg har redan integrerats i uppföljningen av resultatet från den återkommande medarbetarundersökningen. Under projektiden har båda kommunerna även arbetat med att införa OSA-dialogen som metod i de systematiska arbetsmiljöarbetsrutinerna. Tanken är att inte skapa parallella processer, utan att dessa ska komplettera varandra.





*“Innehållet är fantastiskt!  
Vi kommer även att  
använda det i vårt fortsatta  
förändringsarbete”*



## Vad tyckte du Fredrik Zelmerlöv?

Planchef i Nynäshamns kommun som tillsammans med sina medarbetare genomfört OSA-dialogen.



Fredrik Zelmerlöv rekryterades som Sveriges yngsta planchef till Nynäshamns kommun och här leder han arbetet på avdelningen med tio medarbetare.

När Fredrik började sin tjänst fanns stora utmaningar att ta tag i på den omorganiserade avdelningen och OSA-dialogen infördes som en del av den handlingsplan som upprättats för att förbättra arbetsmiljön.

Utifrån de givna förutsättningarna och det specifika behovet har hela OSA-dialogen genomförts som en gruppaktivitet, där medarbetarna och Fredrik deltagit gemensamt i processen.

– Vi har sett detta som en möjlighet till teambuilding och haft heldagar med aktiviteter tillsammans för att stärka gruppen, säger Fredrik.

Han upplever redan tydligt resultat på att arbetsmiljön förbättrats tack vare verktygen i OSA-dialogen. Dessa

används flitigt och samtliga moment är lika viktiga. Det är också betydelsefullt med tid för reflektion.

– Från att ha varit en toppstyrd enhet inkluderar vi nu medarbetarna i ett tidigt skede och i alla delar. Jag arbetar utifrån handlingsplanen vi har skapat och gör uppföljningar på varje arbetsplatsträff. Vi kör på, helt enkelt!

OSA-dialogen har haft stor påverkan på verksamheten.

– Den kräver att det systematiska arbetet utförs och är inget dokument som hamnar i papperskorgen. Det blir tydligt vad som behöver göras, säger Fredrik.

Han vill rekommendera andra att använda verktygen från OSA-dialogen.

– Innehållet är fantastiskt! Vi kommer även att använda det i vårt fortsatta förändringsarbete – ett arbete som ju egentligen aldrig tar slut.



## ATT NÅ UT ÄR NYCKELN TILL DELTAGARE

Att nå ut med information om projektets utbildningspaket och sprida kunskap om projektets insatser har varit avgörande för resultatet och måluppfyllelsen. Detta har skett via olika typer av ambassadörskap och rena informationsinsatser i de kommunala kanalerna.

### Att få deltagare att kliva ombord

Marknadsföringsinsatser har genomförts löpande via kommunens intranät, HR, förvaltningarnas ledningsgrupper, likabehandlingsombud och det fackliga tvärnätverket.

Styrgruppens sammansättning med projektägare, fackliga ombud och förvaltningschefer/förvaltningsdirektörer har varit en framgångsfaktor för förankring av insatserna. Det har bidragit till delaktighet och förtroende och lett till att projektet lättare kunnat integreras i förvaltningarnas planering. Projektet har i sin tur kunnat få information om behoven i organisationerna. En nära dialog har förts med styrgruppen, ledningsgruppen och HR-partners/HR-konsulter. Projektledningen har dessutom kontinuerligt genomfört uppföljningsmöten med mål- och referensgrupper för att informera om status i projektet samt fånga upp frågor och synpunkter.

I OSA-dialogen har respektive delprojektledare kontaktat chefer och ledningsgrupper i syfte att förklara vinsterna med att genomföra insatserna. Chefer som var osäkra gällande medverkan rekommenderades att kontakta andra chefer i kommunen som genomfört OSA-dialoger. Detta gynnade projektet då nöjdheten för insatserna har varit väldigt hög.

### Tryckt marknadsföring vid uppstart

I den inledande fasen skapades tryckta och digitala produktblad för projektets utbildningspaket. Dessa har använts i marknadsföringssyfte och vid spridning av kunskap om projektets insatser.

### Videointervjuer med ambassadörer

För att ta tillvara den mycket positiva återkopplingen har vi intervjuat deltagare under projektets olika faser. Syftet har varit att skapa ambassadörer från verksamheterna så att framtida deltagare kan relatera till dessa.

### Livesända intressanta föreläsningar

Projektet har genomfört digitala inspirationsföreläsningar med olika teman, till exempel om "Omedvetna fördomar", "Äldre i arbetslivet" och "Var ditt bästa jag lite oftare". Föreläsningarna har varit en del av att marknadsföra projektet och fungerat som introduktion till nätverksmöten med chefer. Då de funnits tillgängliga i lärplattformen en tid efter livesändningen har alla haft möjlighet att delta, oavsett arbetsplats och arbetstider, vilket resulterat i publiksiffror på upp till 500 personer.



## LÄRDOMAR FRÅN BÅDE RÄTT OCH FEL

Med hjälp av uppföljning och utvärdering genom hela projektet har vi haft möjlighet att kvalitetssäkra insatserna och bidra med värdefulla insikter till projektets metodutveckling.

Under projektets genomförande har insatserna följts upp med hjälp av en enkät till deltagarna efter varje utbildningstillfälle. Vi har även haft en kontinuerlig dialog med chefer och ledningsgrupper.

Deltagarnas återkoppling har gett värdefull kunskap om hur de olika utbildningsdelarna har fungerat och tagits emot i praktiken.

### Resultat från utvärderingarna

Utvärderingarna pekar på att det har varit värdefullt att börja med ledningsgruppen vid genomförandet av OSA-dialoger. På så sätt fick chefer en möjlighet att lära sig verktygen och metoden samt att arbeta med dess mål och uppdrag i ett tidigt skede.

Under ledarforum i Nynäshamn hösten 2022 lyftes frågan kring årets medarbetarundersökning och det förbättrade resultatet i den. På frågan "vad har vi gjort rätt och vad kan vi lära oss av det" svarade deltagande chefer "OSA-dialogen och hur man arbetat med verktygen i behandling av medarbetarundersökningens resultat". Deltagande chefer lyfter även att metoderna främjat delaktighet, bättre kommunikation och tydligare mål som särskilt utmärkande i arbetet.

Medarbetare från Gröndalsskolan i Nynäshamn intervjuades med anledning av det positiva utfallet i medarbetarundersökning och frågades ut om hur man arbetat med att förbättra resultaten. Merparten av de som intervjuades valde att lyfta OSA-dialogen och det stärkta ledarskapet som de fått via ledarskapsprogrammet.

Efter utbildningen har deltagande chefer sagt:

"Har ofta hört och pratat om arbetsmiljö av olika slag men nu har jag fått en mycket bättre bild och lärt mig hur man kan arbeta med det mer strukturerat. Mycket givande och intressant!"

"Bra omstart för vår ledningsgrupp. Blev tydligt vad vi behöver arbeta med framöver. Känns som att vi har kommit varandra lite närmare."

Flertal medarbetare har uttryckt efter utbildningen att:

"Det är skönt att veta att vi medarbetare tycker och tänker likadant samt att vi vill åt samma håll."

"Jag skapar arbetsmiljön själv."

Flera citat från utvärderingar av OSA-dialoger:

"Mycket intressant att man ska veta hur arbetsmiljön fungerar. Det viktigaste är att man som arbetstagare ska veta vad man ska göra när man vill ha information. Och samtidigt hur man ska reagera när det händer någonting."

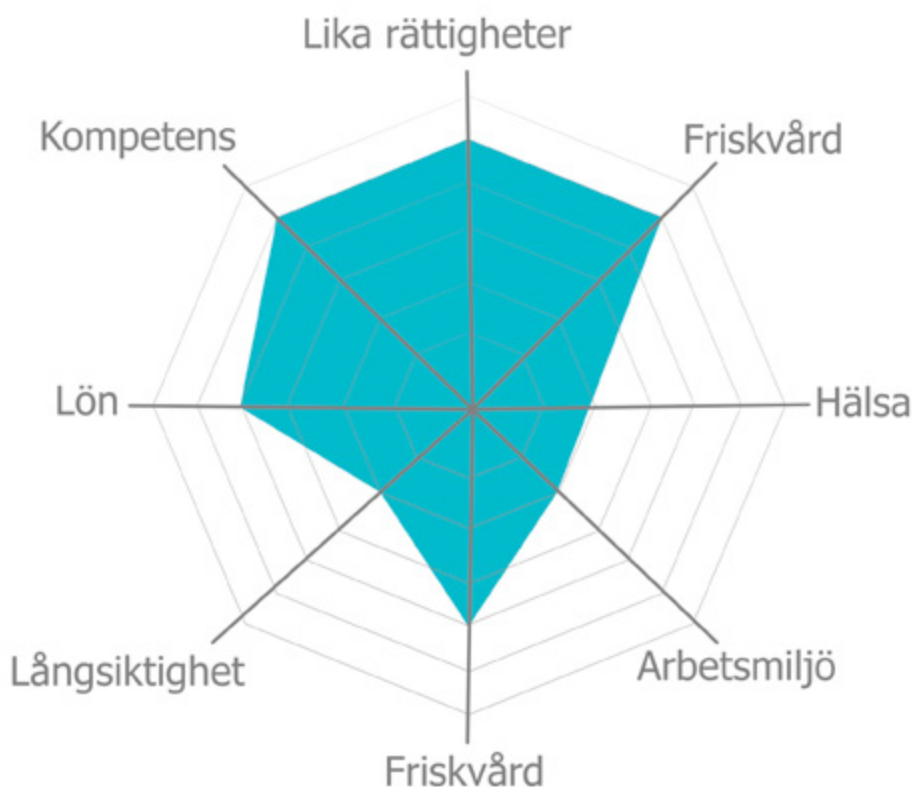
"Viktigt med möjligheten att reflektera kring sin arbetsmiljö. Gärna återkommande tillfällen."

"Viktigt att vi fått tid till att arbeta mot våra gemensamma mål så att vi kan skapa en bättre 'vi-känsla' på jobbet."

"Bra samtal med gruppen. Ta upp positiva och negativa saker till ytan."

I 2022 års medarbetarundersökningen i Nynäshamn stod det i en fritext-kommentar:

"OSA-dialogen är ett framgångskoncept"



Här ser du hur du beskrivit nuläget.



Tillbaka

Fortsätt

## DIGITALISERING FRÅN START

Redan i den ursprungliga projektplanen fanns digitalisering som en del av aktiviteterna. Målet var att omvandla fysiska utbildningar till e-utbildningar som genomförs via ett digitalt klassrum och finns kvar i organisationerna efter projektets slut. Nu delar vi med oss av våra e-utbildningar till andra organisationer.

Deltagarna fann ett betydande mervärde i utbytet som skedde dem emellan. Målet med att digitalisera kunskapsdelen från utbildningarna kompletterades därför med korta lärarledda träffar för att fler färdigheter skulle kunna utvecklas hos deltagarna.

Vid projektets slut har 16 delmoment publicerats i kommunernas lärplattform, varav tio delmoment från chefs- och ledarskapsutbildningen, tre från OSA-dialogen samt alla delar från "Tidig Upptäckt".

Under projekttiden har pedagogiskt utbildningsmaterial tagits fram. Utöver e-utbildningarna har projektet utvecklat olika kit som kan användas i utbildningssyfte. För varje delmoment finns Power Point-presentationer, talarmanus och övningar. Detta har gjorts för att många

fler ska kunna ta till sig materialet på ett enkelt sätt och själva kunna utföra utbildningarna.

I projektets slutskede har vi skapat en digital OSA-handbok, som förmedlar helheten i OSA-dialogen. Den inkluderar de tidigare e-utbildningarna från OSA-dialogen men har kompletterats med en steg för steg-förklaring kring hur en OSA-dialog genomförs, med fördjupningar i användningen av verktyg och genomförande av hela processen. Det innebär en fulländad version där vem som helst ska kunna ladda ner verktygen och själva genomföra en OSA-dialog. Tanken med den digitala OSA-handboken är inte bara att ta fram en sammanställning av utvecklingsarbetet, utan även att skapa ett material som kan spridas och användas av andra organisationer.



## KOMMENTARER OCH TIPS

Projektet har haft utmaningar som beror på såväl interna strukturer som förändringar i omvärlden. I den fullständiga slutrapporten har vi argumenterat för hur pandemin och dess restriktioner påverkat projektet och hur detta hanterats.

### Hantering av deltagarrapporteringen

I början av projektet genomfördes alla aktiviteter fysiskt i respektive kommun, men till följd av pandemin försvann den möjligheten liksom att få närvarorapporterna signerade på plats. Ett system som utvecklats av projektet tillsammans med ESF-rådet möjliggjorde hantering av närvarorapportering digitalt och resurserna för administration blev därmed minimala. Efter åtgärder minskade bortfallet till cirka 12% av de genomförda timmarna. Trots bortfallet av signerade timmar är rekommendationen för framtida projekt att använda sig av det digitala systemet för hantering av deltagaradministrationen. Dels för att undvika de omfattande resurser som krävts för hantering av över 50 000 pappersblanketter, dels för att det finns större möjligheter till uppföljningar med digitala uppgifter. Vi förordar dock realistiska mål gällande deltagarantalet och antalet timmar som kan tillgodoräknas projektet.

### Olika förutsättningar att delta

Engagemanget i projektet har varit högt och ambitionen likaså. En av utmaningarna har varit att få balans mellan genomförbarhet och omfattning av insatserna. I utvecklingen av utbildningsinsatserna har projektgruppen haft ambitionen att skapa utbildningar som omfattar många perspektiv och ger ett så komplett kunskapsunderlag som möjligt. Nackdelen med detta är att möjligheten för deltagarna att delta minskar i takt med att tidsomfattningen ökar. Rekommendationen är att analysera insatserna och hitta en balans som tar hänsyn till nyttan för individen respektive den totala nyttan för deltagande organisationer.

### Alla har inte tillgång till digitala verktyg

En del av projektets målgrupper har inte tillgång till digitala verktyg i sina verksamheter i samma utsträckning som andra. Det innebar att deras möjlighet att ta del av projektet minskade markant till följd av restriktionerna under pandemin. Rekommendationen var att analysera och erbjuda alternativa metoder för att även nå de grupper som inte har tillgång till digitala verktyg i utformandet av insatser.

### Integrera likabehandlingsperspektivet

För att inte missa perspektiven jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering är det viktigt att ha med dessa i projektets samtliga nivåer, från effekt- och projektmål till aktiviteter och kompetens hos personalen.

### Engagemang och kompetens - de viktigaste verktygen för att uppnå målen

Rekommendationen att bemanna projektet med högkompetenta och engagerade medarbetare är en självklarhet liksom en av de största framgångsfaktorerna. Vidare är det viktigt att nämna det betydande mervärde som skapats tack vare att medarbetarnas engagemang viktats. Inte enbart för de genomförda aktiviteterna utan framför allt gentemot projektets målsättningar och syftet att genomföra en positiv förändring. Det har varit tydligt att medarbetarnas engagemang och kompetens är ett viktigt verktyg för att uppnå målen. Rekommendationen är inte enbart relaterad till rekrytering av kompetenta och engagerade medarbetare, utan också till betydelsen av att kontinuerligt koppla arbetet till målen och projektets syfte under hela processen.





EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

*Dags att skörda frukten av  
projektet och vår insats.  
Varsågod att ta för dig!*



Nynäshamns  
kommun

Stadshusplatsen 1, 149 81 Nynäshamn  
Tel 08 520 680 00  
[www.nynashamn.se](http://www.nynashamn.se)



JÄRFÄLLA

Riddarplatsen 5, 177 80 Järfälla  
Tel 08 580 285 00  
[www.jarfalla.se](http://www.jarfalla.se)