

# **Projektrapport Investors in People (IIP) Förvaltningen för omsorg och hälsa, Alvesta kommun**

**Trainee Kronoberg 2012**

**Carolin Stjernqvist  
Anders Allard**

**Handledare: Stefan Vallerius**

## Innehåll

1. Bakgrund till projektet .....	3
2. Uppdrag .....	3
3. Tillvägagångssätt .....	3
4. liP i Alvesta kommun.....	4
4.1 Vad är liP? .....	4
4.2 Alvestas väg in i liP .....	6
4.3 Lägesbeskrivning för FOH över tid .....	7
4.3.1 Omsorgstagarna i äldreomsorgen.....	7
4.3.2 Ekonomi .....	7
4.3.3 Personal.....	7
5. Resultat .....	7
5.1 Intervjuer.....	7
5.2 Workshop.....	9
5.2.1 Gruppdialog - Nuläget liP i Alvesta.....	9
5.2.2 Gruppdialog - Så får vi till en framgångsrik omcertifiering .....	10
5.2.3 Enkät .....	10
6. Samlad analys.....	11
6.1 Förutsättningar för omcertifiering .....	11
6.2 Förslag till förbättringsområden .....	12

## 1. Bakgrund till projektet

2006 kvalitetscertifierades förvaltningen Omsorg & Hälsa (FOH) i Alvesta enligt den internationella kvalitetsstandarden Investors in People (IiP) och 2009 blev organisationen omcertifierad. Tanken är att IiP ska bidra till att förbättra organisationens resultat och medarbetarnas arbetsförhållande. Under våren 2013 kommer förvaltningen Omsorg & Hälsa att ansöka om att förnya IiP-certifieringen.

## 2. Uppdrag

Uppdraget består av tre delar:

- Exemplifiera på vilket sätt enhetscheferna lever efter IiP:s principer
- Belysa faktorer som påverkar enhetscheferns förutsättningar att följa IiP:s principer
- Initiera dialog för framgångsrik omcertifiering av IiP

## 3. Tillvägagångssätt

Intervjuer är den huvudsakliga informationskällan. Förutom förvaltningschef och projektledare intervjuas fyra enhetschefer. Urvalet styrs till, dels nya enhetschefer, dels enhetschefer som varit med om tidigare certifiering enligt IiP. Enhetschefer från både äldreomsorg och omsorg funktionsnedsättning ska ingå. Utifrån dessa kriterier väljs enhetschefer slumpmässigt ut.

En andra informationskälla är enkäter. Alla enhetschefer, förvaltningschef, projektledare och socialt ansvarig samordnare (sas) får ta ställning till åtta frågor om hur levande IiP-standarden är i praktiken.

En tredje källa är dokumentation som rör IiP-standarden och styrande dokument för FOH. Likaså ska material som rör förvaltningens resultat i brukar- och medarbetarundersökningar vägas in.

Med utgångspunkt i slutsatser från intervjuerna bjuds enhetschefer och förvaltningsledning in till en workshop. Detta eftersom en del av uppdraget är att starta igång processen inför omcertifieringen. Under workshopen presenteras goda exempel och utvecklingsområden i efterlevandet till IiP. Frågor ställs om hur generaliserbara iakttagelserna är och dialog förs om förutsättningarna för en framgångsrik omcertifiering enligt IiP.

De samlade resultaten sammanställs slutligen i en rapport och powerpointpresentation som föredras uppdragsgivaren i oktober 2012.

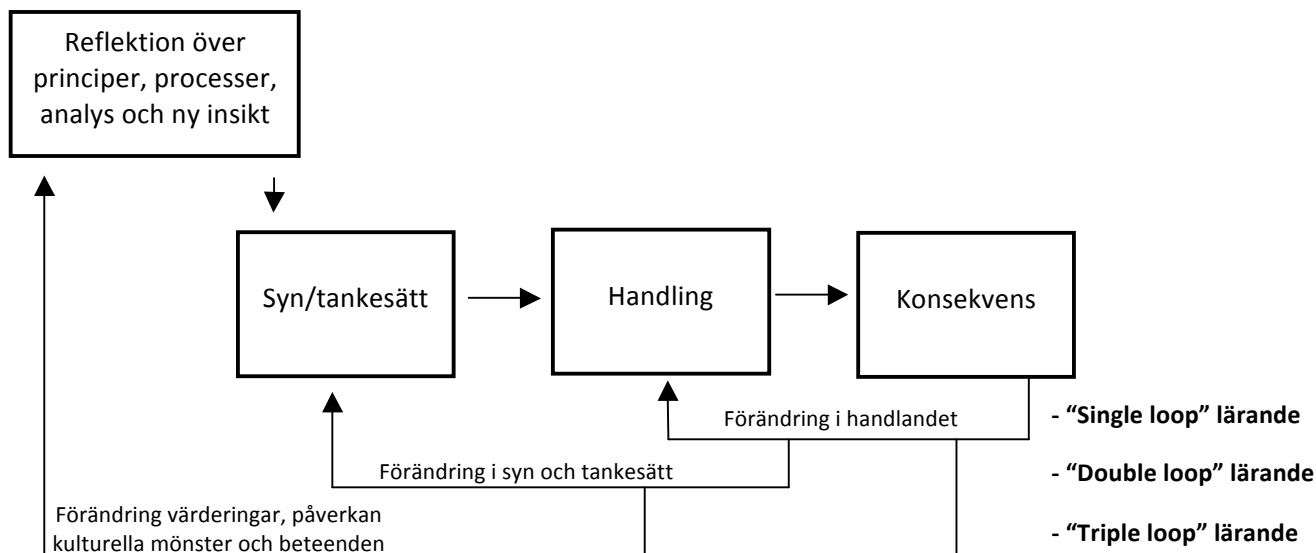
Till hjälp att tolka enhetschefernas förutsättningar att följa IiP:s principer används basal implementeringsteori. Lennart Lundqvist och Karin Guldbbrandsson beskriver att implementeringens lyckande eller misslyckande avgörs av relationen mellan å ena sidan den styrandes (nämnd, förvaltningsledning) resurser och prioriteringar, å andra sidan den styrdes (enhetschefer, medarbetare) förståelse för, kunnande och vilja att efterleva ett beslut.

Förståelse – har beslutet förankrats på ett tydligt vis?

Kunnande – har tillräckliga resurser avsatts och finns kompetens?

Vilja – finns verkligt behov? Är vald lösning relevant och stämmer med rådande värderingar?

Inom FOH i Alvesta kommun diskuteras vikten av att liP:s principer ska hållas levande i organisationen och att man vill vara en lärande organisation. För att skapa förståelse för processerna bakom långsiktig implementering relateras till en modell för lärande i organisationer där lärandet sker på olika nivåer/djup, så kallat "single loop learning", "double loop learning" (Argyris & Schön) och "triple loop learning" (Swieringa & Wierdsma). I den första loopen av lärande så förändras handlandet efter hur konsekvenserna blev av en handling. Ett lärande har uppnåtts. När den andra loopen nås sker en tyngre/djupare form av lärande eftersom då även syn/tankesätt förändras. Den allra djupaste och beständigaste formen av lärande uppnås i den tredje loopen då värderingar förändrats och kulturella mönster och beteenden påverkats. Lärandet har blivit "automatiserat".<sup>1</sup>



## 4. liP i Alvesta kommun

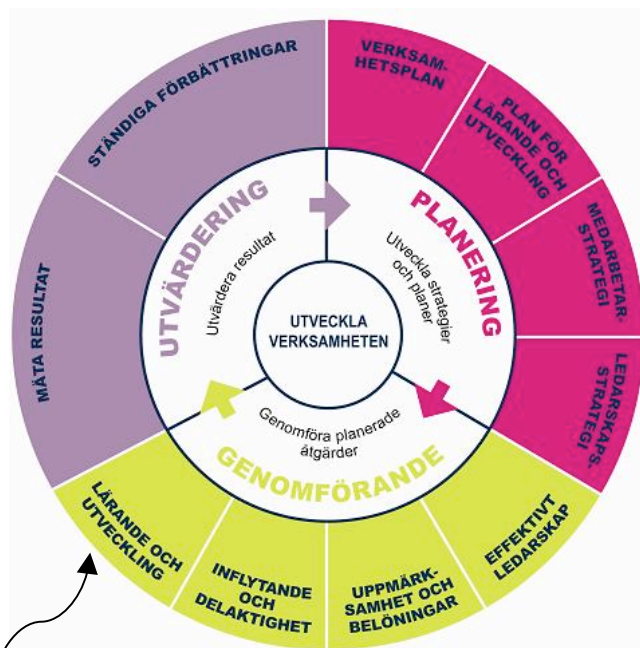
### 4.1 Vad är liP?

Följande finns att läsa på hemsidan för liP Sverige ([www.iipse.com](http://www.iipse.com)) och i det kompendium som utgör standarden.

liP föddes i Storbritannien ur lågkonjunkturen i början av 1990-talet. Den bärande idén är att genom att utveckla och tillvarata kompetensen bland medarbetarna blir företagen mer effektiva och når sina mål. liP ska bidra till att skapa ett ledarskap som uppmuntrar medarbetarna till ständigt lärande och utveckling. Tanken är att göra det man säger att man ska göra.

liP standarden utgörs av ett relativt omfattande kompendium uppbyggt på 3 principer, 10 indikatorer och 39 bevis. De tre principerna, planera – genomföra – utvärdera, delas upp i de tio indikatorerna som sedan kopplas till 39 bevis på nivåerna högsta ledningen, cheferna och medarbetarna. Indikatorerna beskriver "vad som ska åstadkommas" och bevisen "vad som ska uppvisas", se modell nedan. För att bli certifierad enligt liP standarden måste det visas att organisationen lever upp till bevisen på de olika nivåerna. En certifiering kräver en utvärdering av en extern examinator.

<sup>1</sup> "Human Resource Management – organisationens hjärta", Lindmark & Önnevik, 2006



Exempel från standarden: område **GENOMFÖRANDE**

**Indikator 8 - Lärande och utveckling:** Medarbetarna lär och utvecklas effektivt.

#### Bevis

8.1 **Cheferna** kan beskriva hur de säkerställer att medarbetarnas behov av lärande och utveckling tillgodoses.

8.2 **Medarbetarna** kan beskriva hur deras behov av lärande och utveckling har tillgodosetts, vad de har lärt sig och hur de använt de nya kunskaperna i sitt arbete.

8.3 **Medarbetare** som är nya i organisationen och de som fått ny arbetsuppgift/roll kan beskriva hur de introducerats på ett sätt som hjälpt dem att effektivt klara sina nya uppgifter.

#### Vad det innebär i praktiken?

Denna indikator prövar hur väl cheferna genomför utvecklingsplanerna och möter behoven från medarbetarna, så att dessa ska kunna utföra sitt arbete effektivt och bidra till organisationens framgång. En organisation utvecklas bara om dess medarbetare också gör det. Innebörden av det är att medarbetarna ska kunna få både grundläggande kunskaper och den utveckling de behöver. Dessutom ska de ha möjlighet att använda sina kunskaper i arbetet. För att uppfylla bevisen i denna indikator krävs att cheferna kan visa att medarbetarnas behov av lärande och utveckling tillfredsställs på ett sådant sätt att de kan klara av sitt jobb vare sig de är nyanställda, har fått ett nytt arbete inom företaget eller har utvecklats i sin nuvarande roll. Medarbetarna ska ha fått lämplig utbildning/utveckling, de ska kunna beskriva vad de har lärt sig och hur det har hjälpt dem att klara sitt arbete.

Andra kommuner där en eller flera förvaltningar är IIP-certifierade är Eslövs kommun, Gävle kommun, Uppsala kommun, Vallentuna kommun och Svalövs kommun.

IIP har beforskats i relativt liten omfattning. Cranfield School of Management har gjort två undersökningar, bl.a. på styrförmåga och ekonomiska resultat, hos organisationer som infört IIP jämfört andra. Slutsatsen är att organisationer som införlivat IIP förändrar personalpolicys på ett sätt som gynnar arbetsklimatet och förmågan till förändring. Vidare förbättras ledarskapet. Dessa faktorer ger i sin tur bättre kvalitet och ekonomi. Det finns samtidigt studier som visar på att IIP för vissa organisationer blivit extremt tidskrävande och skapat

konflikter kring arbetssätt. Faktorer som tycks påverka resultaten är bl.a. storlek på organisationen, bransch, implementeringsprocess och ledarskap.<sup>2</sup>

## **4.2 Alvestas väg in i liP<sup>3</sup>**

2002 erbjöd SKL stöd till utvecklingsprojekt som kallades "Ett bättre jobb". Det var ett personal- och kompetensförsörjningsprojekt som bland annat handlade om att bli en attraktiv arbetsgivare, att arbeta med ständiga förbättringar och att fokusera på delaktighet. Det skulle vara ett stöd för att behålla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Ett stort antal kommuner i landet valde att delta. Efter initiativ från omsorgschefen i Alvesta kommun beslutades att den dåvarande socialförvaltningen skulle vara med i projektet.

Alla kommuner började projektet med att göra en så kallad GAP-analys för att hitta utvecklingsområden. Detta gjordes med hjälp av konsulter som arbetade enligt kvalitetsstandarderna liP, som SKL rekommenderade. Jämförelsen gjordes utifrån standarden, och för att vara godkänd krävdes en uppfyllelsegrad av de så kallade liP-indikatorerna på 80 %. Socialförvaltningen i Alvesta hamnade under 50 % på alla indikatorerna, det vill säga "gapet" var stort. Resultatet presenterades för politiker och tjänstemän. Åtgärder behövdes och bland annat anställdes en projektledare 2003. En styrgrupp upprättades även för projektet.

*"Som nyanställd projektledare tog det ett tag innan jag förstod liP som metod. Jag funderade kring uppdraget och vilka förväntningar som fanns. Hade ledningen och cheferna förstått innebörden av metoden? Det visade sig att det inte hade varit riktigt tydligt för dem heller till en början." (Anneli Harnegård)*

Ledningsgruppen började med att arbeta fram en övergripande verksamhetsplan med mål för förvaltningen som sedan förankrades ute i organisationen. Ett arbete påbörjades med respektive enhet utifrån mer struktur, exempelvis fick varje enhet arbeta fram handlingsplaner. Projektledaren stöttade enheterna i arbetet. Alla medarbetare skulle kunna målen och kunna beskriva hur de skulle göra för att bidra till att uppnå dem.

2003 var det ca 30 mkr minus för förvaltningen. Efter att projektledaren arbetat ett år var det ca 33 mkr minus. Förvaltningens kostnader ökade alltså fortfarande och det lades på liP. Många tyckte att arbetet tog tid från kärnverksamheten och projektledartjänsten ifrågasattes. liP blev en het politisk fråga. Men det blev allt mer verksamhetsfokus och ordning inom förvaltningen. Det började bli tydligt vad förvaltningen skulle stå för. Även chefens uppdrag beskrivs i liP-standarderna och vissa chefer levde inte upp till det. Flera chefer slutade/fick sluta under en period på ett och ett halvt år. I december 2005 hade socialförvaltningen nått en ekonomi i balans.

Tanken väcktes att försöka bli certifierade enligt liP-standarderna. *"Vi kanske skulle certifiera oss nu när vi förbättrat så mycket"* (Anneli Harnegård). Ledningsgruppen tog 2005 beslut om att försöka certifieras. Därefter tog nämnden det formella beslutet. 2006 kvalitetscertifierades förvaltningen enligt liP. Certifieringen firades med alla medarbetare.

---

<sup>2</sup> "The Impact of liP on People Management Practices and Firm Performance" & "IIP, MANAGERIAL CAPABILITIES AND PERFORMANCE", Mike Bourne, 2008 respektive 2010

<sup>3</sup> Utgår från en intervju med projektledare Anneli Harnegård samt en projektutvärdering för "Ett bättre jobb".

2009 omcertifierades förvaltningen för omsorg och hälsa. Planen är att på nytt omcertifieras enligt liP under senare delen av 2012. Det finns ett kommunfullmäktigebeslut 2011 på att hela Alvesta kommun ska certifieras enligt liP.

### **4.3 Lägesbeskrivning för FOH över tid**

För att förstå hur FOH fungerar i praktiken kan tre viktiga områden belysas: hur omsorgstagarna uppfattar insatserna, om personalen är tillfreds och om ekonomin är i balans. Få jämförbara data finns för tiden innan liP. Bilden som presenteras är därför framför allt av läget efter liP:s införande.

#### **4.3.1 Omsorgstagarna i äldreomsorgen**

Socialstyrelsen mäter regelbundet hur omsorgstagarna i äldreomsorgen upplever givna insatser i ett "nöjd kundindex" (skala 1-100) som redovisas i "Öppna jämförelser äldre". I redovisningen kan jämförelser göras med andra kommuner och landet som helhet. Både i hemtjänsten och särskilda boenden ligger Alvestas värden över snittet i landet. Trenden är emellertid sjunkande för Alvestas del.

År	Hemtjänst Alvesta	Hemtjänst snitt Sverige	Särskilt boende Alvesta	Särskilt boende snitt Sverige
2011	76	73	77	69
2009	83	73	79	70

#### **4.3.2 Ekonomi**

Det ekonomiska resultatet för FOH har gått från ett rejält underskott före införandet av liP till en budget i balans de senaste åren.

År	Ekonomiskt resultat
2011	+0,3 mkr
2009	+1,7 mkr
2007	+2,8 mkr
2005	0
2003	-30 mkr

#### **4.3.3 Personal**

I Alvesta kommun har en medarbetarenkät genomförts 2009 och 2011 (SKOP). Ett samlande mått är "nöjd medarbetarindex" (skala 1-100) som visar att FOH ligger på en nivå som är något högre än för kommunen som helhet.

År	FOH	Alvesta kommun
2011	72	69
2009	71	68

## **5. Resultat**

### **5.1 Intervjuer**

Intervjuer genomfördes med förvaltningschefen och projektledaren för liP i Alvesta för att ge helhetsperspektiv på liP-standarden och dess roll i organisationen. Vidare intervjuades fyra enhetschefer med fokus på bevisen i liP-standarden. Resultatet av intervjuerna kan

## Förstå/Begriplighet

- \*De 3 övergripande grupperas utifrån liP:s tre huvudsakliga principer, samt i vad som fungerar bra (+) respektive mindre bra (-) omfattande material & svåra begrepp.
- \* Saknas introduktion i liP och de konkreta verktygen.

## Kunna/Hanterbarhet

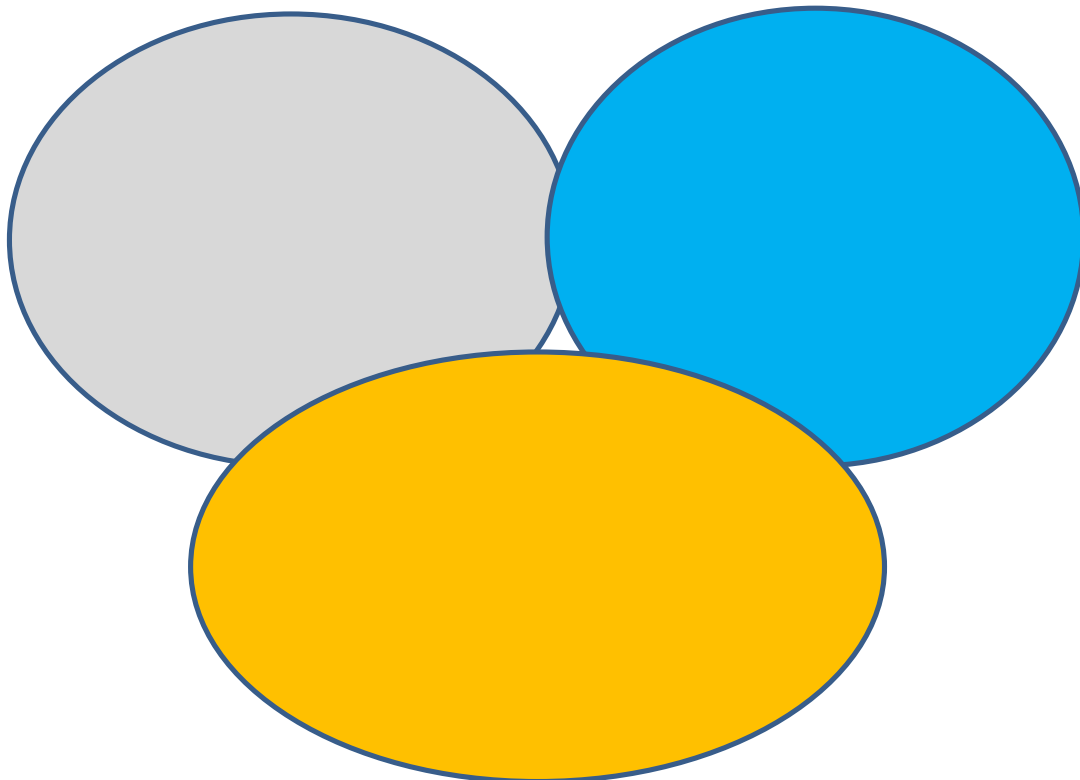
- \*Stora enheter ger på enstaka sätt en aktivt mindre bra(-) planering, genomförande och utvärdering, andra projekt och uppdrag

## Vilja/Meningsfullhet

- \*Gillar grundtanken och värderingarna med liP

<ul style="list-style-type: none"> <li>+ "En röda tråd" från central till lokal nivå</li> <li>+ Lokala verksamhetsplaner finns</li> <li>+ Handlingsplanerna ger struktur i vardagen.</li> <li>+ Medarbetarsamtalen och individuella utvecklingsplaner</li> <li>- Individuell kompetensutveckling blir mindre i år, p.g.a. centrala projekt</li> <li>- Finns koppling till mål i de individuella kompetensutvecklingsplanerna?</li> <li>- Samlad kompetensutvecklingsplan för enheterna saknas</li> <li>- I vissa fall inte full delaktighet i verksamhetsplaneringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Muntligt beröm i de dagliga mötana</li> <li>+ Tillgängliga chefer, ser den enskilda medarbetaren omsvavar hela organisationen</li> <li>+ Förändringsledare ger förankring och stödjer utveckling</li> <li>- Oklarhet kring arbetet med att nå övergripande mål</li> <li>- Ingen strukturerad modell för löpande feedback knutet till målen</li> <li>+/- Självgående personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Medarbetarenkät kopplad till liP</li> <li>+ Brukarundersökningar genom Kompassen och Öppna jämförelser</li> <li>+ Kompetensutveckling av chefer ger förutsättningar för ständiga förbättringar</li> <li>+ Ökad medvetenhet om uppföljning</li> <li>- Uppföljningsdelen glöms ibland bort</li> <li>- Resultatmätning av kompetensutvecklingssatsningar saknas lokalt och centralt</li> </ul>
---	--	--

Som ett sätt att undersöka faktorer som påverkar förutsättningarna för en omcertifiering kan de intervjuades beskrivningar delas in i: förstå/kunna/vilja, enligt teori som presenterades i avsnitt 3.





### Några exempel på citat från intervjuerna:

"Många medarbetare tänker nog att liP är något vi har gjort, inte något vi gör nu".

"Centralt pratas det inte så mycket om omcertifieringen i höst".

"Planera, genomföra och följa upp sitter i ryggmärgen".

"Saknar verktyg för hur man ska sätta in liP i det dagliga arbetet konkret".

"Jag kan inte det här med liP, är rädd att medarbetarna inte klarar omcertifieringen".

"Personalen är duktiga, självgående och framåt".

"Det vi styrs av dagligen är handlingsplanerna, vilket är användbart"

## 5.2 Workshop

Som en del i projektuppdraget höll rapportskrivarna i en workshop. Syftet var att initiera dialog kring förutsättningarna för en framgångsrik omcertifiering av liP. Vid workshopen deltog förvaltningschef, projektledare, socialt ansvarig samordnare (sas) och 11 enhetschefer.

Under workshopen gjordes en presentation av det som framkommit under intervjuerna. Därefter hölls två stycken gruppdialoger på temat "nuläget liP i FOH" och "så får vi till en framgångsrik omcertifiering". Deltagarna delades in i två grupper där en gemensam presentation knöt samman diskussionerna. Resultatet av gruppdialogerna sammanfattas nedan:

### 5.2.1 Gruppdialog - Nuläget liP i Alvesta

#### Vad är vi bra på?

##### Planering

- Är bra på att planera, verksamhetsplan och individuell kompetensutvecklingsplan. Den centrala "årsklockan" för årets verksamhet (budget, medarbetarsamtal, verksamhetsplaner mm) används och omsätts till lokalt planeringsstöd.
- Skriva handlingsplaner på utvecklingsområden, till exempel efter medarbetarundersökningen SKOP.
- Bra uppstarts dagar för cheferna

##### Genomförande

- Bra på delaktighet och att ge beröm.
- Kompetensutveckling har lett till att medarbetarna är mer anställningsbara över hela verksamheten.

##### Utvärdering

- Har kommit längre med mätningar. Veta hur det verkligen ligger till, för att sedan kunna göra förbättringar. Samtidigt svårt att mäta resultat i vår verksamhet. liP kräver bara att vi följer upp det vi planerat, inget annat.
- Större efterfrågan från medarbetarna på utvärdering. Viktigt att vid varje möte stämma av det som bestämdes senast.

#### Vad behöver vi förbättra?

##### Planering

- Bli bättre på att hålla samman kompetensutveckling för hela enheten.
- Att hålla verksamhetsplanen levande hela året.

##### Genomförande

- Det konkreta arbetet med handlingsplanerna, själva genomförandet, på enhetsnivå. Vi planerar men hur genomför vi det. Kvalitén.
- Förstärka introduktionen av liP.
- Om vi lägger in nya rutiner eller arbetssätt måste vi också kunna avsluta vissa delar, vad gäller t.ex. ombud.
- Mer kollegiestöd mellan cheferna - är det hotfullt att lyfta vissa reflektioner?
- Vad ska prioriteras? Vem får prioritera?

### Utvärdering

- Börjar ofta på något nytt, glömmer utvärdera.
- Skilja på utvärdera (låter så stort) och följa upp.
- När utvärderar vi? Återkoppling, uppföljning i vardagen, hur blev det med det? Ofta muntliga, vardagsnära saker.
- Mycket muntliga uppföljningar (inte dokumenterat). Behöver skrivas anteckningar. Saknas uppföljning av beslut från tidigare möten. Tydliggöra vad som bara är information. Personalmötesanteckningar kan användas för att dokumentera små uppföljningar ("gratis" uppföljning).
- Behöver mer tid för reflektion på alla nivåer, strategiskt tänkande, mindre operativt. Detta ligger på både planering, genomförande och utvärdering.

## 5.2.2 Gruppdialog - Så får vi till en framgångsrik omcertifiering

### Kunna

- Vi pratar inte om liP, även om vi jobbar så. Borde försöka koppla till liP cirkeln i vardagen. Hålla liP levande i olika situationer i vardagsarbetet. Vi jobbar alltid med liP, men vi påminner personalen just inför certifieringen, då är det "stora trumman".
- Ledningen tar nog ibland för givet att enhetscheferna har liP-tänket med sig. Exempelvis har nya chefer inte det. Dag i höst planeras för nya chefer angående liP.
- Lägga upp en planering inför omcertifieringen.
- Måste bli bättre på att matcha ihop liP med HEL-projektet (pågående satsning inom FOH på hälsa, ledarskap och kompetens).
- Arbeta med kontinuerlig uppföljning av sådant som har beslutats.
- Få med liP från början, exempelvis vid rekrytering av en undersköterska. Ta med liP symbolen i annonsen. Kravprofiler är på gång för olika tjänster.

### Vilja

- Oklart om medarbetarna känner att det är meningsfullt med liP.
- Om vi ser att vi efterlever det i chefsgruppen så är det lättare att jobba med det på sin enhet själv. Ett exempel kan vara uppföljning av föregående mötesanteckningar.
- Finns viljan på organisationsnivå? Både ja och nej.
- En modell och struktur behövs för att hålla i verksamhetsplanering och kvalitetsarbete. liP ger detta.

### Förstå

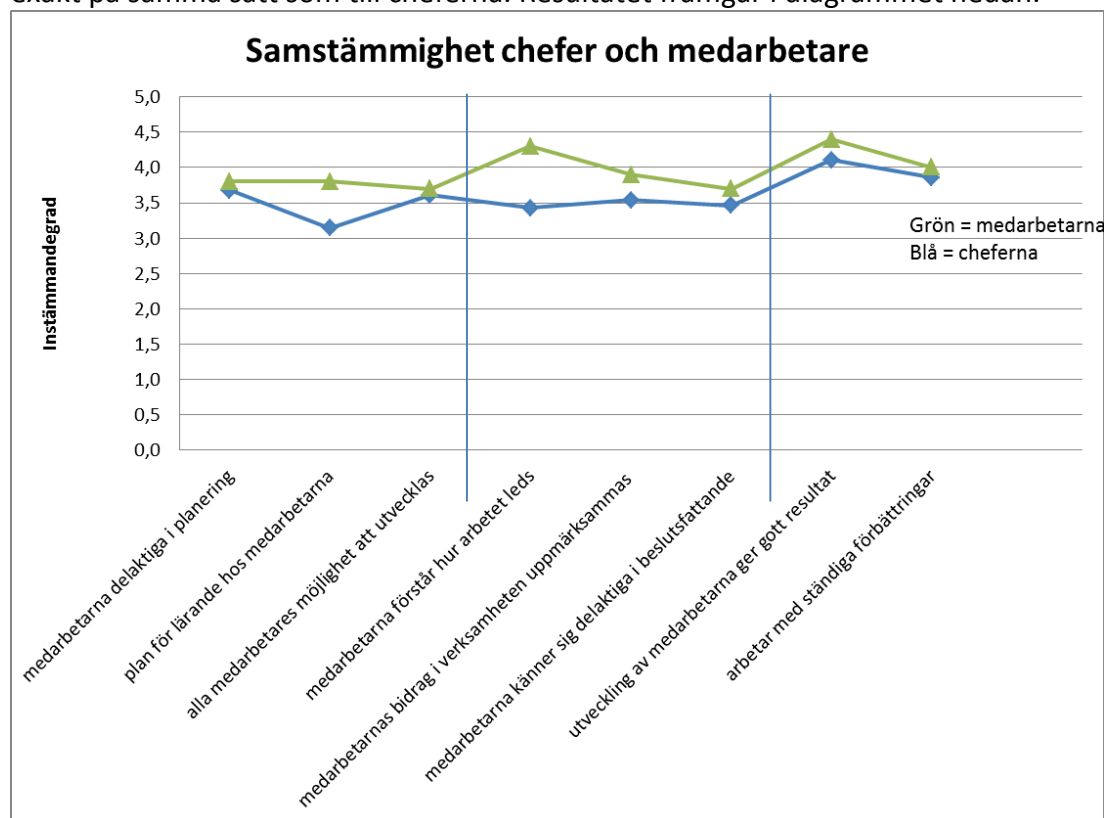
- Genomgång om liP med alla medarbetare, särskilt de nyanställda. Få medarbetarna att förstå liP. Jobba mer med det.
- Det finns en rädsla hos vissa chefer för att medarbetarna inte kan omsätta i ord vid certifieringen, även om de egentligen jobbar enligt liP. Personalen vet att vi jobbar så, men de vet inte var det kommer ifrån.
- Kanske ta liP på chefsnivån lite oftare. Pratar inte om det som liP.

Vid workshopen meddelade förvaltningschefen att omcertifieringen troligtvis kommer att skjutas fram några månader.

## 5.2.3 Enkät

De 14 deltagarna i workshopen fick alla besvara en enkät med 8 frågor för att få en temperaturmätning på i vilken mån liP används i arbetet. Frågorna har sedan matchats med medarbetarenkäten (SKOP) för att se hur personalen upplever situationen och samstämmer

med chefsnivån. Det ska poängteras att frågorna i medarbetarenkäten inte formulerats exakt på samma sätt som till cheferna. Resultatet framgår i diagrammet nedan.



Det visar sig att såväl chefer som medarbetare är relativt nöjda med hur verksamheten bedrivs. Generellt sett är cheferna något mer kritiska än medarbetarna. Frågorna kan delas in i "planering", "genomförande" och "utvärdering" (se de blå strecken ovan). Den enskilda fråga som ligger lägst är om "plan för lärande hos medarbetarna" finns. I detta fall är chefernas snitt väsentligt under medarbetarna. Den fråga som ligger högst är att "utveckling av medarbetarna ger gott resultat".

## 6. Samlad analys

### 6.1 Förutsättningar för omcertifiering

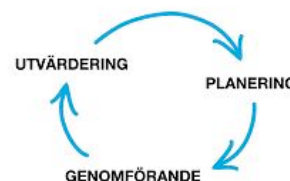
Som framgick i den teoretiska anknytningen avgörs implementeringen av relationen mellan å ena sidan den styrandes (nämnd, förvaltningsledning) resurser och prioriteringar, och å andra sidan den styrdes (enhetschefer, medarbetare) förståelse för, kunnande och vilja att efterleva ett beslut.

Den styrande nivån i Alvesta kommun har signalerat en fortsatt satsning på liP, till och med en möjlig utvidgning till andra nämnder. Samtidigt har inga särskilda resurser för liP avsatts vare sig centralt i kommunen eller i FOH det senaste året. Den styrande nivån verkar i hög grad uppleva att liP:s arbetsätt används konkret i verksamheten. liP som standard och i sin fulla dimension tycks däremot inte lyftas fram eller stämmas av i någon högre utsträckning.

På enhetschefsnivån finns en relativt god *förståelse* för liP. För nyare chefer är det mer otydligt, bland annat på grund av att ingen introduktion till liP finns. Från enhetscheferna framträder en *vilja* att arbeta med liP. Både i intervjuer och workshop lyfts liP:s principer

fram som vägledande och det uppskattas att ett verktyg för verksamhetsstyrning finns. liP bygger dessutom in nödvändig förankring på olika nivåer, något som FOH valt att kalla "den röda tråden". Vad gäller *kunnandet* är det tydligt att många använder de övergripande principerna med planering, genomförande och utvärdering.

Detta bekräftas av såväl chefer som medarbetare i de enkätfrågor som besvarats. Samtidigt framstår liP standarden i sin hela längd som relativt krånglig med många och ibland invecklade bevis. Att få känna sig trygga med alla delarna i modellen leder sannolikt till att liP:s arbetsätt inte används fullt ut.



Inom FOH diskuteras vikten av att liP:s principer ska hållas levande i verksamheten, och en önskan att vara en lärande organisation.

Som nämndes i teoriavsnittet kan detta relateras till en modell för lärande i organisationer. Modellen kan skapa förståelse för processerna bakom långsiktig implementering och ett djupare lärande. Inom FOH har införandet och tillämpningen av liP lett till positiva konsekvenser som sedan påverkat det fortsatta handlandet. Det vill säga ett lärande har skett i organisationen ("single loop" lärande). Användandet av liP har även fått många i organisationen att ändra syn/tankesätt och tillämpa liP som arbetsmetod inom flera olika arbetsområden ("double loop" lärande). Exempelvis används handlingsplaner i flera olika sammanhang, såsom efter medarbetarundersökningen. Det är även uttalat att "den röda verksamhetstråden" ska vara tydlig i allt som görs. Däremot verkar inte FOH ha nått den "tredje loopens lärande". Värderingar och beteenden har inte påverkats så att de per automatik följer liP:s principer. För att nå den tredje loopens lärande behöver FOH arbeta med att få in liP som en naturlig del i vardagen genom att relatera till principerna och indikatorerna i olika sammanhang på alla nivåer i organisationen. Eftersom liP-modellen är relativt omfattande och komplicerad att förstå är den också känslig för förändringar, som byte av chefer och medarbetare. Introduktion i liP för alla nyanställda och regelbundna seminarier med tema liP för samtliga chefer bör erbjudas för att hålla liP levande mellan certifieringarna. liP kan också i högre grad diskuteras och tillämpas som ett naturligt inslag på arbetsplatsträffar och i samverkansgrupper. Först då blir FOH fullt ut en lärande organisation gällande liP.

Det är i ekonomi, brukar- och medarbetarenkäter tydligt att FOH under de senaste åren presterat goda resultat. Troligtvis har liP varit en bidragande orsak. Detta är en mycket bra bas att utgå ifrån i det vidare arbetet.

## 6.2 Förslag till förbättringsområden

- Alla nya medarbetare, och särskilt på chefsnivån, bör som en del i introduktionen få en grundlig genomgång av liP. Arbetet med liP kan fördjupas på alla nivåer till att inte bara innebära principerna planera, genomföra och utvärdera. liP-standardens är relativt teoretisk och invecklad. Av den anledningen bör varje arbetsplats göra materialet till sitt eget på ett lättbegripligt och konkret sätt. Alla bör vara bekväma med standarden i sin helhet och arbetsättet genomsyra organisationen från rekrytering och framåt. liP behöver pratas om i vardagen.
- FOH är starka i planeringsfasen, bland annat i verksamhetsplan, handlingsplaner och individuella kompetensutvecklingsplaner. Däremot kan genomförande- och utvärderingsfasen hållas levande i högre utsträckning.
- Kommunikation kring effekterna av liP kan bli tydligare. De goda resultaten i brukarundersökningar, medarbetarenkät och ekonomi lyfts i liten utsträckning fram

som kopplade till liP. Genom att visa upp sitt utvecklingsinriktade arbetssätt och dess resultat kan liP stärka förvaltningens varumärke och attrahera duktiga medarbetare.

*Avslutningsvis skickar vi med tre öppna frågor till FOH att reflektera kring:*

- ❖ Finns viljan och energin att satsa på en omcertifiering i hela organisationen?
- ❖ Hur ska organisationen fortsatt lyckas hålla omsorgstagarfokus inom ramen för liP, där fokus ligger på medarbetarna?
- ❖ Hur ska organisationen hålla liP levande i vardagen på alla nivåer?