

Modellkommuner och Modellregioner 2018-2020

RESULTATRAPPORT FRÅN EN SATSNING PÅ
JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERAD STYRNING OCH LEDNING



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Förord

Visionen för Sveriges Kommuner och Regioner lyder: Vi formar idéerna för välfärd och utveckling. Det framgångsrika Sverige skapas lokalt.

I ett framgångsrikt Sverige svarar välfärden mot både kvinnors och mäns villkor, behov och prioriteringar. Utvecklingen går mot ett jämställt samhälle.

Det följer av den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män, som SKR och många av våra medlemmar har ställt sig bakom. Utgångspunkten för deklARATIONEN är just det lokala perspektivet:

”Genom sin närhet till befolkningens vardagsliv utgör kommuner och regioner de politiska nivåer som har bäst förutsättningar att både bekämpa ojämställdhet och förhindra att den blir bestående, och att verka för ett samhälle som inte bara är formellt utan även reellt jämställt.”

Ett av förbundets strategiska delmål är att jämställdhetsperspektivet är en självklar integrerad del i den lokala och regionala styrningen.

För att stödja medlemmarnas arbete med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning driver SKR sedan 2015 satsningen Modellkommuner, och under 2019 även piloten Modellregioner.

I satsningen smälter visionens delar samman. Genom att tillvarata lokala och regionala erfarenheter utvecklar deltagarna sin styrning och ledning på ett sätt så att den kan bidra till en jämställd välfärd. Det jämställda Sverige skapas lokalt.

Den här rapporten beskriver konceptet Modellkommuner, satsningens genomförande under 2019 och deltagarnas resultat. Vi hoppas den ska inspirera fler kommuner och regioner till att påbörja ett systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering, och att den ska visa andra aktörer potentialen i det lokala och regionala jämställdhetsarbetet.

Stockholm, 2020-01-27

Fredrik Lennartsson
Avdelningsdirektör

Avdelningen för vård och omsorg

Innehåll

Sammanfattning	5
Inledning	7
Genomförande i flera etapper	8
Jämställdhetsintegrering – en strategi för jämställdhet.....	8
Modellkonceptet	9
Konceptets olika delar	10
Resultat – självskattning av olika aspekter	11
Från aktivitet till effekt.....	11
Modellkommuner	13
Syfte och mål.....	14
Organisering av utvecklingsarbetet.....	14
Deltagarnas resultat	14
Lärdomar	24
Modellregioner	27
Syfte och mål.....	28
Organisering av utvecklingsarbetet.....	28
Deltagarnas resultat	29
Lärdomar	35
Satsningens måluppfyllelse	38
Mål om förstärkt arbete med jämställdhetsintegrering	38
Mål om att bidra till spridning genom att bli mentorer	40
Mål om samverkan med andra aktörer	41
Lärdomar	42
Om konceptet och benchmarkingmodellen.....	42
Avslutande reflektioner	45
Kärnan i modellkonceptet – benchmarking och mentorrollen	45
Ett märkesskyddat eller ett mera löst koncept	45
SKR:s roll	46
Bilaga	47
Underlag för bedömning av måluppfyllelse	47

Sammanfattning

Kommuner och regioner har en viktig del i arbetet med att förverkliga de jämställdhetspolitiska målen. SKR och regeringen har därför ingått en överenskommelse för att stärka jämställdhetsarbetet på lokal och regional nivå 2018–2020. Inom ramen för denna överenskommelse driver SKR under 2018–2020 en satsning under namnet Modellkommuner/Modellregioner. Arbetet kommunerna bygger på erfarenheter och lärdomar från tidigare genomförda omgångar, från 2015 och framåt, medan satsningen på regionerna är den första enligt modellkonceptet med denna målgrupp. Denna rapport avser både Modellkommuner och pilotomgången för Modellregioner. Den bygger på underlag från deltagarnas resultatrapporter, delrapporter från båda satsningarna samt en lärande utvärdering. I satsningen påbörjar deltagarna ett arbete med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning genom att systematiskt jämföra arbetssätt med varandra. Konceptet bygger på ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter (benchmarking) och pågår under drygt ett års tid. I konceptet ingår att deltagarna i nästkommande omgång blir mentorer för nya kommuner och regioner. På så vis leder satsningen till fortsatt kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte inom och mellan kommuner och regioner, samt i samverkan med andra lokala och regionala aktörer.

Resultatrapporten visar att:

- samtliga kommuner och regioner som fullföljt konceptet har påbörjat eller vidareutvecklat jämställdhetsintegrering av sina system för styrning och ledning
- samtliga har genomfört kompetenshöjande insatser och gjort en översyn av olika styrdokument
- merparten har även genomfört förändringar i målskrivningar, policydokument och anvisningar utifrån ett jämställdhetsperspektiv

En god grund är därmed lagd inför ett fortsatt jämställdhetsarbete. När det gäller förändringar i arbetssätt är det färre organisationer som nått dit, men en något större andel kommuner än regioner. Förändring hos brukare och medborgare syns knappast ännu. Några exempel finns dock hos de som varit mentorskommuner, vilket indikerar att det ofta behövs mer tid för att komma så långt, men samtidigt att det är möjligt om arbetet hålls i över tid.

En sammanfattande bedömning visar att satsningen på Modellkommuner och Modellregioner har varit framgångsrik i flera avseenden. De deltagande organisationerna är överlag mycket nöjda med upplägg och genomförande. Målsättningen att kommuner och regioner som deltagit i satsningen har stärkt sitt arbete med jämställdhetsintegrering av system för styrning och ledning, så att de bidrar till att uppnå mål och visioner i deras verksamheter, bedöms vara uppfyllt. Däremot anses inte målet om att satsningen ska bidra till spridning genom att deltagarna blir mentorer i kommande satsningar vara uppfyllt, eftersom alltför få deltagare är beredda att ta på sig den rollen.

Förutsättningar för hållbarhet i medlemmarnas arbete med jämställdhetsintegrering bedöms vara goda, förutsatt att höga politiker och chefer fortsätter att aktivt driva på jämställdhetsarbetet och att efterfråga resultat. I rapporten förs avslutningsvis ett resonemang kring hållbarhetsaspekter och några frågor ställs kring modellkonceptet: om SKR:s roll som kunskapsförmedlare i förhållande till sina medlemmar, om innebörden i mentorskapet, om förutsättningar för fortsatt spridning, samt om hur mycket flexibilitet som kan rymmas inom ramen för ett koncept.

Inledning

Kommuner och regioner har en viktig del i arbetet med att förverkliga de jämställdhetspolitiska målen. SKR och regeringen har därför ingått en överenskommelse för att stärka jämställdhetsarbetet på lokal och regional nivå 2018–2020. Inom ramen för denna överenskommelse driver SKR under 2018–2020 en satsning under namnet Modellkommuner/Modellregioner. Arbetet med kommunerna bygger på erfarenheter och lärdomar från tidigare genomförda omgångar, från 2015 och framåt, medan satsningen på regionerna är den första enligt modellkonceptet med denna målgrupp.

Inom satsningen utvecklar deltagarna jämställdhetsintegrering av styrning och ledning genom att systematiskt jämföra arbetsätt med varandra. Konceptet bygger på ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter (*benchmarking*) under drygt ett års tid. Målet är att deltagande kommuner och regioner ska jämställdhetsintegrera sina system för styrning och ledning, samt att de ska bli mentorer för nya kommuner respektive regioner efter att ha fullföljt konceptet.

SKR ser en stor efterfrågan på lärande exempel av arbete med jämställdhetsintegrering, såväl nationellt som internationellt. Rapporten innehåller därför relativt detaljerade beskrivningar av konkreta verksamhetsförbättringar, samt lärdomar om både framgångsfaktorer och utmaningar i arbetet. Verksamheternas egna beskrivningar av hur de gått till väga och vad de uppnått utgör en värdefull kunskapskälla.

Satsningen har följts genom en lärande utvärdering som bidrar med underlag och analyser i rapporten. I de avslutande reflektionerna förs ett resonemang om resultaten i relation till tidigare forskning om arbete med jämställdhetsintegrering.

Målgrupper för rapporten är:

- regeringen och SKR
- kommuner som deltagit i satsningen
- kommuner och regioner som vill starta upp arbete med jämställdhetsintegrering
- yrkesgrupper inom områden som folkhälsa, jämlikhet, integration, mänskliga rättigheter etc., som vill förstå konceptet och eventuellt anpassa det för att inkludera andra tvärssektoriella frågor i styrning och ledning
- utvärderare, myndigheter och andra som studerar resultaten av jämställdhetsarbete

Genomförande i flera etapper

Utvecklandet av Modellkommuner och Modellregioner har sedan starten 2015 skett i nära samverkan mellan SKR och medlemmarna. Föreliggande omgång av Modellkommuner är den tredje i ordningen. I den första pilotomgången, som byggde på erfarenheter från Program för hållbar jämställdhet (HåJ, 2008–2013), deltog sex kommuner som alla deltagit i HåJ. Pilotomgången lade grunden för kommande omgångar. I den första var de sex kommunerna från piloten mentorer för de nya kommunerna. Den efterföljande omgången följde samma mönster, där några av de kommuner som fullföljt konceptet blev mentors-kommuner i följande omgång. De tidigare omgångarna av modellkommuner finns redovisade i [Modellkommuner pilotomgången 2015–2016](#), samt [Modellkommuner 2017–2018](#).¹

Modellkommunarbetet har väckt nyfikenhet och intresse hos många andra organisationer, såväl nationellt som internationellt. Under hösten 2017 fick SKR förfrågan om att utveckla konceptet till regioner, bland annat för att undersöka möjliga synergieffekter i samverkan mellan regioner och kommuner. Arbetsprocessen tillsammans med medlemmarna som ledde fram till pilotprojektet finns beskriven i [Modellregioner, pilotprojekt 2018–2019](#).²

Såväl den tredje omgången av Modellkommuner som piloten med Modellregioner innebär således en vidareutveckling av konceptet. Med hjälp av en referensgrupp med nyckelpersoner från Modellkommuner samt stöd från flera avdelningar på SKR har konceptet vidareutvecklats. En ny omgång av Modellkommuner startar under 2020. Modellregionerna förlänger sin pilot och fortsätter även hela året 2020.

Jämställdhetsintegrering – en strategi för jämställdhet

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att nå ett jämställt samhälle, en strategi som används av såväl FN och EU som av Sverige. De målsättningar som ska nås med hjälp av strategin uttrycks i Sverige genom de jämställdhetspolitiska målen. Det övergripande målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det övergripande målet är nedbrutet i sex delmål: en jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet, jämställd hälsa, jämställd utbildning samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra.

Jämställdhetsintegrering innebär att ett jämställdhetsperspektiv integreras i all planering, allt beslutsfattande, i genomförande och uppföljning. Syftet är att jämställdhet ska vara en del av det ordinarie uppdraget för politiker, chefer och medarbetare och ingenting som hamnar i skymundan eller sidoordnas.

¹ ”Delrapport Kunskapsspridning genom modellkommuner 2015-2016”, ”Delrapport Kunskapsspridning genom modellkommuner 2017” och ”Modellkommuner 2017-2018”.

² Delrapport: Modellregioner, pilotprojekt 2018-2019 (2019-06-28).

Modellkonceptet

Modellkonceptet utgår från att jämställdhet är en kvalitetsfaktor och arbetssättet är hämtat från det systematiska kvalitetsarbetet. Konceptet bygger på *benchmarking*, en metod för förbättringsarbete genom systematiska jämförelser och ömsesidigt lärande. Benchmarking innebär att deltagarna jämför sina egna arbetssätt och processer med andra organisationer, för att identifiera möjliga förbättringsåtgärder i den egna verksamheten. Lärandet omsätts i handling genom implementering av ett förbättringsarbete som sprids och följs upp i den egna verksamheten.

Deltagarna i Modellkommuner/Modellregioner jämställdhetsintegrerar sina system och processer för ledning och styrning i syfte att säkerställa likvärdig och bra verksamhet för olika grupper av kvinnor, män, flickor och pojkar. Tillvägagångssättet för förbättringsarbetet ska senare kunna systematiseras och överföras till andra kommuner respektive regioner.

Modellkonceptet bygger på forskning och beprövade framgångsfaktorer för hållbart förbättringsarbete, bland annat kunskapen om att personer från olika organisatoriska nivåer som har mandat att fatta beslut om och sätta i gång ett förbättringsarbete behöver delta. En central del av konceptet är således att ansvariga politiker, höga chefer och nyckelpersoner med ansvar för genomförande av förbättringsåtgärder deltar i arbetets.

I Modellkommuner/Modellregioner arbetar två eller tre organisationer tillsammans. Tre representanter per kommun/region deltar i arbetet och vid varje möte en ansvarig politiker, en hög chef och en nyckelperson (t.ex. ekonom, kvalitetsansvarig, strateg, controller). Deltagarna jämför arbetssätt och utbyter konkreta exempel genom benchmarking. Fokus ligger på systematiskt lärande som tas tillvara i respektive organisation genom att förbättringsarbeten implementeras, sprids och följs upp på hemmaplan i kommunens/regionens ordinarie styr- och ledningssystem. Deltagarna följer ett strukturerat programkoncept där SKR bidrar med uppstartsträff, regelbundna träffar för nyckelpersoner/strateger, processtöd samt ett metodmaterial som består av verktyg, mallar och checklistor via [SKR: s hemsida](#).

Nyckelpersonerna har en särskild roll i arbetet. De har ansvar för att planera träffarna enligt metodhandledningen och har ofta i egenskap av jämställdhetsstrateger eller kvalitetsansvariga ansvar för att stödja och följa upp förbättringsarbetet på hemmaplan. För att bli rustade för detta ansvar träffas de en heldag inför varje benchmarkingomgång på SKR.

Organisationer som genomgått konceptet som benchmarkingkommuner kan i en följande omgång vara mentorer för nya deltagare. De får därmed möjlighet att ytterligare fördjupa sitt arbete med jämställdhetsintegrering genom fortsatt erfarenhetsutbyte och lärande.

Konceptets olika delar

Förberedelsefas

För hållbarhet och långsiktiga effekter är den interna förankringen hos deltagande organisationer avgörande. Förberedelsefasen är därför en viktig del av konceptet, där nyckelpersoner och mentorer förbereds vid flera tillfällen.

Benchmarkingträff 1 – Styrning och ledning

Under den första träffen påbörjas arbetet med jämställdhetsintegrering. Varje organisation förbereder en presentation av sitt system för styrning och ledning och analyserar vad som fungerar tillräckligt bra och vad som behöver förbättras ur ett jämställdhetsperspektiv. Under träffen utbyter deltagarna erfarenheter och idéer om förbättringar i system och styrdokument för att säkerställa att styrning och ledning resulterar i jämställd service och resursfördelning för brukare och invånare.

Arbete på hemmaplan

Efter varje benchmarkingträff genomförs ett förbättringsarbete på hemmaplan. Arbetet bygger på PDSA-modellen för systematiskt kvalitetsarbete, eller på den modell som respektive organisation brukar använda för att planera, genomföra och följa upp förbättringsarbete.³

Benchmarkingträff 2 – Systematiskt förbättringsarbete

Den andra träffen handlar om att följa upp förbättringsarbeten som genomförts sedan förra träffen, benchmarka förbättringsarbeten inom ett specifikt verksamhetsområde och planera för fortsättningen.

Benchmarkingträff 3 – Följa upp och analysera resultaten

Den tredje träffen fokuserar på förbättring av system för uppföljning, analys och beslutsfattande så att ojämställdhetsproblem kan upptäckas och åtgärdas. Inför träffen analyserar deltagarna den egna organisationens utgångsläge och beskriver hur eller om de redovisar, använder och följer upp individbaserad statistik könsuppdelat och huruvida de tillämpar jämställdhetsanalyser i beslutsprocesserna. Även rutiner och system för beslutsfattande och ärendeberedning ses över.

Under träffen utbyts erfarenheter och exempel mellan organisationerna kring nyckeltal och system för att följa upp och analysera verksamhetens resultat för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar. Deltagarna jämför även hur de arbetar med könskonsekvensbeskrivningar och jämställdhetsanalyser i

³ PDSA är en modell för systematiskt förbättringsarbete där bokstäverna står för Plan, Do, Study and Act (planera, utför, studera och agera).

ärendebereidning. Planer görs upp för det fortsatta förändringsarbetet på hemmaplan.

Resultatredovisning och spridning

Benchmarkingprocessen avslutas med en resultatkonferens för att utbyta resultat och lärdomar, samt för att inspirera nya organisationer i arbete med jämställdhetsintegrering. Målgruppen för konferensen är främst deltagande organisationer. Andra målgrupper kan vara andra verksamheter i deltagarnas organisationer eller andra organisationer på lokal, regional eller nationell nivå. Fortsatt genomförande och spridning sker även genom att deltagarna blir mentorer för nya verksamheter i påföljande satsningar, i enlighet med konceptet.

Resultat – självskattning av olika aspekter

Utgångspunkten för arbetet i Modellkommuner och Modellregioner är [Vägledning för jämställdhetsintegrering](#), som utarbetats av SKR tillsammans med pilotkommunernas strategier. Vägledningen består av tio moment som är centrala i arbete med jämställdhetsintegrering. Enligt konceptet startar arbetet med att den politiska ledningen fattar beslut om jämställdhetsintegrering, men i övrigt finns det ingen bestämd ordning som momenten behöver följa.

Vägledningen bygger på forskning och erfarenheter om framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering och om implementering av resultat av utvecklingsarbeten i ordinarie arbetsprocesser.

Till vägledningen hör en [checklista](#) som kan laddas ned från SKR:s hemsida. Checklistan utgör en lista över förbättringsområden och fungerar samtidigt som ett självskattningsverktyg som gör det möjligt för deltagarna att systematiskt följa sin egen utveckling. Inför varje träff skattar deltagarna hur långt de kommit inom respektive moment, med siffran 1 (inte påbörjat), 2 (finns men behöver utvecklas) eller 3 (det finns/gör vi). Genom att räkna samman poängen får deltagarna en indikation på hur långt de nått i arbetet.

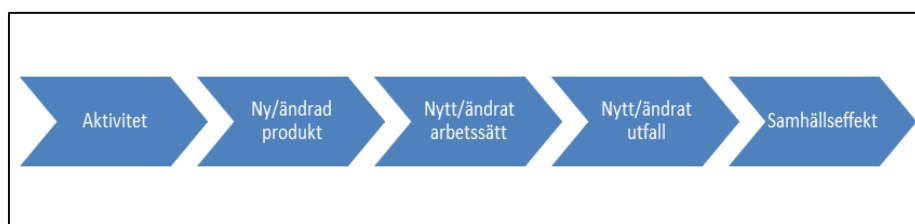
I resultatredovisningen av Modellkommuner respektive Modellregioner visas en sammanfattning av de deltagande organisationernas självskattningar. Där framgår även hur de bedömer sina förflyttningar.

Från aktivitet till effekt

På lång sikt ska arbetet med jämställdhetsintegrering i kommuner och regioner bidra till att de jämställdhetspolitiska målen nås. Vägen dit sker i små steg där kopplingen till jämställdhet inte alltid är uppenbar. Det kan handla om mål-skrivningar, administrativa rutiner, att justera processer och IT-system. Ibland uppstår frågan om arbetet verkligen leder till jämställdhet för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar.

I ett försök att tydliggöra kopplingen mellan det arbete som görs och målet om ett jämställt samhälle, har resultaten i denna rapport kategoriserats utifrån en utvärderingsmodell som synliggör olika nivåer av resultat (Figur 1). Modellen användes av Statskontoret i utvärderingen av satsningen på jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM) och är här anpassad till den kommunala respektive regionala kontexten.

Figur 1: Från aktivitet till samhällseffekt – en resultatkedja



Enligt SKR:s anpassade version definieras resultatkedjans olika steg enligt följande:

- En *aktivitet* är en punktinsats som genomförs under en avgränsad tid. Det kan vara en utbildningsinsats eller en översyn av ett styrdokument.
- En *ny eller ändrad produkt* har en större förändringspotential och föregås ofta av ett politiskt eller administrativt beslut. Det kan handla om nya mål och policys eller ändrade anvisningar för budgetprocessen. I regionalt arbete skulle en ny eller ändrad produkt kunna vara att ta fram ett verktyg för olika aktörers projektutveckling och ansökan om offentliga medel. Ett exempel från kommunalt arbete kan vara att jämställdhetsintegrera frågebatteriet som används vid handläggning av bostadsansökningar i socialtjänsten.
- Ett *nytt arbetssätt* är ofta ett resultat av den ändrade produkten. Det kan gälla såväl metoder och rutiner som olika sätt att organisera arbetet. Ett exempel från en kommun är att bostadshandläggare börjar tillämpa rutiner för att säkerställa en jämställd bedömning av hemtjänstbehov. Ett exempel från en region är att de som beviljar stöd till projektutveckling börjar tillämpa verktyget och avslår alla ansökningar som inte uppfyller jämställdhetskriterierna.
- Ett nytt eller förändrat *utfall* uppstår när kommunens eller regionens verksamhet förändras så att det medför en förändring för brukare eller invånare. Exempelvis kan uppföljningen av beviljad hemtjänst visa att fördelningen av hemtjänsttimmarna blivit mer jämställd. I det regionala exemplet kan ett nytt eller förändrat utfall vara att uppföljningen av beviljade projekt visar att fördelningen av medel blivit mer jämställd.
- En *samhällseffekt* uppstår när dessa förändringar bidrar till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås.

Modellkommuner

Under hösten 2018 bjöds samtliga kommuner in till att delta i tredje omgången av Modellkommuner. Sju av benchmarkingkommunerna från föregående omgång ställde upp som mentorer, med förstärkt stöd från tre av kommunerna från den ursprungliga pilotomgången. 13 nya kommuner deltog inledningsvis i satsningen. En bit in i processen valde Botkyrka och Askersund av olika skäl att hoppa av. Robertsfors och Kalmar hade inte lämnat in resultatredovisningar vid sammanställandet av denna rapport, därför saknas beskrivningar från dessa kommuner i rapporten.

Tabell 1: Deltagande benchmarking- och mentorkommuner 2018-2020

Benchmarkingkommuner	Mentorer
Trelleborg, Olofström, Östra Göinge	Kristianstad med stöd av Malmö
(Botkyrka) Västerås	Uppsala
Södertälje, Kalmar	Norrtälje
Fagersta (Askersund)	Hedemora
Nordmaling, Örnsköldsvik, Robertsfors	Vännäs, med stöd av Umeå
Kalix och Övertorneå genom Förbundet Norrbottens Kommuner	Boden och Luleå med stöd av Piteå

Kommunerna motiverar sitt intresse för att delta i satsningen med att arbetet med jämställdhetsintegrering är en politiskt prioriterad fråga i kommunen. Arbetet har knutits till CEMR-deklarationen, Agenda 2030, länets och/eller kommunernas egna visioner och lokala styrdokument. Genom att medverka i satsningen önskade kommunerna stärka det kommunövergripande arbetet med jämställdhetsintegrering genom att få hjälp och stöd av såväl de deltagande kommunerna som av SKR. För några av kommunerna innebar ett deltagande en start på ett övergripande jämställdhetsintegreringsarbete, för andra en nystart eller vidareutveckling av arbetet. Beslut om att ansöka om ett deltagande fattades på högsta politiska nivå (kommunstyrelsen). Citaten nedan återspeglar kommunernas motiveringar:

Förhoppningen var att få ett lärande och en nystart för ett mer systematiskt jämställdhetsarbete som inkluderar även andra jämlikhetsfrågor. (Örnsköldsvik)

Nordmalings kommun valde att anmäla intresse för att delta eftersom det är en politiskt prioriterad fråga och vi ville få hjälp och stöd med hur vi kan arbeta mer aktivt med jämställdhet. (Nordmaling)

Syfte och mål

Kommunernas syften och mål för utvecklingsarbetet i satsningen handlar främst om att integrera jämställdhet i beslut- och ledningssystem, samt att skapa struktur och samordning kring jämställdhetsfrågorna. För att uppnå detta ser kommunerna behov av nulägesbeskrivningar och ökad kompetens hos politiker och chefer kring jämställdhet och jämställdhetsintegrering. Ökad insikt om styrkedjan ”från politik till praktik” såväl inom kommunen som i länet/regionen nämns också. Några av kommunerna lyfter fram verksamhetsutveckling med utveckling av arbetssätt, metoder och nya verktyg som målsättningar. Ett exempel på hur intentionerna i Modellkommuner sammanfaller med kommunens målsättningar och pågående arbete är Förbundet Norrbottens kommuners ”*På väg mot jämställda attraktiva kommuner*”. Från den satsningen valdes några pilotverksamheter ut för deltagande i Modellkommuner.

Organisering av utvecklingsarbetet

För att möjliggöra hållbarhet i arbetet bygger Modellkommunkonceptet på att personer från olika organisatoriska nivåer deltar, med mandat att fatta beslut och sätta igång ett förändringsarbete. Från varje kommun har därför ansvariga politiker, höga chefer och nyckelpersoner med ansvar för genomförande av förbättringsåtgärder deltagit: kommunstyrelseordföranden, kommunalråd, kommundirektörer och kommunchefen.

Kommunerna organiserar sitt jämställdhetsarbete på olika sätt. Några har nyckelpersoner med särskilt ansvar för jämställdhetsintegrering. Dessa har ett utvecklingsuppdrag i sina verksamheter på del av sin tjänst. Det finns även kommuner som inte har någon sådan funktion. Inga extra resurser avsattes för Modellkommunarbetet, det genomfördes inom befintliga ramar. I Modellkommunsatsningen har nyckelpersonerna haft befattningar som strateger, utvecklare, planerare, specialister – alla med uppdrag att bidra på olika sätt i kommunernas utvecklingsarbete.

Deltagarnas resultat

I det följande redovisas resultat som de deltagande kommunerna beskriver i sina slutrapporter. Utgångspunkten för arbetet i Modellkommuner är den vägledning som SKR utarbetat och vidareutvecklat sedan starten 2015. Till vägledningen hör en checklista där deltagarna gör en självskattning av hur långt de kommit när det gäller olika aspekter i jämställdhetsintegreringsarbetet.

Samtliga kommuner utom en uppger att deltagande i satsningen inneburit att det skett en förflyttning enligt den tregradiga skalan ”inte påbörjat”, ”finns men behöver utvecklas” till ”det finns/vi gör”. I den kommun där förflyttningen inte kan noteras enligt checklistans skala framgår det i rapporteringen att trots detta så har arbetet varit givande och gett tillfälle till reflektion och uppslag till nya arbetssätt.

Tabell 2: Kommunernas självskattade bedömning av framgångsfaktorer i arbetet med jämställdhetsintegrering, enligt en tregradig skala där 1 innebär ”inte påbörjat/finns inte”, 2 innebär ”behöver utvecklas” och 3 innebär ”det finns/det gör vi”.

Framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering	Medelvärde (poäng)
Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering	2,7
Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering	2,1
Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med Jämställdhetsintegrering	2
Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument	2
All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund	1,9
De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen	1,8
I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	1,7
Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning	1,4
Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna	1,4
Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter	1,3

Det som redovisas i tabell 2 är medelvärden och det finns skillnader mellan de olika kommunerna. Den sammanlagda maxpoängen är 30. Kommunernas självskattningar efter sista benchmarkingträffen ligger mellan 16 och 23 poäng. Sammanställningen visar att det som främst bedöms vara ”på plats” är politiska beslut och en vilja att arbeta med jämställdhetsintegrering. Perspektivet finns men behöver utvecklas i styrdokument och policys. En grund är lagd när det gäller att jämställdhetsintegrera ledning och styrning medan det är en bit kvar till analyser och konkreta verksamhetsförändringar.

Arbete med jämställdhetsintegrering i kommuner och regioner syftar till att bidra till de jämställdhetspolitiska målen, men trots att det är en lång väg till sådana samhällseffekter är det värdefullt att synliggöra även de små stegen längs vägen. Kommunerna i satsningen ombads därför bedöma var på resultatkedjan (Figur 1) de befann sig efter satsningens slut.

De flesta bedömde att de befann sig i kedjans vänstra del, det vill säga att de befann sig på ”aktivitetsnivån” och till viss del på nivån ”ny förändrad produkt”. De flesta hade ännu inte kommit till ”nytt/förändrat arbetssätt” och därigenom inte heller till ”nytt/ändrat utfall” eller ”samhällseffekter”. I det följande ges några exempel på kommunernas resultat, där vi börjar med exempel på genomförda aktiviteter.

Några exempel på genomförda aktiviteter

De vanligaste aktiviteterna som genomförts är utbildningsinsatser för politiker och chefer, samt kartläggningar för att synliggöra nuläge och behov. Södertälje kommun har till exempel arrangerat föreläsningar med RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser) om könsuppdelad statistik. Representanter för kommunen har deltagit i SKR:s utbildning i jämställdhetsintegrering, Leda och styra för hållbar jämställdhet. Även Östra Göinge kommun har genomfört utbildningsinsatser för chefer i syfte att lägga en kunskapsgrund för arbetet, men även för att skapa samsyn i chefskollegiet om förväntade resultat. Ett verktyg för tvärsektorieell konsekvensanalys är under utveckling av kommunens jämställdhetssakkunniga representant.

Verktyget är tänkt att införas som stöd för konsekvensanalys inför beslut, planer eller vid uppföljningar. Ingående perspektiv på verksamhetsnivå är etnisk tillhörighet, funktionsvariation, kvinna/man, flicka/pojke och ålder. På individnivå beaktas alla de sju diskrimineringsgrunderna inklusive sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck samt religion och annan trosuppfattning.

(Resultatrapport, Östra Göinge kommun)

Deltagandet i satsningen har bidragit till en översyn av styrning, ledning och organisering av jämställdhetsarbetet, vilket illustreras med följande citat:

På central nivå har projekt SKR modellkommuner inneburit [att] en första övergripande kartläggning av både jämställdhetsläget i kommunen såväl som av organisering och riktning på det interna arbetet med jämställdhetsintegrering presenterats för kommunstyrelsen. I kartläggningen analyseras också styrsystemet och hur det i dagsläget är riggat kopplat till jämställdhet. (Resultatrapport, Västerås stad)

I Fagersta kommun har satsningen bidragit till att olika behov i arbetet med jämställdhetsintegrering är identifierade. Exempel som ges i resultatrapporten är behov av att analysera individbaserad statistik med kön som indelningsgrund och behov av en mall för tjänsteskrivelser, samt en checklista för jämställdhetsintegrering. Arbetet med att ta fram en sådan pågår tillsammans med mentorskommunen Hedemora. Utbildningsinsatser för chefer är planerade för 2020.

Andra exempel på genomförda aktiviteter i de deltagande kommunerna är översyn av dokument och rutiner:

Under året har personalavdelningen börjat se över hur området Mäns våld mot kvinnor och våld i nära relationer kan lyftas in bättre i personalarbetet. Det pågår en översyn av de interna rutinerna för att fånga in och [ge] stöd till både chefer och medarbetare om problematiken. Utbildning planeras för personalavdelningen.

(Resultatrapport, Örnsköldsviks kommun)

Även i Nordmaling har styrdokument och policys fått en översyn.

Vi har påbörjat framtagandet av ny anvisning och mall för tjänsteskrivelser där jämställdhetsanalys ska finnas med (samt konsekvenser för barnperspektivet) samt checklista för stöd för jämställda beslut (checklistan ska infatta perspektiven jämställdhet och barn). Vi har däremot inte haft möjlighet att färdigställa dem och implementera dem ännu. (Resultatrapport, Nordmaling)

Exempel på aktiviteter som genomförts i Kalix kommun är kompetenshöjande insatser. De första stegen har inletts mot att jämställdhetsintegrera budgetprocessen. Deltagandet i Modellkommuner har bidragit till att alla nivåer i kommunen är involverade: politisk ledning, kommunledning och verksamheter (pilotverksamheter). En grund är lagd för det fortsatta arbetet.

Viktiga framgångsfaktorer är kommunalrådets och kommundirektörens tydliga engagemang, vilket innebär att jämställdhet bärs upp av ett slags mandat, som gör att det prioriteras.

(Resultatrapport, Förbundet Norrbottens kommuner)

Trelleborgs kommun har utsett Arbetsmarknadsförvaltningen till pilotförvaltning. Förvaltningen har påbörjat analyser med kön som grund i några av sina verksamheter.

I Övertorneå kommun har kompetenshöjande insatser genomförts och samtliga förvaltningar har fått i uppdrag att ta fram handlingsplaner för att säkerställa att alla verksamheter är jämställdhetsintegrerade år 2023. Handlingsplanen ska redovisas första gången i augusti 2020.

I Olofströms kommun har CEMR-deklarationen undertecknats 2018 och en kommunövergripande lägesbild för social hållbarhet är framtagen utifrån kön, ålder och födelseland (intersektionellt perspektiv).

Några exempel på nya eller ändrade produkter

Med hjälp av de genomförda aktiviteterna har samtliga kommuner redovisat nya eller ändrade produkter. I det följande ges några exempel från kommunerna. Flera ger exempel på revideringar i policys, som i exemplet nedan från Nordmalings kommun:

Nordmalings föreningsbidragsreglemente har reviderats och vi har påbörjat att se över ansökningsmodulen så att de som ansöker om olika förenings-bidrag/stöd ska ange kön på deltagarna.
(Resultatrapport, Nordmalings kommun)

Syftet med revideringen av föreningsbidragsreglementet är att kunna följa upp och se hur bidraget fördelas uppdelat på kön. Förhoppningen är att uppföljningen ska leda till en bättre överblick över hur medlen fördelas och hur aktiviteterna nyttjas av flickor och pojkar, kvinnor och män i kommunen.

I Trelleborgs kommun har ekonomichefen påbörjat en plan för införande av jämställd budgetering och uppföljning. En granskning av budget och årsredovisning med förslag på förbättringsåtgärder är genomförd och används i planeringen.

Örnsköldsviks kommun har i sin mall för utvecklingssamtal och omtankesamtal lagt till frågan om våld eller kontroll.

En ny eller ändrad produkt kan också utgöras av att resurser för jämställdhetsarbetet sätts in. Kommunledningen i Örnsköldsviks kommun har avsatt resurser för att säkerställa arbetet med CEMR-deklarationen. En arbetsgrupp för jämställdhet har tillsatts.

I Västerås kommun finns nu en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar i olika beslutsunderlag:

Ett konkret resultat av våra benchmarkingträffar är att Västerås stad har inspirerats att utveckla den bedömningsmatris som Uppsala (mentorskommun, min anm.) tagit fram för att påvisa konsekvenser för social hållbarhet i beslutsärenden. Planen är att lägga in matrisen i tjänsteskrivelserna för varje ärende som ska upp till nämnd. Matrisen underlättar för handläggare att bedöma ifall t.ex. en barnkonsekvensanalys måste göras och att tvingas motivera hur ett förslag påverkar kvinnor respektive män, personer med funktionsnedsättningar, personer som bor på landsbygden osv. Den kommer även att bli ett verktyg för politiken för att tydligare få span på jämställdhets- och hållbarhetsfrågor. (Resultatrapport, Västerås stad)

Östra Göinge kommun har i sin mål- och resultatplan som ska gälla 2020–2023 fört in begreppet hållbarhet som en förutsättning för alla resultatmål. All individbaserad statistik ska redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund från och med 2020.

Olofströms kommun har antagit en koncernövergripande strategi för social hållbarhet för tidsperioden 2020–2024. En mall för tjänsteskrivelse är ändrad och har nu ett jämställdhets- och barnrättsperspektiv.

I Fagersta kommun har deltagandet i Modellkommuner synliggjort kommunens styrkor och svagheter i styr- och ledningssystem i arbetet med jämställdhet.

Ett konkret resultat av utvecklingsarbetet med Modellkommuner är att det under 2020 kommer att genomföras jämställdhetsutbildning för politiker, chefer och nyckelpersoner samt att konceptet Välgrundade verksamheter kommer att introduceras i kommunen.

(Resultatrapport, Fagersta kommun)

I Kalix och Övertorneå kommuner finns beslut om att all individbaserad statistik ska redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund i alla förvaltningar.

Övertorneå ska med jämställdhet i fokus arbeta för att tillgodose medborgarnas behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina. Utvecklingsarbete påbörjat gällande jämställdhetsintegrerad budgetprocess. Förväntningar gällande detta är att på ett tydligare sätt synliggöra könsuppdelad statistik samt fördelning av resurser. (Resultatrapport, Övertorneå kommun)

Kommunfullmäktige i Kalix kommun har antagit en ny vision samt övergripande målområden där jämställdhet är tydligt framskrivet. En process är uppstartad för ett jämställdhetsintegrerat budgetarbete i och med utbildning för budgetberedningen. Samtliga förvaltningar har fått i uppdrag att ta fram en handlingsplan för att säkerställa att alla verksamheter är jämställdhetsintegrerade 2023, så även i Övertorneå kommun. En checklista för jämställdhetsintegrering har tagits fram för att fastställa nuläget. Den ska utgöra underlag till handlingsplaner som varje förvaltning ska ta fram.

I Södertälje kommun har målskrivningar i olika dokument fått tydligare jämställdhetsfokus. Förslagen innebär att jämställdhet ska synliggöras och lyftas under fler målområden än tidigare, bland annat när det gäller vuxenutbildning, medborgares möjlighet till inflytande och delaktighet, samt när det gäller medborgares möjlighet till goda livsvillkor och företagande.

Några exempel på nytt arbetssätt

Södertälje kommun har bildat en analysgrupp bestående av controllers eller motsvarande befattningar från kommunens olika kontor. Syftet är att på sikt skapa ett forum för att dela, sprida och överföra kunskap. Analysgruppen har diskuterat hur arbetet med uppföljningen av kommunfullmäktiges mål kan jämställdhetsintegreras. Även Fagersta kommun har beslutat att bilda en

analysgrupp som ska analysera kommunens resultat ur ett jämlikhetsperspektiv under 2020, inklusive ett jämställdhetsperspektiv. Perspektivet ska tas med i kommunens kommande årsredovisningar.

Inom fritidsgård och -klubb, som utgör en pilot i Västerås stads satsning, har jämställdhetsintegreringsarbetet lett till konkreta förändringar i verksamheterna. Arbetet krockar i tidigare pågående arbete som exempelvis ett normkritiskt förhållningssätt med förebyggande insatser mot machokultur med hjälp av olika verktyg. I kommunens andra pilotverksamhet – gata och trafik inom trafik- och fastighetsförvaltningen – har jämställdhet och hållbarhet fått genomslag i arbetsprocess och metod, även om det inte utvecklats någon ny, tydlig insats under året.

I Örnsköldsviks kommun har ett nytt arbetssätt införts när det gäller nämndbeslut. En checklista är framtagen för handläggare och förtroendevalda, inspirerad av mentorkommunen Vännäs. Ett nytt arbetssätt är även infört när det gäller upphandling, som innebär att krav ställs på jämställdhet och att diskrimineringslagen följs.

I Trelleborg har ett nytt arbetssätt införts som innebär utökad stöd till strategiska funktioner i jämställdhetsintegreringsarbetet.

Nyckelpersoner har träffat strategiska funktioner i kommunen: nämndsekreterare och ekonomer/controllers eftersom dessa kommer vara viktiga för det vidare arbetet med förändring i ledning och styrning. Vi ser dem som framtida jämställdhetsnyckelpersoner i de respektive förvaltningarna. (Resultatrapport, Trelleborg)

I Olofströms kommun finns ett exempel från socialförvaltningen där en senior- och anhörigstödsconsulent genom ett förändrat arbetssätt synliggjort att kommunens äldre män hade ett lägre socialt deltagande samt i högre grad än kvinnorna upplevde ensamhet. Aktiviteter har påbörjats för att möta dessa behov.

Några exempel på ändrat utfall

Det nya arbetssättet som Örnsköldsviks kommun infört när det gäller beviljande av projektmedel inom ett lokalt partnerskap för tillväxtfrågor, har inneburit att projekt och satsningar inom jämställdhet och när det gäller att bryta begränsande normer har beviljats medel. Detta kan ses som ett förändrat utfall då dessa projekt innebär en konkret möjlighet för brukare/medborgare. Projekten har en bred ansats och berör fler aspekter än kön, exempelvis etnicitet.

Även Uppsala och Hedemora har valt att redovisa sitt arbete i en resultatrapport, trots att detta inte ingick i uppdraget som mentorskommun. Norrtälje har lämnat in reflektioner utifrån rollen som mentor. Hedemora som i denna omgång alltså varit mentor redovisar flera exempel på ändrat utfall, som ett resultat av deras arbete med jämställdhet och jämlikhetsintegrering. Utfallet berör såväl det interna jämställdhetsarbetet (kommunen som arbetsgivare) som det externa (jämställdhetsintegrering):

- Minskade löneskillnader mellan kvinnor och män i kommunen genom att frågan prioriterats och ett löpande och årligt förbättringsarbete ägt rum under många år
- Fler av kommunens anställda kvinnor arbetar heltid istället för deltid som tidigare (genom ett framgångsrikt förändringsarbete)
- Sjukfrånvaron sjunker för både kvinnor och män genom bl.a. chefsförtätning på ofta kvinnodominerade arbetsplatser
- Bemötande mellan medarbetare har förbättrats genom arbete med värdegrunden
- Fler nyanlända kvinnor har inkluderats i olika insatser gällande studier, företagande och arbetsmarknad i kommunen vilket gett bättre studieresultat och fler i arbete
- Fler tjejer kommer till kommunens fritidsgårdar genom riktade satsningar (egna kvällar för flickor, ny verksamhet efter att flickorna involverats)
- Kommunen har lika stor del pojk- som flickdominerad idrottsverksamhet och aktivitetsbidrag till ungdomsföreningar går till lika många flickor som pojkar (fokus har varit på att stötta flickdominerad idrottsverksamhet i kommunen, bl.a. ridning)
- Aktiviteter mot skojbråk har satts in i skolan för att öka tryggheten och studieresultaten för flickor och pojkar.
(Resultatrapport, Hedemora kommun)

Uppsala kommun, som var mentor till Västerås kommun, har utvecklat sitt arbete över tid. Ett exempel är de medborgardialoger som kommunen genomfört under de senaste åren som ett sätt att skapa delaktighet och inflytande i olika frågor. Genom detta arbetssätt nås även grupper av kvinnor och män som i många fall har begränsad representation.

Exempelvis har kommunen påbörjat ett omfattande dialogarbete med koppling till stadsutvecklingen där ny Gottsundaskola och utveckling av centrum är först ut. Ett stort antal öppna och uppsökande dialoger har hållits på olika platser, olika tider och med olika målgrupper, bland annat flickor. (Resultatrapport, Uppsala kommun)

Ett annat arbete i kommunen syftar till att öka attraktiviteten för att bo, verka och besöka Gottsundaområdet, och där flickor och pojkar i ungefär lika stor utsträckning varit med i framtagandet av aktiviteter för barn och unga och deras familjer.

Andra exempel är Lina Sandells park där dialoger med barn och unga med särskilt fokus på unga tjejer, var underlag till parkens utformning. För att möjliggöra för framförallt fler flickor att delta i aktiviteter efter skolan, har kommunen öppnat en ny fritidsklubb som även erbjuder öppna aktiviteter i anslutning till skoldagen under hösten 2019. (Resultatrapport, Uppsala kommun)

I Uppsala kommun bedrivs även ett mångårigt och systematiskt jämställdhetsarbete bland annat inom kulturförvaltningen. Fritid Uppsala arbetar på olika sätt

för att öka flickors intresse för och möjligheter att påverka utformningen av och delta i de aktiviteter som verksamheten bedriver. Som ett led i att bidra till det nationella målet om att mäns våld mot kvinnor ska upphöra har kommunen påbörjat införande av Huskurage⁴ i sitt fastighetsbestånd.

Reflektioner över arbetet

I det följande ges några exempel på hur kommunerna reflekterar över sitt arbete och sina resultat:

Kommunens sammanfattande nulägesanalys visar att de är mitt i en förändringsprocess med mycket arbete på det strategiska planet. Där har Modellkommuner varit en viktig pusselbit i utvecklingsarbetet.
(Resultatrapport, Förbundet Norrbottens kommuner)

Utmaningarna som hägrar framöver handlar om att gå från ord till handling, att få verksamheterna att förstå och ta till sig det utvecklade uppdraget som jämställdhetsintegrering innebär och att chefer och medarbetare tar ansvar för de områden som var och en har inflytande över. Framgången ligger i efterfrågan från ledning och politik samt tid för kompetenshöjning, reflektion och kollegialt lärande.
(Resultatrapport, Östra Göinge kommun)

Det finns intresse att följa satsningens utveckling från kommunstyrelsen men inte fullt ut i nämnderna än då arbetet med jämställdhetsintegrering ännu inte är implementerat på alla förvaltningar. Jämställdhetsintegreringen har inte ännu lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna, men arbetet är påbörjat.
(Resultatrapport, Trelleborgs kommun)

Arbetet med Modellkommuner har för Fagersta kommuns räkning medfört ett tydliggörande av behovet att fokusera på varför jämställdhetsintegrering är viktigt samt hur kommunens utvecklings- och implementeringsarbete kring jämställdhetsintegrering bör utformas. Baserat på mätinstrumentet Effektkedjan så kan vi konstatera att vi är i den vänstra delen av kedjan. Vi har genomfört och kommer att genomföra olika aktiviteter samtidigt som vi jobbat och kommer att fortsätta jobba med förändringar i styr- och ledningssystem samt introducera nya arbetsätt först i liten skala som sedan kan implementeras vidare. (Resultatrapport, Fagersta kommun)

⁴ Huskurage är en ideell förening med mål att förebygga och förhindra våld i nära relation genom att ge grannar verktyg att agera. Det är en policy som uppmanar grannar att visa omtanke och omsorg vid oro för att någon far illa.

De kunskaper och erfarenheter som projektet medfört har varit till nytta i även andra sammanhang under året. Det har varit en förutsättning för genomförandet att kommunen avsatt medel för kompetensutveckling och utbildningsinsatser. Genom att bjuda in till en större utbildning har vi kunnat nå ut bredare i organisationen. Det finns utvecklingspotential framöver gällande aktivt ägarskap och styrkedjan.
(Resultatrapport, Södertälje kommun)

Vi tar små men stabila steg framåt. Vi har inte genomfört många konkreta förbättringar ännu, men vi har reviderat en del styrdokument och höjt kompetensen hos politiker och ledning. Arbetet i modellkommuner har öppnat upp till att se möjligheterna och kunna föra in fler perspektiv i kommunens styrning och ledning i och med Agenda 2030 och att barnkonventionen blir svensk lag 2020. Inledningsvis kommer vi att integrera jämställdhets- och barnperspektivet.
(Resultatrapport, Nordmalings kommun)

Fortsatta utmaningar ligger i de prioriteringar som måste göras i ett kärvare ekonomiskt läge där tendensen är att arbeta med "business as usual" istället för att driva utvecklingsarbete. Utmaningarna ligger i att politiken önskar att mer ska göras med mindre resurser och här måste tjänstepersonerna bli tydligare med konsekvenser av politiska beslut. Utmaningar ligger även i att frågorna behöver komma upp mer på dagordningen på ledningsnivå. (Resultatrapport, Västerås stad)

Sammanfattningsvis har kommunen under kort tid (9 mån) och många andra uppdrag kommit en bra bit i förändringsarbetet för jämställdhetsintegrering, inte minst i styrning och ledning där kommunen tagit ett steg framåt enligt resultat/effekt-kedjan. Detta tack vare att det finns kunskap, vilja och engagemang från högsta beslutande instans i kommunledningen samt att det finns strategisk samordning och en ambitiös arbetsgrupp till förfogande för jämställdhetsfrågorna.
(Resultatrapport, Örnsköldsviks kommun)

Sammanfattningsvis finns det arbete för jämställdhetsintegrering i Olofströms kommun som är välfungerande och som fortsatt behöver förvaltas, samtidigt som det finns fortsatta utvecklingsbehov. Beroende på insats och aktivitet som har genomförts på olika nivåer så landar vi på olika steg i resultatkedjan. (Resultatrapport, Olofströms kommun)

Lärdomar

I det följande redovisas kommunernas lärdomar när det gäller såväl benchmarkingprocessen som själva arbetet med jämställdhetsintegrering.

Lärdomar av benchmarkingprocessen

Kommunerna uppskattar deltagandet i satsningen och menar att de lärt sig mycket: inom kommunen och mellan kommunerna samt av mentorskommunerna. Citatet nedan speglar samtliga kommuner:

Det har varit lärorikt för Östra Göinge att delta i projektet. Den mest konkreta nyttan har uppstått i de reflekterande samtal som förts i de kommungränsöverskridande och renodlade grupperna av politiker, chefer respektive nyckelpersoner. Träffarna har erbjudit tillfälle att betrakta sin egen kommuns verksamhet i speglingar av andras.

(Resultatrapport, Östra Göinge kommun)

Framgångsfaktorer

Kommunerna menade att det varit lärorikt, stärkande, peppande och inspirerande att jämföra arbetssätt, metoder och resultat med andra kommuner. Då det ofta är ensamt att vara nyckelperson var det bra att få ett utvidgat kontaktnät och stöd av andra i liknande roll. Flera nämnde att det varit positivt med en mentorkommun som kommit längre. Organiseringen och kravet på deltagande av politiker, höga chefer och nyckelpersoner var en annan framgångsfaktor, då det varit bra för ägarskapet. Vid träffarna var det bra att ha både samlade och uppdelade samtal (så de olika befattningarna kunde prata med varandra). Som framgångsfaktor nämndes även betydelsen av att utgå från den egna verksamheten, dess utmaningar och prioriteringar.

Flera lyfte fram kartläggningen (checklistan), vilken de menade synliggjorde att mycket bra arbete görs men också vad som behöver utvecklas. Själva konceptet var framgångsrikt och hade inneburit en systematisk och värdeskapande process, enligt deltagarna. Några menade att det varit en framgångsfaktor att kommunerna legat geografiskt nära varandra (för fortsatt samverkan). De som varit två (Hedemora och Fagersta) var nöjda med det då det gav mycket tid till fördjupande samtal. Flera menade att konceptet kan användas även för andra komplexa frågor.

Utmaningar

Utmaningar som nämndes handlade om tidsaspekten, att det varit för kort tid totalt och även mellan träffarna. För några hade det även varit en utmaning att överföra andras erfarenheter till den egna kommunen, liksom att få med sig alla nivåer (funktioner) till alla möten. Det kan bli sårbart när högsta ledningen förväntas vara med på träffarna. En annan utmaning handlade om svårigheter att hitta och utveckla bra arbetsformer utifrån kommunernas olika behov och förutsättningar – olikheter är berikande men kan också göra det svårt att

jämföra. Ytterligare en utmaning berörde svårigheter att hitta en bra matchning av kommuner och mentorskommun: ett bra/lämpligt antal och en bra matchning. Kommunerna menade att det är viktigt med kompetent och erfaren mentorskommun. Några upplevde att den administrativa bördan bitvis kan vara stor för en mentorskommun.

Lärdomar av förbättringsarbetet:

- högsta beslutande funktioner behöver kontinuerligt äga, driva arbetet och efterfråga resultat, ange ambition i budgetdirektiv/budget samt besluta, implementera och följa upp arbetet
- en plattform med kommunövergripande samordnare och representanter från de olika verksamheterna behöver finnas – dessa behöver ges tydliga uppdrag, mandat, tid och resurser för arbetet
- inget förändringsarbete kan göras utan tydlig koppling till ett prioriterat övergripande mål
- starta med ”låg hängande frukter” – förvaltningar där det redan finns intresse, för att sedan växla upp
- integrering/förändringsarbete är svårt – förankring behövs i varje steg – det är lätt att mycket hamnar på nyckelpersoner som inte alltid har mandat eller tillgång till ledningsgrupper
- se jämställdhetsintegrering som en del av kvalitetsarbetet
- kunskap om genus, förbättrings- och förändringsarbete, metoder och modeller är avgörande för arbetet

Träffarna och processen på hemmaplan har faktiskt lett till att jag blivit medveten om de kunskapsbrister jag haft, bland annat gällande betydelsen av att efterfråga resultat för att få verkstad. (Politiker)

Viktigt med tydligt ställningstagande från ledning (högsta). Organisationen behöver oftast hjälp med struktur och processbeskrivning för att komma igång (handlingsplan och checklista). Men vi får inte krångla till det för mycket. Kasta loss och gör verkstad, hjälp politiken med sina målformuleringar och knyt mätbara mål till uppdraget. (Chef)

En slutsats under arbetets gång har varit att en av de mest avgörande framgångsfaktorerna för arbetet handlar om ägarskap. Om jämställdhetsarbetet ägs i första hand av en strateg inom området finns det brisfälliga förutsättningar för att arbetet ska bli långsiktigt framgångsrikt och få en effekt i verksamheterna och på samhällsnivå. (Nyckelperson)

Råd till andra kommuner

I deltagarnas resultatrapporter poängteras behovet av att arbetsgruppen har ett tydligt och förankrat uppdrag med vilka förväntningar som finns på processen. Modellen kräver engagemang vilket innebär att förvaltningen behöver prioritera arbetet: *rigga för långsiktighet – det kommer att ta tid!* Kommunikation, utbildning, information och förankring behövs – och att låta alla ”komma på banan” innan nästa steg tas (bra med utbildning för beslutsfattare inledningsvis). En kommun lyfte fram att det hade varit bra med en kommunintern digital plattform så alla kan följa arbetet och en digital samlingsplats för arbetsgruppen, redan från start. Deltagarna trycker också på vikten av att genomföra ett gediget för- och förankringsarbete inför ansökan och deltagande och att det kan vara bra att vara två personer per befattning för att minska sårbarheten. Det framförs också att det kan vara fördelaktigt om arbetsgruppen har en tydlig sakkunnig och en tydlig ”genomförare”. Några ger rådet att börja med utbildning och se över resurser i ett tidigt skede liksom att skapa nyfikenhet, till exempel genom att presentera statistik över jämställdhetsutmaningar i olika forum som t.ex. kommunstyrelsen.

Vad kan utvecklas? Råd till SKR:

- bredda grupperna så att det ingår två representanter från varje funktion/befattning
- tiden behöver förlängas: både mellan träffarna och över tid (minst 1,5 år)
- mer tid för erfarenhetsutbyte och samtal mellan kommunerna vid träffar
- mer tid för nyckelpersonerna – fler träffar för dessa
- tydliggör förväntningar för deltagande kommuner. Det är mycket att sätta sig in i för att förstå konceptet – den första träffen kan hållas innan projektets start så att arbetet kan sätta igång snabbare sedan
- samla material och goda exempel från kommunerna så att det är tillgängligt även efter projektets slut
- förtydliga mentorsrollen – så att det blir klart för kommunerna vad de kan förvänta sig av mentorskommunerna (och tydligt för de som är mentorer)
- förändra eventuellt mentorsrollen till att bli mer guidande i själva ”konceptet” snarare än att ”ha kommit långt” eller ”kunna mest”
- kvalitetssäkra mentorskommunerna – de behöver ha något att bidra med samt att det skett någon typ av förflyttning i den egna organisationen
- starta inte en ny omgång direkt efter ett val, d.v.s. när nytt politiskt styre kommer in
- ev. studiebesök hos varandra i nästa steg när det handlar mer om verksamhetsutveckling

Modellregioner

Under hösten 2018 bjöds samtliga regioner in till ”Modellregioner – utvecklingsarbete för jämställd välfärd”. Eftersom detta var en pilotomgång, den första modellsatsningen med regioner, fanns inga mentorer, vilket innebar att strategerna behövde ta fram egna lärande exempel på jämställdhetsintegrerad styrning och ledning. Förberedelser och planering inför uppstarten genomfördes i samverkan med regionerna och den processen finns utförligt beskriven i en delrapport.⁵ En annan skillnad mellan Modellkommuner och Modellregioner är att Modellkommunerna arbetade med att jämställdhetsintegrera hela organisationen medan Modellregionerna arbetade med några utvalda förvaltningar.

Sex regioner valdes så småningom ut för deltagande, grupperade inledningsvis enligt två spår: folkhälsa och social hållbarhet, respektive regional utveckling (tabell 3).

Tabell 3: Benchmarkinggrupper med deltagande regioner 2018-2019

Benchmarkinggrupp Folkhälsa och social hållbarhet	Region Norrbotten
	Region Gävleborg
	Region Halland
Benchmarkinggrupp Regional utveckling	Region Västerbotten
	Region Värmland
	Region Gotland

I de intervjuer som genomförts framgår det att regionerna motiverar sitt intresse för att delta utifrån en vilja att tillsammans med andra regioner utveckla ett redan pågående jämställdhetsintegreringsarbete. I samtliga regioner sägs jämställdhet vara en viktig och prioriterad fråga från högsta politiska ledningen.

*Vi har jobbat mycket med jämställdhet och regional tillväxt och det är alltid bra att få externa ögon på oss. Vi gillar modellen mycket med politiker, beslutsfattare, chefer och strateger tillsammans.
(Strateg, jämställdhet)*

Det är lättare att driva jämställdhetsfrågor om det finns ett tryck uppifrån. Det skulle bli svårare att få det prioriterat i regionen om vi inte hade något som trycker på. (Strateg, jämställdhet)

⁵ Delrapport, Modellregioner, pilotprojekt 2018-2019 (SKL, avdelningen för Vård och omsorg)

Syfte och mål

Regionernas syfte och målsättningar med deltagandet handlade, i enlighet med konceptet, främst om att vidareutveckla arbetet med att jämställdhetsintegrera systemen för styrning och ledning. Region Värmland hade tagit fram ett digitalt verktyg för stöd i arbets- och beslutsprocesser som de genom satsningen önskade vidareutveckla, med stöd av de andra regionerna. Även Region Västerbotten önskade utveckla verktyg och metoder för att arbeta systematiskt med jämställdhetsintegrering, exempelvis när det gällde beslutsprocesser för förvaltningen Regional tillväxt. En uttalad målsättning i regionen var också att lära mer om framgångsfaktorer för arbete med jämställdhetsintegrering.

Region Gotlands målsättningar handlade bland annat om att utveckla olika förmågor när det gällde ansökningar och uppföljning av företags- och projektstöd, så att sökande skulle få största möjliga stöd för att jämställdhetsintegrera sin insats, till viss del i samarbete med Tillväxtverket. Syftet med region Gävleborgs arbete i satsningen var att nå längre med jämställdhetsintegrering ur ett rättvise- och effektivitetsperspektiv (utifrån ett tänk om jämställdhet som hävstång). En konkret målsättning var att arbeta för bättre folkhälsa genom jämställdhetsintegrering av några utvalda verksamhetsförbättringar, samt utifrån dessa dra lärdomar till system och processer för ledning och styrning.

Syftet med Region Norrbottens modellregionsarbete var att prioritera systemet för ledning och styrning. Arbetet skulle bygga vidare på en större genomlysning som pekat ut förbättringsområden. En långsiktig målsättning var att få till stånd ett välfungerande arbete där jämställdhetsperspektiv ses som en självklar del av organisationens styrning, lednings- och utvecklingsarbete. För Region Halland var syftet att identifiera processer på övergripande nivå i styrkedjan, genom vilka jämställdhetsintegrering som strategi kunde implementeras. I detta arbete har regionens målsättning varit att hitta formerna för hur ett jämlikhetsperspektiv kan komplettera arbetet med jämställdhetsintegrering. Arbetet skulle kopplas till uppdrag om jämlik hälso- och sjukvård, Agenda 2030 och Barnkonventionen, med intentionen att undvika perspektivträngsel och istället arbeta utifrån ett helhetsperspektiv med specifika sakområden.

Organisering av utvecklingsarbetet

Liksom kommunerna organiserar regionerna sitt jämställdhetsarbete på olika sätt. I några finns jämställdhetsstrategier och i andra en mer omfattande utvecklingsorganisation med funktioner som har särskilt ansvar för jämställdhet i olika verksamheter. För att möjliggöra hållbarhet i arbetet bygger Modellkonceptet på att personer från olika organisatoriska nivåer deltar, med mandat att fatta beslut och sätta igång ett förändringsarbete. Från varje region har därför ansvariga politiker, höga chefer och nyckelpersoner med ansvar för genomförande av förbättringsåtgärder deltagit: regionråd, regionala utvecklingsdirektörer, verksamhets- och enhetschefer och strateger.

Flera regioner har flera deltagare per befattning och även ekonomer/budgetchefer, analytiker och controllers deltar.

Vikten av att involvera analytiker blev tidigt uppenbar ur kvalitetsuppföljningsperspektiv och utvecklandet av Kolada, varav en analytiker deltog på en träff samt fick fortlöpande information utöver det.
(Resultatrapport, Region Värmland)

Inom ramen för modellregionsarbetet bildades en arbetsgrupp med representanter från politisk nivå, tjänstepersonsledningen och sakkunniga inom jämställdhetsområdet. Gruppen sattes samman för att möjliggöra ett lärande mellan förvaltningarna i den nya Regionen som bildades samtidigt som modellarbetet inleddes.
(Resultatrapport, Region Västerbotten)

Deltagarnas resultat

I det följande redovisas resultat som de deltagande regionerna beskriver i sina slutrapporter, bland annat den självskattning som gjorts när det gäller olika aspekter i jämställdhetsintegreringsarbetet.

Samtliga regioner uppger att deltagande i satsningen inneburit att det skett en förflyttning enligt den tregradiga skalan ”inte påbörjat”, ”finns men behöver utvecklas” till ”det finns/vi gör”. I en av regionerna har det skett en minskning vilket de förklarar med att den första självskattningen blev relativt hög. Efter involvering av fler medarbetare i skattningen blev bedömningen lite lägre. Med samma deltagande vid den sista skattningen ökade poängen igen. Samtliga regioner anser att ett deltagande i satsningen bidragit i jämställdhetsintegreringsarbetet.

Tabell 4: Regionernas skattning av framgångsfaktorer i arbetet med jämställdhetsintegrering enligt en tregradig skala där 1 innebär "inte påbörjat/finns inte", 2 innebär "behöver utvecklas" och 3 innebär "det finns/det gör vi".

Framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering	Medelvärde (poäng)
Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering	2,8
Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering	2,4
Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering	2,2
Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument	2,2
All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund	2
De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen	2
Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter	2
Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna	1,8
I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	1,6
Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning	1,4

Den sammanlagda maxpoängen är 30. Regionernas självskattningar efter sista benchmarkingträffen ligger mellan 15 och 25 poäng. Några kommenterar att checklistan är trubbig och att det är svårt att göra "utvecklingsresan" rättvisa med hjälp av så få steg.

Sammanställningen i tabell 4 visar att deltagarna bedömer att det i hög grad finns såväl politiska beslut som en efterfrågan på resultat från politiken. Jämställdhetsperspektivet är i hög grad synligt i mål, budget och andra styrdokument. Fortfarande återstår en del (tid och arbete) innan konkreta och hållbara förändringar syns i verksamheterna. Siffrorna som redovisas i tabellen är medelvärden och det finns stora skillnader mellan de olika regionerna.

Några exempel på genomförda aktiviteter

Exempel på aktiviteter som genomförts är utbildningsinsatser och översyn av styrande dokument och anvisningar. Samtliga regioner har genomfört olika kompetenshöjande insatser, främst för chefer och politiker.

I Region Gävleborg finns sedan tidigare ett koncept med personlig tränare i jämställdhet. Tanken är att medarbetare och chefer erbjuds möjlighet att personligen bli coachade i vad jämställdhetsintegrering konkret innebär i arbetet:

Vår egen uppföljning visar att vårt koncept med personliga tränare är framgångsrikt. Ökad samverkan och ökade individkunskaper och bättre analyser är sådant som även var målet med denna satsning.

(Resultatrapport, Region Gävleborg)

Konceptet med personlig tränare har under modellregiontiden vidareutvecklats för att nå bredare målgrupper (chefer och män).

I Region Västerbotten finns möjlighet till kompetensutveckling för ledning och medarbetare bland annat genom webbstöd för jämställda arbetsplatser och jämställdhet ingår i regionens ledarskapsprogram. Utbildningar inom gender budgeting har diskuterats men ännu inte genomförts.

Region Halland betonar vikten av delaktighet och medskapande mellan olika funktioner och kompetenser i arbetet med jämställdhets- och rättighetsintegrering:

Politiker, chefer och nyckelpersoner har tillsammans identifierat befintliga processer att kvalitetssäkra med jämställdhets- och rättighetsperspektiv. På så sätt har verksamhetsnivåer och ledningsforum för utvecklingsarbete inom den egna organisationen blivit navet för ett systematiskt arbete. Som en del i processen har Region Halland arbetat med att höja kunskapen om jämställdhets- och jämlikhetsintegrering.

(Resultatrapport, Region Halland)

Några exempel på nya eller ändrade produkter

Med hjälp av de tidigare aktiviteterna har samtliga regioner redovisat nya eller ändrade produkter. Utöver kompetenshöjande insatser har samtliga regioner även sett över sina styrdokument. I det följande ges några exempel.

I Region Värmland har den Regionala utvecklingsnämnden tagit beslut om att riktlinjer för projekt- och företagsstöd ska revideras utifrån jämställdhetsintegrering, liksom alla beslut inom verksamhetsområdet regional tillväxt. Regionernas översyn av de styrande dokumenten har i hög utsträckning lett till nya, ändrade produkter.

I Region Gotland uppdateras riktlinjer för företagsstöd. Det finns planer på att avsätta medel för utlysning kring hållbarhet med fokus på affärsmodeller, tjänster och produkter. Mallar och underlag i beslutsunderlag för att säkra att konsekvensbeskrivningar för kvinnor, män, pojkar och flickor finns, men för att säkra genomförandet bedömer deltagarna att utbildningsinsatser behöver fortsätta.

Under arbetet i Modellregioner har Region Värmland startat en process kring konsekvensbeskrivningar i beslutsunderlag.

Ingen sådan beskrivning fanns när vi startade arbetet inom modellregion varför vi hamnade på en etta. I och med beslutet om jämställdhetsintegrering och det pågående arbetet med checklistor så har det startats en process där tjänstepersoner förväntas kunna beskriva konsekvenser. Vi är fortfarande i ett lärande men bedömer oss ha förflyttats från en etta till en tvåa. (Resultatrapport, Region Värmland)

Ett annat exempel från Region Värmland är att jämställdhetsperspektivet nu finns med i mål och andra styrdokument, exempelvis den regionala utvecklingsstrategin, där jämställdhet finns med som egna mål och som perspektiv inom andra mål. Dessa mål ska följas upp utifrån könsuppdelad statistik där så är möjligt.

I Region Norrbotten har jämställdhetsperspektivet också blivit synligare i mål, budget och andra styrdokument.

Genom Modellregionarbetet har tydliga skrivningar gällande jämställdhet och jämställdhetsintegrering kommit in i Region Norrbottens högsta styrande dokument, Strategisk plan 2020-2022.

Ärendehanteringsprocessen har utvecklats så att jämställda beslut kan fattas. Arbetet med implementering av detta pågår.

En förbättring under året är att många olika nyckelfunktioner involverats i arbetet vilket på sikt förväntas bidra till ökad hållbarhet. Det är dock ännu för tidigt att säga något om hållbarheten i arbetet då det tar tid för förändringar att "sätta sig". (Resultatrapport, Region Norrbotten)

I resultatrapporten för Region Västerbotten beskrivs arbetet med att jämställdhetsintegrera styrdokument enligt följande;

Det arbete som gjorts i de övergripande styrdokument, Regionplanen och Jämställdhetspolicyn visar ett tydligt jämställdhetsperspektiv. Utifrån detta finns även jämställdhetsmål i nämndernas verksamhetsplaner. Detta kommer styra arbetet hos de olika förvaltningarna hos Region Västerbotten. Ett jämställdhetsbokslut planeras men är ännu ej beslutat. Om detta genomförs går det att se ett tydligt jämställdhetsperspektiv i stora delar av styrkedjan. Modellregionsarbetet har varit en tydlig möjliggörare för det (arbetet med att jämställdhetsintegrera styrdokument, min anm.).

I Region Gävleborg pågår ett arbete med att utveckla ett verktyg för att göra analyser uppdelat på kvinnor och män.

När stöd har getts i form av metoder som LFA (projektplaneringsmetoden Logical Framework Approach) och "fem varför" undviks ofta uppdelning på kön. Vi har därför letat efter en annan metod som tydligare kan stödja uppdelningen på kön och då hittat Lotus-diagram. Där kan uppdelning göras för olika områden, t.ex. kön. När olika diagram delas upp på kön uppstår en tydligare förmåga att se skillnader och olika förutsättningar separat och även olika möjligheter att planera insatser uppdelat efter kön. (Resultatrapport, region Gävleborg)

I Region Halland finns nu skrivningar utifrån jämställdhet och jämlikhet i alla övergripande styrdokument, exempelvis har jämställdhetsperspektivet belysts i Mål och Budget 2020–2022. Där finns även kvalitetsindikatorer som syftar till att styra och följa upp verksamheternas grunduppdrag. All individbaserad statistik ska analyseras med kön som indelningsgrund där det är möjligt.

Även i processen för framtagande av riktlinjer för planering och uppföljning har perspektivet synliggjorts. Utveckling av våra processer är ett ständigt pågående arbete och ambitionen är att jämställdhets- och rättighetsperspektivet ska fortsätta att integreras. (Resultatrapport, Region Halland)

Några exempel på nytt arbetssätt

I regionernas resultatrapporter finns betydligt färre exempel än i kommunerna där aktiviteter och nya produkter lett till förändrade arbetssätt. I det följande ges några exempel.

I Region Gotland har ett nytt arbetssätt påbörjats för analyser med kön som indelningsgrund av individbaserad statistik.

I dag redovisas det betydligt fler analyser än det någonsin gjorts. Men fler är ändå inte tillräckligt. Förväntat resultat är att den nya styrmodellen fortsätter att poängtera vikten av könsuppdelad statistik, behovet av jämställdhetsanalyser samt även lägga grund för en förbättrad uppföljning genom delårs-rapporter och årsredovisning, då dessa uppföljningar följer strukturen i styrmodellen. (Resultatrapport, Region Gotland)

I Region Västerbotten har arbetet med att jämställdhetsintegrera samtliga ärenden som tas upp i den regionala utvecklingsförvaltningens arbetsutskott påbörjats. Arbetet beräknas vara färdigställt under 2020.

Region Värmland har genom arbetet i Modellregioner anammat ett nytt arbets-sätt för hur jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter. Det finns intresse från fler verksamhetsområden som kultur- och bildningsnämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden, där beslut om jämställdhetsintegrering förväntas tas i januari 2020. Ny är också den arbetsgrupp för jämställdhet och jämlikhet bestående av personer med sakkunskap och chefer, som bildats.

[Gruppen]förväntas omvärldsspana och delta i nationellt samarbete, vara ett stöd till regionledningen i planerings-, kvalitets- och uppföljningsarbetet och rapportera systematiskt till regionledningen.
(Resultatrapport, region Värmland)

I regionen börjar resultat synas på förändrade arbetssätt utifrån beslut om jämställdhetsintegrering och förändrade riktlinjer och olika styrdokument. I resultatrapporten uttrycks detta som början på ett lärande i organisationen ”som kommer att utvecklas ytterligare allt eftersom tjänstepersoner och politiker tillsammans blir mer trygga i uppdraget”. Nedan följer några exempel där remissvar nu har ett tydligt jämställdhetsperspektiv i syfte att makt ska fördelas lika mellan kvinnor och män:

Svar på Remiss – Genomförande av direktivet om inrättande av kodex för elektronisk kommunikation:

”Barn – och jämställdhetsperspektiv: I det regionala utvecklings- och tillväxtansvaret kopplat till bredband ligger att verka att främja bredbandsutbyggnaden i hela regionen och att öka det digitala innanförskapet för kvinnor, män, flickor och pojkar i Värmland. Att barn- och jämställdhetsperspektivet är integrerat är därför en utgångspunkt.

I det här remissvaret är det framför allt synpunkterna på avsnitt 16.1-2 Adekvat internetanslutning till överkomligt pris som direkt berör kvinnor, män, flickor och pojkar. En förändring i socialtjänstlagen om att fast och mobilt internet inkluderas i de kostnadsposter som uppräknas som försörjningsstöd förordas, inte minst ur perspektivet att många av de som behöver försörjningsstöd är familjer och där ensamstående kvinnor med barn är överrepresenterade. Med den digitalisering som sker av skola och fritid är stöd för att säkra det digitala innanförskapet för dessa grupper en viktig fråga sett ur barn- och jämställdhetsperspektiv”.

I remissvaret finns även synpunkter kring övergång från äldre infrastruktur och företagande, som berör kvinnor och män, flickor och pojkar. I remissvaret hävdas att:

Om betänkandet som beskrivs i promemorian införs utan att ta Region Värmlands synpunkter i beaktande kan det hämma en jämställd utveckling.

I resultatrapporten från Region Värmland ges flera exempel med synpunkter utifrån ett jämställdhetsperspektiv, bland annat gällande representation enligt:

Politiken fördelar platser i styrgrupper och referensgrupper lika till kvinnor och män.

Förslag till beslut: en ledamot och en ersättare får mandat ...etc. Det bör vara en kvinna och en man som utses.

Om dessa och liknande yttranden beaktas kommer det att innebära ett nytt utfall, det vill säga förändringar för invånarna. Ännu finns inga exempel på sådana förändringar i regionernas resultatrapporter.

Lärdomar

I det följande redovisas regionernas lärdomar när det gäller benchmarkingsprocessen och arbetet med jämställdhetsintegrering, så som det kommer till uttryck i regionernas resultatrapporter.

Lärdomar av benchmarkingprocessen

Regionerna uppskattar deltagandet i satsningen och menar att det varit lärorikt och givande, vilket illustreras med följande citat:

Det som har varit av störst betydelse från benchmarkingmodellen har varit de gemensamma reflektioner som uppstått tillsammans med övriga regioner. Det har också bidragit till ett ökat samarbete och förståelse mellan politik, chef och tjänstepersoner på hemmaplan samt har främjat regionens arbete med att ta ett organisatoriskt bredare grepp kring vem som bär upp ansvar för jämställdhetsarbetet. Genomgående har det skett en kunskapsutveckling avseende vad jämställdhet och jämlikhet betyder samt en förståelse för hur få av de beslut som fattas idag har ett implementerat arbetssätt för jämställdhet och jämlikhet ska genomsyra hela styrkedjan. (Resultatrapport, region Norrbotten)

Framgångsfaktorer

Bland framgångsfaktorer nämner regionerna kravet på deltagande på hög, strategisk nivå. Konceptet och arbetssättet har gett ökad förståelse för olika roller och funktioner och hur de på bästa sätt kan samverka utifrån det. Det var uppskattat att politiker, tjänstepersoner och nyckelpersoner deltog tillsammans: det gav tryck och fart i arbetet och det var bra att alla funktioner fick olika uppgifter att arbeta vidare med till följande träff.

Checklistan som använts har varit uppskattad: bra som ”trigger”, har bidragit till förflyttning mellan träffarna och gjorde arbetet konkret och möjligt att genomföra. Några menade att det varit bra att veta att de skulle redovisa framsteg, något som gav extra bränsle och stolthet.

Erfarenhetsutbytet, att få ta del av andras arbete – såväl lyckosamma saker som utmaningar och att dela med sig av material har också varit uppskattat. Det har även varit framgångsrikt att givande och generösa diskussioner mellan regionerna har vuxit fram över tid, vilket skapat ett öppet och prestigelöst klimat.

Utmaningar

Flera av utmaningarna som nämns berör tid: tiden i förhållande till vad som förväntas, att hitta tid för förberedelser inför träffarna och tid till arbete mellan träffarna men även att landa i frågorna och få ordentligt med tid på träffarna (bra med två dagar tillsammans).

Några av regionerna var nybildade och det har också varit en utmaning att skapa en gemensam förståelse för de nya regionernas uppdrag, något som har tagit tid. Att få gemensam förståelse inom och mellan regionerna för vad arbetet (konceptet) går ut på och att navigera bland alla begrepp och nå en form av gemensam begreppsförståelse nämns också som utmaningar.

Satsningen var en pilot och flera menar att det varit en utmaning att anpassa modellkommunkonceptet till den regionala kontexten.

Råd till andra regioner som vill använda modellen:

- viktigt att beslutet att vara Modellregion är tydligt förankrat i ledningen från början
- var beredda på att satsningen tar tid – allra mest arbetet på hemmaplan, mellan träffarna – avsätt tid för att mötas i den regionala arbetsgruppen
- ta gärna med strategier från olika avdelningar – det ger en bredare förankring samt bidrar med kompletterande kompetenser
- ta gärna med en kommunikatör som kan bidra till att skapa er egen berättelse om det pågående jämställdhetsarbetet
- våga välja bort, det är viktigt att prioritera – det går inte att börja överallt och göra allt
- välj ett tydligt arbetsområde och se till att följa det noga. Börja inte för tidigt att tänka på att sprida konceptet vidare innan första prioriterade satsningen har visat sig fungera
- fundera över var er insats gör störst nytta

Vad kan utvecklas? Råd till SKR:

- det finns behov av att förfina poängskalan i checklisten för att kunna se förflyttning framåt trots att målet inte är nått helt och hållet – det är långdragna processer
- Kolada med nya indikatorer anpassade för regioners verksamhet, t.ex. regional tillväxt
- säkerställ att alla deltagande regioner har med samma funktioner, exempelvis ekonomer
- lägg till analytiker och kommunikatörer (de behöver involveras mer vid träffar och tiden däremellan)
- fånga upp och sammanställ fler regionexempel där jämställdhetsarbete pågår för att kunna använda som lärande exempel
- benchmarking bör ske i samma grupper, samtliga träffar
- tydlig plan med fasta tider och datum för benchmarkingträffarna

Satsningens måluppfyllelse

Satsningen på Modellkommuner och Modellregioner ska bidra till att skapa förutsättningar för jämställdhetsintegrering genom att deltagande kommuner och regioner ges kunskap, metoder och system för att erbjuda invånarna likvärdig service oavsett kön, samt en jämställd resursfördelning till olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar. Satsningen ska också i samverkan med länsstyrelser, myndigheter och brukarorganisationer bidra till kunskaps-spridning och erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå mellan kommuner och regioner.

Förväntat resultat för kommunerna är att de genomfört konkreta förbättringar i sina system för styrning och ledning, att de har ett nytt eller ändrat arbetssätt inom en kärnverksamhet, att de har indikatorer för att följa upp verksamhetens utfall för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar, samt att de har en metod för att inkludera tvärspektoriella perspektiv i styrning och ledning och i arbetet med Agenda 2030⁶.

För regionerna i pilotomgången av Modellregioner är de förväntade resultaten färre omotiverade könsskillnader, förbättringar i styrning och ledning, förbättrat arbetssätt i minst en kärnverksamhet, indikatorer för att följa upp verksamhetens resultat för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar samt fortsatt spridning som mentorer för nya regioner eller verksamheter inom den egna regionen⁷.

I det följande redogörs för satsningens måluppfyllelse gällande jämställdhetsintegrering och mentorskap, samt syftet med att utveckla samverkan med olika aktörer. Bedömningen utgår från delrapporter som SKR sammanställt, kommunernas och regionernas resultatrapporter, deltagande observationer (i samband med nätverks- och benchmarkingträffar) samt intervjuer genomförda inom ramen för den lärande utvärderingen. (se bilaga)

Mål om förstärkt arbete med jämställdhetsintegrering

Deltagarna gick in i satsningen utifrån olika förutsättningar; för några innebar det en start, eller omstart och för andra krokade arbetet i ett redan pågående jämställdhetsintegreringsarbete. Samtliga kommuner och regioner bedömer att ett deltagande i satsningen bidragit till en ökad medvetenhet kring vad arbete med jämställdhetsintegrering innebär och genom modellarbetet har förbättringar genomförts i styr- och ledningssystem.

⁶ Delrapport Modellkommuner, 2019-06-28, SKL, Avdelningen för Vård och Omsorg.

⁷ Delrapport Modellregioner, pilotprojekt 2018-2019, 2019-06-28, SKL, Avdelningen för Vård och Omsorg.

För att se framsteg och värdera sitt arbete har två analysverktyg använts. Det ena är SKR:s checklista för jämställdhetsintegrering, vilken bygger på tidigare erfarenheter av vad som är viktiga förutsättningar i arbete med jämställdhetsintegrering. En långsiktig målsättning är att arbetet ska bidra till att de jämställdhetspolitiska målen nås, det vill säga till effekter på samhällsnivå. Det andra verktyget är den resultat- och effektkedja, som Statskontoret utarbetat (Figur 1), och som kan synliggöra även mindre steg på vägen. Med hjälp av analysverktygen ges möjligheter att teckna en bild av kopplingen mellan det arbete som görs och målet om ett jämställt samhälle.

Genomgången visar att såväl kommuner som regioner har genomfört aktiviteter i form av kompetenshöjande insatser, främst för chefer och politiker. Andra exempel på aktiviteter som genomförts är översyn av dokument och rutiner. Dessa aktiviteter har även lett till nya produkter, främst i form av nya mål, revideringar i policydokument, förändrade anvisningar för föreningsbidrag etc. Hit har alla deltagande kommuner och regioner nått inom ramen för satsningen. En god grund är därmed lagd för det fortsatta arbetet.

Nästa steg i förändringsprocessen innebär ett förändrat arbetssätt. Ungefär hälften av kommunerna har nått hit, en beskriver att de ”är framme och nosar på förändrat arbetssätt”. Flera gör bedömningen att de inom en snar framtid kommer att vara där. Gränsen är flytande, det kan vara så att delar av en verksamhet börjat förändra sitt sätt att arbeta, men att det inte fått genomslag i alla delar. När det gäller regionerna beskriver en något mindre andel att arbetet lett till nya arbetssätt.

Ett nytt eller förändrat utfall uppstår när verksamheten förändrats så att det medför en förändring för brukare eller medborgare. Exempel på sådana resultat är få och återfinns främst hos mentorskommunerna. Det visar att det tar tid att komma till den nivån, men att ett systematiskt och medvetet arbete så småningom kan leda dit. De exempel som anges handlar om att involvera medborgare, till exempel genom medborgardialoger. I exemplen tas även hänsyn till andra aspekter än kön, exempelvis etnicitet och ålder. När det gäller regionernas arbete syns ännu inte några konkreta effekter för medborgarna.

Målsättningen att kommuner och regioner som deltagit i satsningarna har förstärkt sitt arbete med jämställdhetsintegrering av system för styrning och ledning, så att det bidrar till att uppnå mål och visioner i deras verksamheter, bedöms vara uppfyllt.

Det är tydligt att jämställdhetsintegreringsarbetet tagit stora kliv framåt hos deltagarna. Arbetet har gett resultat under den förhållandevis korta tiden som deltagare i satsningen. I enlighet med konceptet, där fokus främst varit på att integrera ett jämställdhetsperspektiv i styr- och ledningssystemen, är det där de främsta resultaten finns. Tidigare forskning och erfarenheter visar att det tar längre tid att påverka kärnprocesserna och nå verksamhetsutveckling. I arbetet inom Program för hållbar jämställdhet, som pågick i sammanlagt sex år, sågs samma mönster.

Utifrån dessa erfarenheter anser utvärderaren att resultaten av Modellkommuner och Modellregioner är helt i linje med vad som är rimligt att förvänta sig, utifrån givna tidsramar. En god grund är lagd och överlag ges en positiv bild i resultatrapporterna, när det gäller det fortsatta förändringsarbetet. Det finns förslag till planer för detta hos alla. Hos flera ingår även jämställdhetsarbetet utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Flera av dem anger även arbete utifrån fler hållbarhetsdimensioner.

Mål om att bidra till spridning genom att bli mentorer

Det andra syftet med satsningarna var kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå mellan kommuner och regioner, i samverkan med andra lokala och regionala aktörer såsom Länsstyrelserna, andra statliga myndigheter och brukarorganisationer. Ett konkret mål var att benchmarking-kommunerna och -regionerna skulle fortsätta som mentorer för att säkra fortsatt arbete utifrån konceptet och nå fler kommuner och regioner.

I denna omgång av Modellkommuner uppger endast en av kommunerna, Örnköldsvik, att de ställer upp som mentor i nästa omgång (2020). Benchmarking som metod kommer även att användas inom den egna kommunen. Olofströms kommun och Östra Göinge kommun kan tänka sig att vara mentorer 2021. Kommuner som inte vill ta på sig mentorsrollen motiverar detta med att de inte kommit tillräckligt långt, att de behöver skaffa sig egna erfarenheter av det praktiska arbetet eller att förutsättningarna inte är de bästa i dagsläget. En förklaring kan vara större omställningar i kommunen som inneburit neddragningar inom hållbar utveckling och att pågående utvecklingsarbete behöver få tid att förankras i organisationen innan de upplever att de har möjlighet att vara mentorer för andra.

När det gäller regionerna har dessa önskat en förlängning av satsningen under 2020. Ingen av dem uppger att de vill ta på sig rollen som mentor i dagsläget. Några av dem motiverar detta med att de vill fortsätta arbetet på hemmaplan, någon att de ännu inte tagit ställning. Region Värmland kan tänka sig att vara mentor 2021.

Utifrån kommunernas och regionernas ställningstaganden kan därför inte målet om att bidra till spridning genom att vara mentorer anses vara uppfyllt.

Mål om samverkan med andra aktörer

SKR har kontinuerlig samverkan med Länsstyrelserna och Jämställdhetsmyndigheten, om roller (vem gör vad) och möjligheter till samverkan. Erfarenheter och lärdomar från arbetet med Modellkommuner och Modellregioner har diskuterats med Jämställdhetsmyndigheten och Regeringskansliet och ligger till grund för den kommande satsningen på Modellmyndigheter.

Både vägledning för jämställdhetsintegrering och modellen för benchmarking finns tillgängliga på SKR:s hemsida, liksom alla mallar och verktyg som hör till respektive steg i modellen. Där finns också ett antal filmer med lärande exempel som hämtats från deltagare i satsningen samt ytterligare filmer som illustrerar de olika stegen i vägledningen och i benchmarking-modellen.

Vägledningen och benchmarking-modellen är översatta till engelska och finns tillgängliga på SKR:s engelskspråkiga webbplats. Filmerna med lärande exempel har textning på svenska och engelska.

Lärdomar

Om konceptet och benchmarkingmodellen

SKR har över tid vidareutvecklat konceptet med modellkommuner. Modellregioner har varit en pilotomgång; den första med denna målgrupp. Beskrivning av arbetet och erfarenheter längs vägen finns även dokumenterade i delrapporter från bägge satsningarna (se fotnot 5 och 6).

Deltagare i såväl modellkommuner som modellregioner uppskattar konceptet som helhet. Det är värdefullt att lära tillsammans (inom kommunen/regionen) och med andra. Det är bra för hållbarheten att ha krav på politiska beslut om jämställdhetsintegrering på plats inför ett deltagande. Deltagarna uppskattar även kravet på arbetsgruppens sammansättning. Några menar att det vore bra att ha med fler funktioner som exempelvis ekonomer, analytiker och kommunikatörer. Ett råd från en region är att ha med minst två av varje funktion för att säkra deltagandet och för att bredda förankringen internt.

Checklistan fungerar bra både som ”trigger” och som ett sätt att se tagna och förväntade utvecklingssteg. Några menar dock att den skulle bli ännu bättre med fler steg då det nu är svårt att avläsa nyanser och mindre framsteg i arbetet. Arbetet som helhet uppfattas av deltagarna vara välplanerat och väl genomfört av SKR. Några tycker dock att det varit lite rörigt att det funnits flera kontaktpersoner på SKR.

Många tar upp tidsaspekten som ett bekymmer. Det uttrycks önskemål om att förlänga tiden för en omgång så att tiden mellan de olika benchmarkingträffarna blir längre och så att det ges möjlighet att komma längre i arbetet innan det är slut (som modellkommun/region). Särskilt regionerna framför önskemål om mer tid för arbetet. Deltagarna menar att det dels tar tid att förstå sig på själva konceptet, men också att lära känna varandra, att öppna upp för tillitsfulla samtal och även att hitta former för arbetet på hemmaplan. Det behövs också tid för att hinna genomföra de planerade aktiviteterna mellan träffarna. Ett förslag som framförs är att ha de tre benchmarkingträffarna ungefär som det varit nu, för att sedan ha fortsatta träffar med enbart nyckelpersoner. Detta utifrån att det kan vara svårt att få med de höga cheferna och politikerna en längre tid.

Eftersom Modellregioner var en pilot upptäcktes under resans gång en del ”barnsjukdomar”. En av dem handlade om själva anpassningen till den regionala kontexten. Exempel från regionalt arbete efterlystes av deltagarna, liksom indikatorer i Kolada anpassade för regionalt arbete, som exempelvis tillväxt. Flera deltagare efterlyser material och filmer som handlar om regioners arbete med jämställdhetsintegrering – det som nu finns är oftast exempel från kommuner. Det har också framförts synpunkter när det gäller gruppernas sammansättning. På vilka grunder grupperna skulle skapas aktualiserade frågan om vad lärandet skulle handla om. Var det kring folkhälsa, regional utveckling eller kring styrning och ledning oavsett verksamhetsområden? I arbetet väcktes

även frågan om vad ägarskap och delaktighet i piloten innebar och var gränserna skulle gå för hur mycket det gick att ”tänja på” konceptet.

Vid intervjuerna har det även framkommit synpunkter och funderingar kring SKR:s roll och hur SKR ser på sitt uppdrag i förhållande till medlemmarna. Ska SKR vara den som ”vet mest” och som i huvudsak ”lär medlemmarna” eller ska SKR även lära av medlemmarna? Dessa funderingar kom bland annat upp i samband med att flera deltagare uttryckte önskemål om att få mer tid till erfarenhetsutbyte och reflektion tillsammans med de andra deltagarna. Som det varit nu tyckte flera att SKR tagit för stor plats, i all välvilja för att ge så mycket input som möjligt till arbetet. Samtidigt finns det också de som uttryckt stort behov av att få ”påfyllning” vid träffarna.

Några av deltagarna efterlyser ett mer fördjupat lärande, vilket även illustreras av följande citat från en av regionerna:

En sista lärdom kring detta är att själva benchmarkingen hade gärna fått vara ännu mer omfattande och djupare. När vi delat med oss till varandra har delningen många gånger stannat på en nivå av inspiration. Det skulle vara bra att bygga vidare på modellregionkonceptet för regioner så att utbyte kan ske ännu djupare.
(Resultatrapport, Region Gävleborg)

Detta leder vidare till frågor om själva kärnan i konceptet. Av rapporter men framför allt intervjuerna framgår att flera funderar över själva benchmarkingen och mentorskapet. Åsikterna går lite isär när det gäller om det viktigaste är att ha en mentor med lite större erfarenhet än den egna organisationen eller om det viktigaste är att få möjlighet till erfarenhetsutbyte, reflektion och lärande tillsammans med andra. De som förespråkar det förstnämnda menar att det varit värdefullt att kunna rådfråga och bli guide av mera erfarna ”kollegor” medan andra (de finns framför allt i regionerna), menar att alla har någonting att bidra med och att alla är bra fast på olika saker.

Några av de som haft rollen som mentor tycker att mentorskapet skulle kunna handla om att guida i själva benchmarkingmetoden. Citatet nedan belyser ett sådant synsätt:

Norrtälje kommun tog sin an mentorskapet från ett samordnande och genomförandeperspektiv, snarare än att försöka vara den med svaren och kunskapen kring själva jämställdhetsintegreringen. Norrtälje kommun, som tidigare genomgått processen med benchmarking i modellkommunsprojektet kunde vara mentor i frågor som: var finns information? Vem kan jag ringa och fråga om det här? Hur brukade ni göra på träffarna förra omgången? Vet ni om detta gjorts förut? Och dylikt. (Jämställdhetsstrateg, Norrtälje kommun)

Flera deltagare framför att det vore bra med ett förtydligande av förväntningar, både när det gäller ett deltagande, men framför allt när det gäller mentorsrollen – vad innebär den och vad innebär den inte?

Om kommuners och regioners arbete på hemmaplan

Deltagarna uppskattar satsningarna och menar att de i hög grad bidragit till deras arbete med jämställdhetsintegrering. Deras lärdomar överensstämmer med forskning och tidigare erfarenheter, inte minst från Program för hållbar jämställdhet. De lyfter bland annat vikten av ett aktivt ägarskap från högsta ledning och politiken, att arbetet behöver vara prioriterat, att det kräver kunskap, om betydelsen av att se jämställdhetsintegrering som en del av kvalitetsarbetet (lärdom från kommunerna) och att det behövs kunskap om genus, förbättrings- och förändringsarbete samt att det finns metoder och modeller. En annan lärdom är att det behövs en plattform med kommun/regionövergripande samordnare och representanter från olika verksamheter, vilka behöver ges tydliga uppdrag, mandat, tid och resurser för arbetet. Deltagarna framhåller även att arbetet tar tid och att det gäller att ”hålla i och hålla ut”.

Utifrån följande beskrivningar av måluppfyllelse och lärdomar följer några övergripande reflektioner samt några rekommendationer i form av frågor att diskutera inför kommande satsningar.

Avslutande reflektioner

SKR har haft ett agilt förhållningssätt och kontinuerligt utvecklat och förändrat modellkonceptet tillsammans med de deltagande kommunerna och regionerna. Syftet med den lärande utvärderingen är också att bidra med underlag för lärande och vidare utveckling. Fokus har inte enbart varit på att bedöma mål-uppfyllelse utan även studera förutsättningar för hållbarhet. När det gäller hållbarhet i medlemmarnas arbete är bedömningen, som tidigare sagts, att det finns goda förutsättningar för ett fortsatt arbete i de kommuner och regioner som deltagit i satsningarna. Förutsatt att ägarskapet är och fortsätter att vara aktivt finns goda möjligheter till effekter för brukare och medborgare och så småningom till samhällseffekter. Men, som vi känner till kommer det ”inte att ske av sig själv”. Det gäller att ”hålla i och hålla ut”. Genom ”modelldeltagandet” är en god grund är lagd.

Kärnan i modellkonceptet – benchmarking och mentorrollen

För att utveckla modellkonceptet har en rad synpunkter framförts i rapporten. De flesta av dessa skulle kunna förbättra konceptet, men i hög utsträckning inom ”rådande ordning”. Det kan även finnas behov av större förändringar. En avgörande faktor, som troligtvis kommer att kräva nya tankar kring konceptet, är det faktum att få kommuner och regioner säger sig vara villiga att ta över stafettpipen och vara mentorer i kommande satsningar. Ett sätt att hantera det kan vara att förändra och/eller tydliggöra rollen som mentor. Ett annat kan vara att förändra upplägget så att behovet av mentorer försvinner. Det skulle kunna innebära att gå från benchmarking så som det nu skrivits fram i konceptet till att handla om erfarenhetsutbyte ”på lika villkor”. Vilken form som föredras behöver diskuteras inför kommande satsningar.

Ett märkesskyddat eller ett mera löst koncept

En annan fundering som hänger ihop med den förra är hur SKR ska/vill tänka om själva Modellkonceptet. Ska det vara något som är märkesskyddat och som innehåller vissa fasta kriterier eller kan det vara mera ”löst i kanterna”? I tidigare satsningar har det funnits kriterier om vissa poäng enligt checklistan för att få kalla sig modellkommun. Vilka krav ska finnas? Ska vilken organisation som helst eller inom vilket utvecklingsarbete som helst kunna kalla sig ”Modell-”? I hur stor utsträckning ska deltagande kommuner och regioner kunna förändra, frånga, utveckla konceptet under pågående satsningar?

SKR:s roll

En annan fråga som hänger ihop med hållbarhet och som kan vara värdefull att diskutera är hur SKR ska/vill tänka om sin roll gentemot medlemmarna. I vilken utsträckning ska SKR ha rollen som direkt stödjande till enskilda kommuner och regioner kontra vara en organisation som samordnar, koordinerar och underlättar läroprocesser hos medlemmarna?

En avslutande reflektion är att erfarenheter och lärdomar från modellarbetet i kommuner och regioner utgör en värdefull "lär-källa" även för regeringskansliet och för SKR i deras interna arbete med jämställdhetsintegrering.

Bilaga

Underlag för bedömning av måluppfyllelse

Underlag Modellkommuner:

- resultatrapporter från 10 modellkommuner
- resultatrapporter från 2 mentorkommuner samt reflektioner från 1 mentorkommun
- deltagande vid nätverks – och benchmarkingträffar
- intervjuer med 12 personer:
- 2 strateger från tidigare omgång (Örebro, Eskilstuna)
- 5 strateger från nuvarande omgång (Nordmaling, Olofström, Örnsköldsvik, Kristianstad)
- 1 HR-direktör (Kristianstad)
- 2 KSO (Nordmaling och Robertsfors)
- 2 kommunchefer (Nordmaling och Robertsfors)

Underlag Modellregioner:

- resultatrapporter från 6 modellregioner
- deltagande vid nätverks- och benchmarkingträffar
- intervjuer med 13 personer:
- Region Värmland: 1 strateg, 1 utvecklingschef
- Region Västerbotten: 2 strateger
- Region Halland: 1 strateg, 1 verksamhetschef, 1 regionstyrelsens ordförande
- Region Gävleborg: 1 strateg, 1 avdelningschef folkhälsa/hållbarhet
- Region Norrbotten: 2 strateger, 1 chef folkhälsocenter, 1 regionråd
- Region Gotland:-

Modellkommuner och Modellregioner 2018-2020

Kommuner där den politiska ledningen har fattat beslut om att jämställdhetsintegrera organisationen kan få stöd i arbetet genom SKR:s program för Modellkommuner.

I denna rapport redovisas erfarenheter och resultat från arbetet 2018-2020. Satsningen bygger på ett koncept för ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter (benchmarking) som pågår under drygt ett års tid. Deltagande organisationer arbetar två eller tre tillsammans och får stöd av en kommun som tidigare genomgått konceptet, en mentor. I februari 2020 går den fjärde omgången av Modellkommuner i mål. I en pilot testas konceptet också för Modellregioner. Den delen av satsningen pågår ytterligare ett år.

Upplysningar om innehållet
Magnus, Jacobson: magnus.jacobson@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020
ISBN: 978-91-7585-760-2