

*PROGRAM FÖR HÅLLBAR JÄMSTÄLLDHET*

# Resultatrapport

FÖR PERIODEN 2008-2010





## Förord

För att kunna garantera en verksamhet av hög kvalitet så att den svarar mot kvinnors och mäns, respektive flickors och pojkars livsvillkor och behov är det av stor vikt att se över styrning och ledning för att integrera ett jämställdhetsperspektiv. Genom att jämställdhetsintegrera styr- och ledningssystem samt uppnå konkreta och bestående verksamhetsförbättringar för en jämställd service och ett jämställt bemötande kan medborgare känna sig trygga i vetskapen om att service utformas och resurser fördelas jämställt efter behov och inte efter kön.

Denna rapport sammanfattar tre års arbete med att genomföra strategin jämställdhetsintegrering i 46 kommuner, 13 landsting/regioner, 9 samverkansorgan och 4 privata företag. Arbetet har skett inom ramarna för Program för Hållbar Jämställdhet. Programmet har finansierats av regeringen och Sveriges Kommuner och Landsting har haft huvudmannaskapet.

Det är ett fantastiskt arbete som bedrivits och rapporten lyfter flera intressanta exempel på vad jämställdhetsintegrering innebär i praktiken. För att arbetet inte ska stanna upp och för att goda resultat inte ska falla i glömska har regeringen beviljat ytterligare medel för att programmet ska fortsätta i ytterligare tre år. Det fortsatta arbetet handlar om att fördjupa arbetet i redan påbörjade utvecklingsarbeten och sprida kunskaper så att nya verksamheter kan påbörja ett arbete. Arbetet måste fortsätta!

Stockholm 2011

Carina Sándor

*Ordförande, Styrgruppen för Program för Hållbar Jämställdhet*

Upplysningar om innehållet:  
Marie Trollvik, [marie.trollvik@skl.se](mailto:marie.trollvik@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2011  
ISBN/Bestnr: 978-91-7164-668-2  
Text: Lina Nilsson och Marie Trollvik  
Produktion: SKL FS/XGS Grafisk Produktion

## Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	5
2. Rapportens uppläggning	7
3. Uppdraget	8
4. Genomförande	9
Bakgrund	9
Organisering av programmet	9
Val av inriktning	10
Strategier för genomförandet	11
5. Resultatredovisning	13
Strategi 1 - Stöd till genomförande av jämställdhetsintegrering	13
Strategi 1 - Resultat	13
Strategi 2 - Styrning och uppföljning	24
Strategi 2 - Resultat	24
Strategi 3 - Strategisk påverkan	27
Strategi 3 - Resultat	27
Strategi 4 - Utveckling och lärande (störning)	32
Strategi 4 - Resultat	32
6. Att jämställdhetsintegrera styrning och ledning	37
Att "beköna" styrdokument	38
Integrera kvalitetsverktygen	39
Verksamhetsförbättringar i kärnverksamheten	40
7. Ett fortsatt hållbart jämställdhetsarbete	42
Styrgruppen och sekretariatet	42
SKL:s fortsatta arbete	43
Regeringskansliet rörande strukturer för hållbart förbättringsarbete	44
8. Referenser	45
Litteratur	45
Övriga källor	45
Webbadresser	46
Bilaga 1 - Förteckning över beviljade utvecklingsarbeten	47



## Sammanfattning

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) beviljades 145 mkr av Regeringen för att under perioden 2008-2010 genomföra satsningen Program för Hållbar Jämställdhet. Syftet med programmet var att utveckla offentligt finansierade verksamheter på kommunal- och landstingskommunal nivå för att garantera en hög kvalitet på verksamheten och se till att den svarade mot kvinnors och mäns, respektive flickors och pojkars livsvillkor och behov.

Det övergripande målet var att uppnå konkreta och bestående verksamhetsförbättringar inom ramarna för de utvecklingsarbeten som fick stöd av programmet. Sammantaget har medel beviljats i tre omgångar till totalt 87 utvecklingsarbeten i 46 kommuner, 13 landsting/regioner, 9 regionala förbund/samverkansorgan och 4 privata företag. Det har funnits en stor spridning geografisk och mellan olika typer av verksamheter.

Utvärderingar, följeforskning och SKL:s uppföljning av de utvecklingsarbeten som beviljades medel visar att satsningen har gett mycket goda resultat. 66 000 politiker, chefer, tjänstemän och brukare har genomgått jämställdhetsutbildning, 63 % av alla utvecklingsarbeten har uppnått konkreta verksamhetsförbättringar och 80 % har jämställdhetsintegrerat styr- och ledningssystemen eller är på gång att göra det. Vidare planerar 85 % att aktivt sprida resultaten efter programtiden. Hela 95 % av deltagarna uppger att jämställdhetsarbetet har stärkts av medlen och lika många svarar att arbetet inte skulle bedrivits i samma utsträckning utan programmet.

Programsekretariatets uppdrag innebar att stödja, styra, strategisk påverka samt bidra till utveckling och lärande. För att stödja utvecklingsarbetena anordnades forum för erfarenhetsutbyte, nationell utbildning för jämställdhetsstrateger och förändringsledare. Styrningen skedde genom kravställande, kontroll och samling och utveckling av gemensamma mål. Strategisk påverkan handlade både om SKL:s förmåga att leverera jämställd verksamhet till sina medlemmar, men också om att påverka myndigheter och andra aktörer som sätter ramar och skapar förutsättningar för det lokala arbetet med jämställdhetsintegrering. Utveckling och lärande resulterade bland annat i webbportalen [www.jamstall.nu](http://www.jamstall.nu) som innehåller en litteraturlista, verktyg och konkreta exempel på jämställdhetsintegrering. Vidare har webbverktyget [makeQuality](#) skapats för att redovisa, granska och följa upp jämställdhetsarbetet. Det kan bli ett viktigt bidrag för att följa upp handlingsplaner i enlighet med CEMR:s jämställdhetsdeklaration och ett verktyg för revisorerna att följa upp att verksamheter bedrivs likvärdigt.

Ett viktigt bidrag till reflektion och lärande, ett ”störande” moment, var den följeforskning som bedrivits av FoU-miljön (APeL) och Center of Excellence (Helix) vid Linköpings universitet. Även referensnätverk och jämställdhetsexperter har gett viktiga bidrag till arbetet.

Programmets styrgrupp har spelat en viktig roll för att skapa förankring, besluta om mål och färdriktning och för att visa på programmets strategiska betydelse. Styrgruppen består av kommunpolitiker från båda blocken, representanter från kommun- och landstingsledningar, Almega, regeringskansliet samt jämställdhetsexpert och ansvarig chef från SKL. De goda resultaten kan också förklaras med att arbetet har bedrivits på flera nivåer samtidigt; individnivå, organisationsnivå och systemnivå.

En annan viktig faktor är att programmet lyckats uppnå och synliggöra konkreta verksamhetsförbättringar under programtiden. Att gå från ord till handling, att visa att arbetet påverkar kvaliteten, effektiviteten och resultat i den offentligt finansierade välfärden, både för män och kvinnor, är centralt för att vinna uppslutning och engagemang för arbetet.

Ytterligare ett skäl till att programmet nått framgångar är att SKL är en huvudman som givit legitimitet till arbetet, både gentemot nationella samarbetspartners och mot medlemmarna. SKL:s ledning har ställt sig bakom programmet och bidragit aktivt med att stödja programmet och att skapa intresse bland de grupper som programmet vänt sig till, höga politiker och chefer. Ledningens aktiva stöd och ägarskap har visat sig vara en avgörande faktor för att lyckas med jämställdhetsintegrering. Därför föreslås att det inrättas en högnivågrupp med ledande företrädare från deltagande verksamheter, SKL och andra nationella aktörer, för att stödja den fortsatta utvecklingen för hållbar jämställdhet. SKL bör också klargöra vilken roll förbundet ska ha när det gäller att stödja arbetet med handlingsplaner hos medlemmar som undertecknat CEMR-deklarationen samt vilket stöd som ska ges till hållbar jämställdhetsintegrering efter att Program för hållbar Jämställdhet avslutas 2013.

Programsatsningar likt denna kan ge goda resultat, men har svårt att påverka systemet i stort om inte hela kedjan av aktörer inom offentlig förvaltning samverkar. Möjligheterna att integrera ett jämställdhetsperspektiv inom kommuner och landsting är beroende av att också de statliga myndigheterna är jämställdhetsintegrerade. Det gäller exempelvis frågan om könsuppdelad statistik. När myndigheter ställer krav på kommuner och landsting om att lämna individbaserade statistikuppgifter måste de också ställa krav på och återrapportera dessa könsuppdelade. Annars riskerar intresset för jämställdhetsarbetet avstanna när projekten avslutas.

Regeringen har beviljat SKL ytterligare 80 mkr för perioden 2011- 2013. Program för Hållbar Jämställdhet går nu in i en ny fas där fokus är på att säkra hållbarheten i påbörjade utvecklingsarbeten och att sprida resultat och lärdomar så att flera verksamheter kan starta upp ett arbete med jämställdhetsintegrering.



## Rapportens uppläggning

Denna rapport är en slutrapportering av Program för Hållbar Jämställdhet. Rapporten beskriver programmets uppdrag, organisering och inriktning. Därpå följer en genomgång av det styrkort som varit styrande för programmet och en redogörelse för hur väl programmet uppnått sina mål och hur medel har förbrukats. Rapporten innehåller även en beskrivning av vad det kan innebära att jämställdhetsintegrera styrning och ledning. Reflektioner kring det fortsatta arbetet får avsluta rapporten.

Rapporten överlämnas till regeringen den 15 maj 2011.

# KAPITEL 3

## Uppdraget

I november 2007 inkom Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) med en ansökan till regeringen om ekonomiskt stöd för att under tiden den 1 januari 2008 - 31 december 2010 stödja genomförandet av jämställdhetsintegrering<sup>1</sup> i kommuner, landsting, regionala självstyrelseorgan och kommunala samverksansorgan.

SKL beviljades i detta första skede 100 miljoner kronor till Program för Hållbar Jämställdhet. Då intresset för att delta i programmet var stort beviljades därefter ytterligare 45 mkr.

SKL beviljades medel för följande insatser:

- › informera om jämställdhetsintegrering
- › ekonomiskt stöd till utvecklingsarbete
- › utbildning av jämställdhetsstrateger
- › skapa forum för erfarenhetsutbyte
- › upprätta en webbaserad kunskapsbank
- › vidareutveckla befintliga ledningssystem, metoder och verktyg för organisations- och kvalitetsutveckling i kommunal verksamhet för att införliva jämställdhetsintegrering i dessa
- › ta fram verktyg/modeller för jämställdhetsintegrering av offentligt finansierade verksamheter som genomförs av privata företag
- › projektledning och projektsekretariat inom SKL
- › processutvärdering

Syftet med programmet var att utveckla offentligt finansierade verksamheter på kommunal- och landstingskommunal nivå för att garantera en hög kvalitet på verksamheten och se till att den svarade mot kvinnors och mäns, respektive flickors och pojks livsvillkor och behov. Det övergripande målet var att uppnå konkreta och bestående verksamhetsförbättringar inom ramarna för de utvecklingsarbeten som fått stöd.

Det nationella målet för svensk jämställdhetspolitik är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Jämställdhetsintegrering utgör huvudstrategin för att förverkliga svensk jämställdhetspolitik och är också den bärande strategin för programmet. Konkret innebär strategin att det ska finnas kunskaper och rutiner för att människor på olika nivåer i en verksamhet kontinuerligt och fortsättningsvis tar beslut som bidrar till jämställdhet.

<sup>1</sup> Jämställdhetsintegrering innebär enligt Europarådets definition "(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet."

# Genomförande

## Bakgrund

Ansökan till regeringen föregicks av ett beslut i SKL:s styrelse att uppmana kommuner och landsting att underteckna den europeiska jämställdhetsdeklarationen, även kallad CEMR-deklarationen<sup>2</sup>. Program för Hållbar Jämställdhet har varit en viktig insats för att främja undertecknandet av deklarationen och för att stödja arbetet med att upprätta, implementera och följa upp de lokala handlingsplaner som deklarationen föreskriver. Innan programmet riggades gjordes en förstudie där chefer och andra nyckelpersoner på SKL hade identifierat fallgropar och framgångsfaktorer. Det fanns ett etablerat jämställdhetsnätverk med representanter från kommuner och landsting och en gedigen dokumentation av det jämställdhetsarbete som bedrivits. Bland annat två kunskapsöversikter om ojämställdhet inom hälso- och sjukvården och erfarenheter av jämställdhetsintegrering i kommuner och landsting<sup>3</sup>. Dessa har varit centrala som ögonöppnare för att synliggöra den dolda ojämställdhet som både behöver synliggöras och åtgärdas innan det går att garantera en jämställd service till medborgarna.

## Organisering av programmet

På programnivå styrdes programmet av en styrgrupp med en, som det visade sig, framgångsrik konstruktion. Styrgruppen bestod av två politiker utsedda av SKL:s styrelse, en kommun- och en landstingsdirektör, en representant för privata tjänsteföretagare (Almega) samt en representant från finansären (integrations- och jämställdhetsdepartementet). Även ansvarig chef på SKL och en av förbundets jämställdhetsexperter fanns med. Bland styrgruppens uppgifter fanns att utifrån en kritisk men konstruktiv utgångspunkt lägga upp strategier, prioritera aktiviteter, följa upp programmets styrkort och bereda inkomna ansökningar inför beslut i SKL:s styrelse.

Styrgruppens sammansättning gav tillträde till strategiska aktörer, så som nätverk för kommun- och landstingsdirektörerna, SKL:s ledningsgrupp och styrelse. Att politiker från båda blocken deltog i styrgruppen var ovärderligt. Politikerna konstaterade från starten att det fanns en bred uppslutning mellan blocken att prioritera jämställdhetsintegrering och beslöt sig för att driva arbetet tillsammans utan att göra partipolitik av enskilda frågor.

<sup>2</sup> The Council of European Municipalities and Regions (CEMR), det europeiska kommunförbundet och regionförbundets samarbetsorgan har skapat den europeiska deklarationen för jämställdhet på lokal och regional nivå. Deklarationen har idag över 1000 undertecknare i Europa.

<sup>3</sup> Jutterdal, 2008 och Smirthwaite, 2007. Rapporterna finns att beställa på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer).

En annan framgångsfaktor var den kontinuerliga kontakt med regeringskansliet som närvaron av deras representant i styrgruppen innebar. Det gjorde att finansièren kunde följa programmet, se både styrkor och svagheter, och avgöra om vi var på rätt väg.

I detta fall, då arbetet handlar mycket om att bryta ny mark och förebygga motsättningar där de inte behöver finnas, har det varit ovärderligt och betytt mycket för programets framgång med både politiker och tjänstemän i styrgruppen, något som annars är ovanligt inom SKL.

Programsekretariatet bestod av tre heltidsanställda; programchef, handläggare och informatör. Under sista året fanns också en administratör och en processledare på deltid. För att själva få feedback, idéer och skapa förankring knöt programsekretariatet till sig flera referensgrupper, i första hand etablerade nätverk som SKL:s nätverk av jämställdhetsstrateger och nätverk för mänskliga rättigheter, länsstyrelsernas jämställdhetsexperter, SKL:s egna jämställdhetsexperter samt olika forskare och konsulter. Det har gett SKL tillgång till gedigna erfarenheter och kunskaper och hjälpt oss att utveckla strategier för att nå våra program mål.

## **Val av inriktning**

Att jämställdhetsintegrering innebär att människor i en verksamhet kontinuerligt och fortsättningsvis tar beslut som leder till jämställdhet låter både radikalt och enkelt, men kan vara en svår nöt att knäcka i praktiken. Att nå chefer och politiker som inte vanligtvis driver jämställdhetsarbetet är en stor utmaning. En annan utmaning handlar om att undvika projektfällan, det vill säga att verksamheten upphör när projektiden är slut. För att hantera dessa utmaningar gjordes inledningsvis några avgörande val av inriktning som sedan legat till grund för de prioriteringar som gjorts.

### ***Koppling till kvalitetsarbete***

Jämställdhetsarbete drivs vanligen som en personalfråga och inte som en verksamhetsfråga med fokus på kund, brukare eller medborgare. Men jämställdhet är också en viktig faktor för kvalitet och effektivitet i verksamheten. Första valet var därför att knyta arbetet med jämställdhetsintegrering till det vardagliga arbetet för kvalitets- och verksamhetsutveckling för att visa att jämställdhet har relevans även för den kärnverksamhet som bedrivs.

Många uppfattar jämställdhet som en maktkamp mellan kvinnor och män. Program för Hållbar Jämställdhet bygger på förståelsen att det finns maktordningar i samhället som bland annat får till följd att män överordnas och får större del av samhällets resurser än kvinnor. Men det finns också exempel på att män och pojkar är förlorare på ojämställdhet.

Jämställdhet är en lagfäst mänsklig rättighet och en förutsättning för demokrati på alla nivåer. Program för Hållbar Jämställdhet har emellertid valt att även lägga fokus på vad man vinner på jämställdhet, både på individ- och samhällsnivå. Verksamheten blir mer effektiv, service kan ges med högre kvalitet och de ansvariga får ett medel att nå bättre resultat. Jämställdhet blir då ingen extra pålaga utan något som hjälper var och en att utföra sitt uppdrag bättre, vare sig det handlar om en medarbetare, en chef eller en politiker. Med andra ord medför jämställdhetsintegrering en win-win-situation.

### ***Att gå från ord till handling***

Det andra valet var att fokusera på hur vi går från ord till handling. Att bedriva jämställdhetsintegrering som projekt är i sig en paradox eftersom själva projektformen gör att arbetet riskerar att bli en tillfällig insats vid sidan av kärnverksamheten. Jämställdhetsarbete har också kritiserats för att fastna i kartläggning och utbildningsinsatser med följden att ojämställdhet identifierats och kunskapsnivån höjts, men när det kommit till det avgörande steget att implementera resultaten har projektet avslutats och allt återgått till det normala. För att motverka denna ”projektkultur” med efterföljande ”återställare” har programmet haft som slogan att det är ”bättre med små förbättringar än stora och tomma visioner”. Programmets fokus har därför varit konkreta verksamhetsförbättringar för brukare, kunder och patienter. Stor vikt har lagts vid att dokumentera och sprida exempel på ojämställdhet som upptäckts, vad man gjort åt dem (ofta med enkla medel), samt vilka positiva effekter förbättringsarbetet har lett till.

### ***Hållbarhet***

Ett tredje val var att knyta an till begreppet hållbar utveckling för att tydliggöra att förbättringarna ska finnas kvar efter programtiden som en del av arbetet för en långsiktig och bärkraftig utveckling. Vi valde också att tala om program och utvecklingsarbete i stället för projekt, för att understryka att jämställdhetsintegrering är en pågående process som inte avstannar när projektpengarna tar slut.

Erfarenhet från tidigare projekt var att ledningen inte alltid tar ansvar för jämställdhetsarbetet utan låter det ske vid sidan av verksamheten i form av tillfälliga projektaktiviteter och särskilda projektorganisationer. Saknas en tydlig styrning där ledningen sätter upp mål och efterfrågar resultat riskerar jämställdhetsarbetet att bli en fråga om tyckande och policyformulering snarare än konkret görande.

Följeforskningen har varit ett viktigt bidrag för att konkretisera framgångsfaktorer och hotbilder när det kommer till hållbart utvecklingsarbete. Den ständiga återkopplingen från forskarna har bidragit till att tid har avsatts för reflektion och lärande. För att kunna ta tillvara lärandet har programmet varit processinriktat vilket inneburit att det har utvecklats allt eftersom behov identifierats och genomförda insatser utvärderats.

## **Strategier för genomförandet**

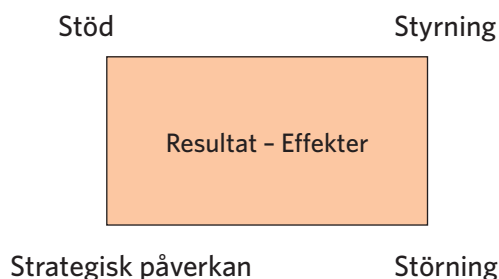
Styrgruppen beslutade om ett balanserat styrkort för att styra och följa upp programmet. Styrkortet har justerats under arbetets gång, allt eftersom nya lärdomar och förutsättningar uppkommit. Styrkortet bygger på fyra strategier med mål och delmål som konkretiserar de insatsområden som regeringen beviljade medel till. Alla aktiviteter och mål sätter medborgaren i centrum. Programmets övergripande vision är att ”Medborgare ska veta att service utformas och resurser fördelas likvärdigt”. Insatserna ska leda till konkreta verksamhetsförbättringar som garanterar att offentligt finansierad verksamhet svarar mot kvinnors och mäns, flickors och pojkars livsvillkor och behov.

De fyra strategierna:

1. Stöd till genomförande av jämställdhetsintegrering (stöd)
2. Kontinuerlig uppföljning och förtroendefull dialog (styrning)
3. Strategisk påverkan för hållbara förbättringar (strategisk påverkan)
4. Lärande, utveckling och spridning av metoder för jämställdhetsintegrering (störning)

De fyra strategierna kan sammanfattas i en hållbarhetsrektangel<sup>4</sup> som bygger på fyra hörn: stöd, styrning, strategisk påverkan och ”störning”, se figur 1. Rektangeln är en utveckling av den statliga utredningen JämStöds hållbarhetstriangel<sup>5</sup>.

Figur 1. Hållbarhetsrektangeln



Strategi 1 handlar om det stöd som SKL har erbjudit för att bidra till resultat i form av konkreta verksamhetsförbättringar och hållbarhet i respektive utvecklingsarbete. Förutom ekonomiskt stöd har SKL erbjudit insatser i form av forum för erfarenhetsutbyte och olika utbildningar.

Strategi 2 handlar om styrning. Programmet har styrts genom en kombination av kravställande, kontroll, samling och utveckling av gemensamma mål.

Strategi 3 Ett arbete för strategisk påverkan har dels bedrivits på SKL internt för att säkra att SKL kan fortsätta vara en kraftfull aktör och stödja sina medlemmar med jämställdhetsintegrering efter programtidens slut. Arbetet för strategisk påverkan har också skett externt för att påverka de statliga myndigheter som sätter ramar och skapar förutsättningar för kommunernas och landstingens arbete med jämställdhetsintegrering.

Strategi 4 handlar om lärande, utveckling och spridning. Genom analys och reflektion har programmet behållit fokus. Samtidigt har nya utvecklingsområden upptäckts för att förbättra och förverkliga de fyra strategier som kännetecknat programmet. Det har även satsats resurser på utveckling av olika verktyg och kunskapsspridning, bland annat via konferenser och en webbportal i samarbete med andra nationella aktörer.

Resultatredovisningen i nästa kapitel följer styrkortets disposition. Styrkortet har tagits fram för att styra och följa upp arbetet på programnivån, det vill säga de mål som SKL förfogar över. I och med att processen till stor del ägs av de lokala utvecklingsarbetena förfogar de även över sina mål och resultat. Trots detta valde SKL att knyta sin måluppfyllelse under den första strategin till hur väl de deltagande utvecklingsarbetena lyckats nå sina mål. Erfarenheter visar att relationen mellan mål på programnivå och lokal nivå ofta kan vara en kritisk faktor och leda till bristande engagemang och resultatuppfyllelse. Programmets utvärderare bedömer emellertid att SKL inte råkat ut för denna ”programuttuning” och hänvisar till att det kan bero på SKL:s starka legitimitet bland sina medlemmar och programmets strategier för att skapa samhörighet och mötesplatser<sup>6</sup>.

4 Hållbarhetsrektangeln och hur vi arbetat med de fyra strategierna finns beskrivet i Nilsson och Trollvik (under tryckning).

5 SOU 2007:15

6 Halldén m.fl., 2011 s.65

## Resultatredovisning

Följande resultatgenomgång bygger på inkomna slutrapporter från utvecklingsarbeten (85 stycken)<sup>7</sup>, en slutrapport från APeL som på uppdrag av SKL följeforskat på programmet<sup>8</sup>, Kontigos utvärdering beställd av regeringen<sup>9</sup>, samt programsekretariatets egen uppföljning.

### Strategi 1 – Stöd till genomförande av jämställdhetsintegrering

Den viktigaste strategin har varit att stödja genomförande av jämställdhetsintegrering. För att förverkliga strategin identifierades några framgångsfaktorer som gjordes till mål i styrkortet:

1. SKL bidrar till att sökande till programmet får förutsättningar för att formulera ansökningar av god kvalitet.
2. SKL fördelar medel till utvecklingsarbeten inom olika verksamhetsområden med stor geografisk spridning.
3. SKL stödjer projektledare genom forum för erfarenhetsutbyte och andra stödinsatser.
4. Utvecklingsarbetet resulterar i kunniga och handlingskraftiga förtroendevalda och chefer.
5. Utvecklingsarbetet leder till jämställdhetsintegrering av ordinarie styr- och ledningssystem.
6. Utvecklingsarbetet resulterar i konkreta verksamhetsförbättringar.

### Strategi 1 – Resultat

#### ***1. SKL bidrar till att sökande till programmet får förutsättningar för att formulera ansökningar av god kvalitet***

För att sprida information om satsningen till potentiella sökande skickades initialt ett cirkulär ut till samtliga medlemmar. De privata företagen kontaktades via arbetsgivarförbunden Pacta och Almega. Därefter anordnades sju regionala konferenser med syfte att sprida ytterligare information om programmet och skapa förutsättningar för att få in ansökningar av god kvalitet. Totalt deltog ca 600 personer. Hur konferenserna påverkade resultatet av ansökningarna är svårt att säga. Konstateras kan dock att redan vid första ansökningstillfället inkom 42 ansökningar motsvarande 74 mkr, vid andra

<sup>7</sup> Slutrapporterna är publicerade på: [www.skf.se/jamstalldhet](http://www.skf.se/jamstalldhet)

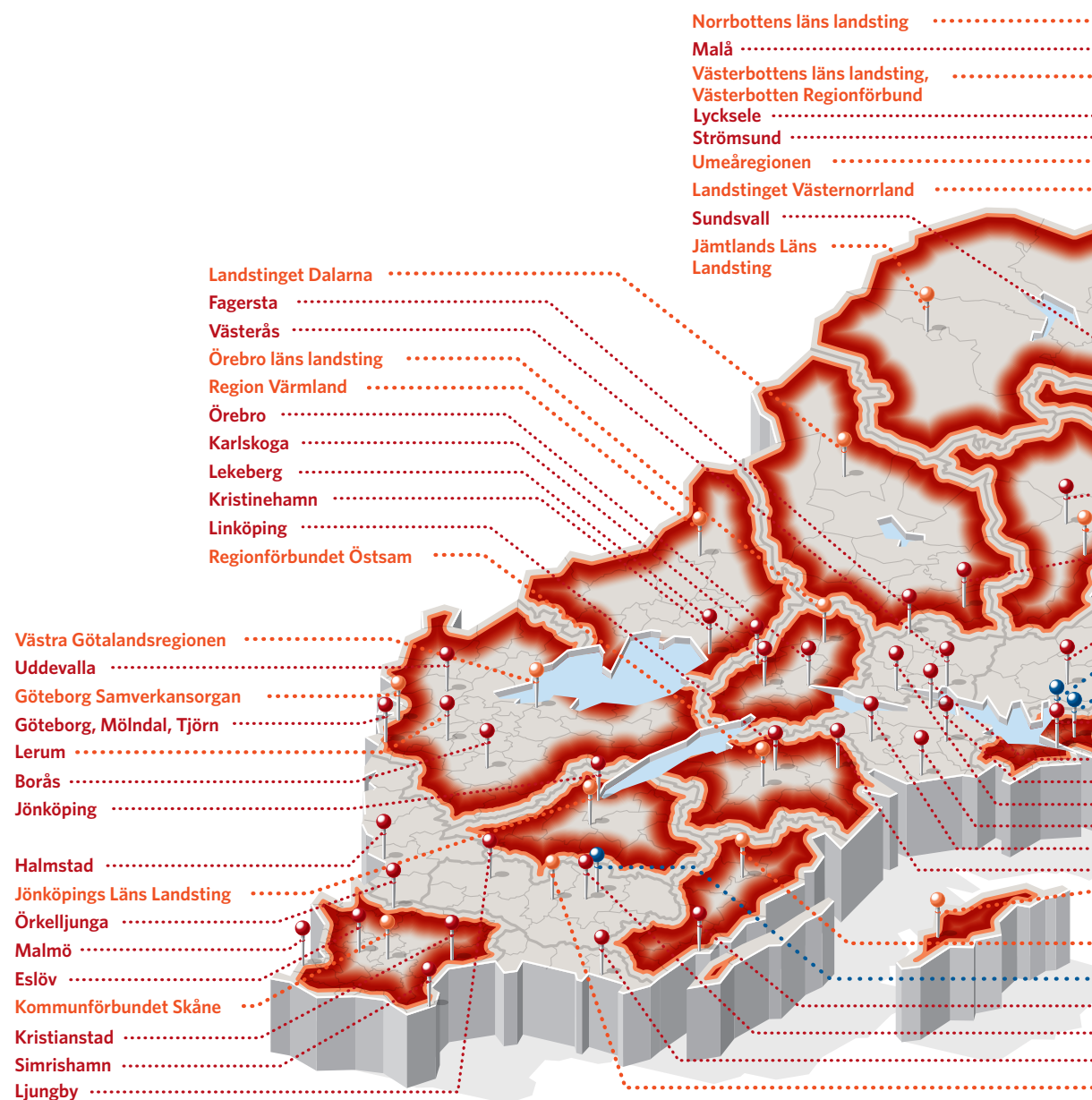
<sup>8</sup> Callerstig m.fl., 2010

<sup>9</sup> Halldén m.fl., 2011

ansökningstillfället 64 ansökningar för 104 mkr och vid tredje ansökningstillfället 74 ansökningar motsvarande 80 mkr. Det stora söktrycket föranledde att SKL sökte och beviljades ytterligare 45 mkr av regeringen utöver de ursprungliga 100 mkr.

Av inkomna ansökningar beviljades 50 % (87 stycken). Dessa ansökningar bedömdes vara väl förankrade och innehålla aktiviteter som skulle kunna leda till jämställd verksamhet och/eller jämställdhetsintegrerade styr- och ledningssystem. Många utvecklingsarbeten fann det emellertid svårt att sätta upp mål och indikatorer för den jämställdhet som utvecklingsarbetet skulle leda till. Detta kan hänga samman med brister i ansökningsblanketten. Svårigheterna att formulera mål och uppföljningsbara indikatorer kan även bero på att jämställdhetsarbete ofta handlar om att uppnå kvalitativa förändringar i form av förändrade normer och värderingar i en verksamhet, något som kan vara svårt att följa upp via utvärderingsbara, ofta kvantitativa mått. Det kan också ha samband med att ett jämställt samhälle ännu inte är en realitet och att det därför är svårt att skapa en bild av hur en jämställd verksamhet ska se ut. Ytterligare ett skäl kan vara att det inte alltid finns naturliga samarbetsytter mellan de som sätter och följer upp verksamhets- och kvalitetsmål och de som arbetar med jämställdhetsfrågor.

Varje markering på kartan visar var utvecklingsarbeten har pågått inom Program för Hållbar Jämställdhet.



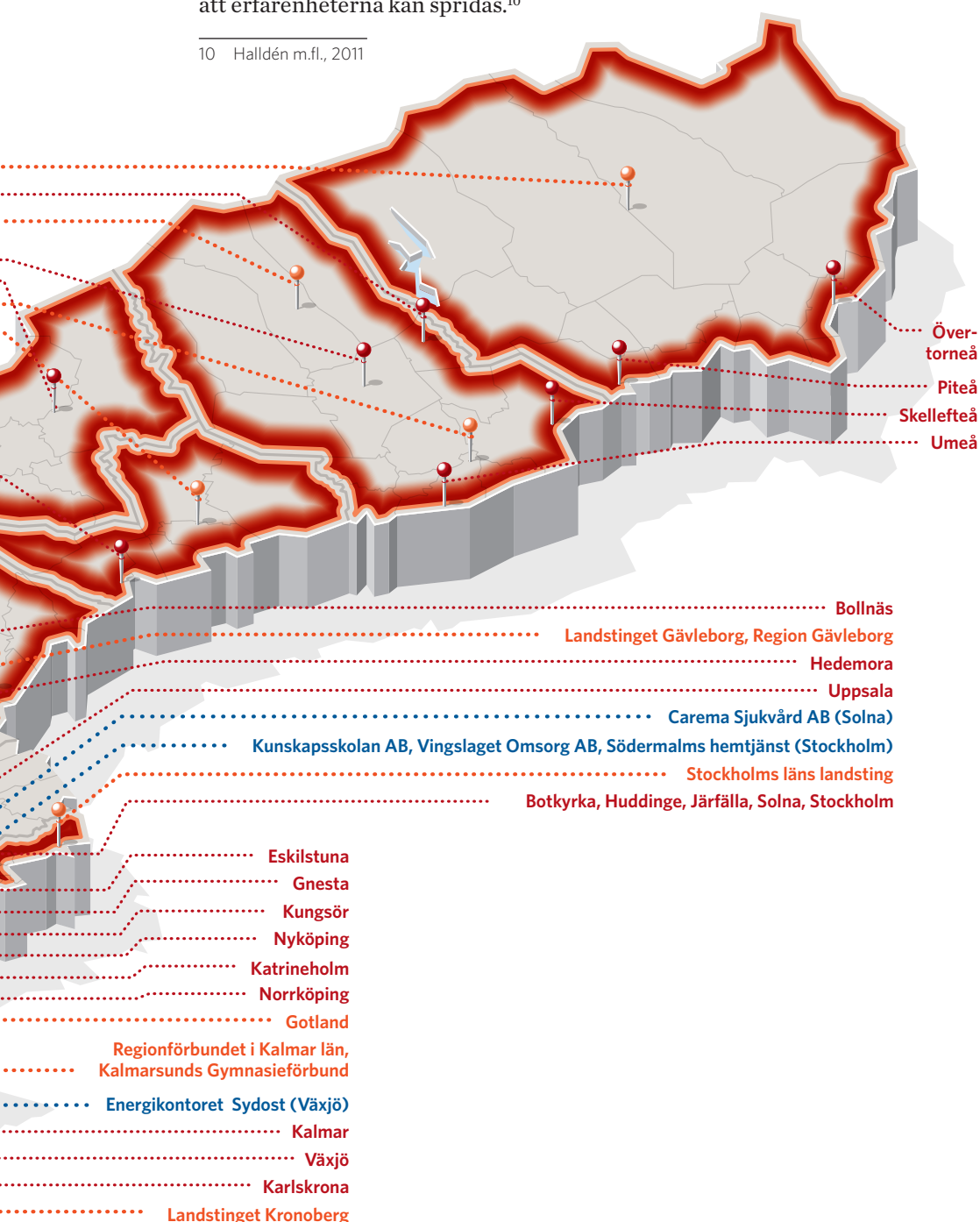


## 2. SKL fördelar medel till utvecklingsarbeten inom olika verksamhetsområden med stor geografisk spridning.

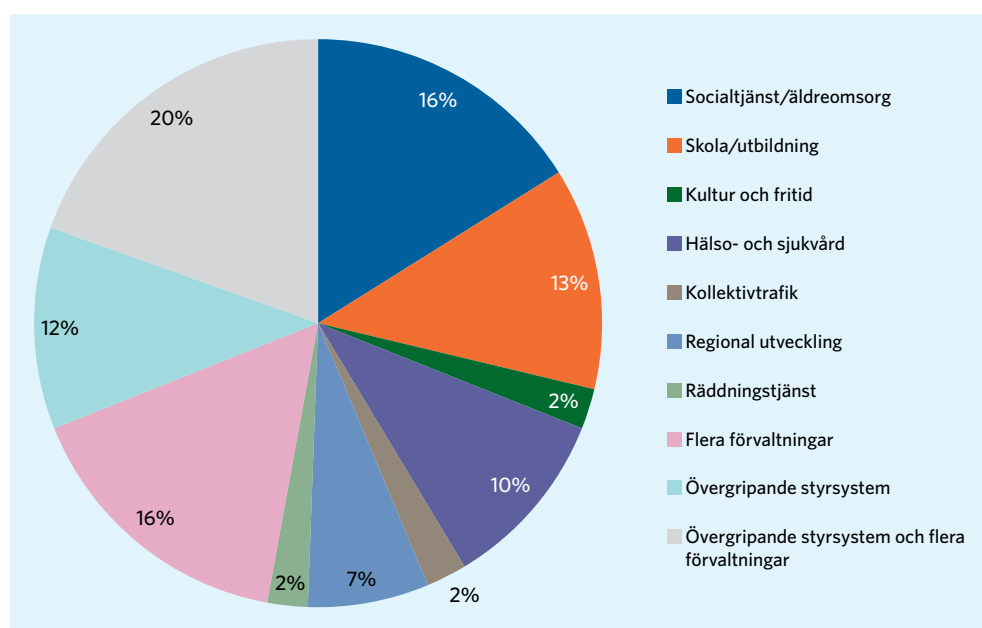
Det har pågått minst ett utvecklingsarbete i varje län. Totalt har programmet bestått av 87 utvecklingsarbeten i 46 kommuner, 13 landsting/regioner, 9 samverkansorgan och 4 privata företag (för geografisk spridning se kartan nedan). Två av utvecklingsarbetena som fick medel valde att i ett tidigt stadium avbryta sitt arbete. För förteckning över samtliga utvecklingsarbeten som beviljats medel, se bilaga 1.

Utvärderare menar att en bidragande orsak till att programmet uppnått sitt mål att skapa resultat och förändringar som leder till effekter för medborgaren är att programmet har engagerat ett så stort antal verksamheter (för spridning mellan olika verksamheter och nivåer se tabell 1). Det stora antalet har bidragit till en "kritisk massa" som är en förutsättning för att projektinsatser ska få genomslag och skapa hållbarhet. Även om varje utvecklingsarbete inte varit tillräckligt stort för att på egen hand uppnå en "kritisk massa" så har det sammantaget uppnåtts så många goda exempel inom olika områden att erfarenheterna kan spridas.<sup>10</sup>

10 Halldén m.fl., 2011



Tabell 1. Spridning mellan olika verksamhetsområden och nivåer



Diagrammet visar att 20 % av utvecklingsarbetena har arbetat både övergripande med styrsystem och haft pilotprojekt i verksamheterna, 12 % har arbetat enbart med styrsystem på övergripande ledningsnivå och 16 % har arbetat förvaltningsövergripande. Förvaltningar som är vanligt förekommande inom förvaltningsövergripande utvecklingsarbeten är utbildningsförvaltning, socialförvaltning och förvaltningar som handhar kultur- och fritidsfrågor. När enskilda förvaltningar har bedrivit ett utvecklingsarbete så är socialtjänst/äldreomsorg (16 %) och skola och utbildning (13 %) de mest vanligt förekommande verksamheterna.

### 3. SKL stödjer projektledare genom forum för erfarenhetsutbyte och andra stödinsatser

För att stödja utvecklingsarbetena har SKL ordnat träffar för erfarenhetsutbyte. Det har funnits nio olika forumgrupper som har träffats vid 3-4 tillfällen. Sammanlagt handlar det om 33 tillfällen som har letts av både interna och externa processledare. Det har även, i samarbete med SKL International, erbjudits ett forum för erfarenhetsutbyte med Sydafrikanska kommuner.

Forumgrupperna har både haft en geografisk indelning (Malmö, Göteborg, Stockholm och Umeå) och en tematisk (sjukvård, barn- och utbildningsfrågor). Under träffarna kunde deltagarna ta upp aktuella frågor som dykt upp under arbetets gång, exempelvis angående strategier för att få politiker och chefer att delta i planerade utbildningar eller möjligheter att formulera uppföljningsbara mål för jämställdhetsarbetet. Vid första träffen gjordes en inventering av deltagarnas behov och önskemål rörande innehåll och omfattning av stödinsatser från SKL. Utifrån detta utformades sedan ett stödprogram som bland annat bestått av utbildningar för förändringsledare (3 utbildningsomgångar á 3 dagar med totalt 60 deltagare), en utbildningsomgång om lärande utvärdering för ett 15-tal utvärderare, enskild coachning, samt ett open space-möte. Enligt regeringens utvärdering har 84 % haft nytta av det stöd som SKL erbjudit. 80 % anser sig haft nytta av nätverk och kontakter som knutits via programsekretariatet<sup>11</sup>.

Stödinsatserna har varit viktiga för kommunikation mellan deltagarna och har under-

<sup>11</sup> Halldén m.fl., 2011 s.45

lättat kunskaps- och erfarenhetsutbyte. För att bidra till erfarenhetsutbyte mellan de fysiska träffarna inrättades en webbaserad projektarbetsplats där deltagarna kunde dela med sig av tips och material och kommunicera med varandra och programsekretariatet. Projektplatsen har varit ett viktigt samarbetsforum, samtidigt som det har lyfts kritik mot att den har varit svårnavigerad och oöverskådlig. Plattformen skulle sannolikt behöva utvecklas för att passa en större projektorganisation. Programmet har även erbjudit kommunikationshjälp i form av broschyrer, logotyper, underlag för pressmeddelanden och debattartiklar, layout-stöd för roll-up-produktion och posters med mera.

Antagandet om att stödinsatser har varit en viktig del av programmet bekräftas av både utvärderare och följeforskare. Det är viktigt att ett projekt är handlingsinriktat, men handlingen måste kombineras med en kritisk reflektion över gjorda erfarenheter. Enligt följeforskarna bygger programmets styrka och framgång på en förmåga att varva handling med reflektion<sup>12</sup>. Genom forumträffar och analysseminarier med följeforskarna har programmet organiserat ett stort antal lärprocesser som möjliggjort reflektion över gjorda erfarenheter – både på projekt- och programnivån. Handling har varvats med reflektion, det vill säga man har utvecklat en förmåga att pröva sig fram, stanna upp och reflektera och sedan ta ett nytt steg framåt. Det lokala och nationella arbetet har på det sättet kunnat gå ”hand i hand” och förstärka varandra. Följeforskningen har varit en del i, och en katalysator för, detta organisatoriska lärande.

#### **4. Utvecklingsarbetet resulterar i kunniga och handlingskraftiga förtroendevalda och chefer**

Kunskap är nödvändig, även om den inte per automatik leder till handling. Ca 25 % av programmets medel har gått till utbildningsinsatser för att öka medvetenheten om behovet av en jämställd verksamhet och ge kunskap om hur man går tillväga för att genomföra jämställdhetsintegrering. Målgruppen för utbildningar har i första hand varit förtroendevalda, chefer och andra nyckelpersoner.

Totalt har 66 000 personer genomgått jämställdhetsutbildning på lokal nivå. Av dessa är ca 11 000 förtroendevalda och chefer, 19 000 är anställda på andra nivåer i verksamheten. Övriga 36 000 är medborgare/brukare/elever som använder den offentliga servicen, även anhöriga och föräldrar ingår här.

Tabell 2. Antal som deltagit i lokala jämställdhetsutbildningar

	Kvinnor	Män	Totalt
Förtroendevalda	2719	2621	5340
Chefer	3548	2256	5804
Nyckelpersoner/ övrig personal	14042	4839	18881
Medborgare/brukare/ elever/anhöriga	18740	17334	36074
Summa	39049	27050	66099

12 Callerstig m.fl., 2010 s.43

### ***Innehållet i utbildningarna***

Utbildningsinsatserna har organiserats som föreläsningar, dialogseminarier, konferenser, utbildningsserier, workshops, studieresor och teaterföreläsningar, allt från halvdagar till långa utbildningar. Ett vanligt upplägg är två till tre träffar med hemuppgifter emellan, då deltagarna får analysera sin verksamhet eller sina arbetsuppgifter med jämställdhetsglasögon och komma med förslag till förbättringar inom sitt eget ansvarsområde.

Innehållsmässigt har utbildningarna bland annat handlat om jämställdhetspolitik, CEMR-deklarationen, jämställdhetsintegrering som strategi, genusteori, normkritik och mäns våld mot kvinnor. Mer praktiska inslag har varit verktyg för jämställdhetsanalys. Det har förekommit vissa skillnader i upplägg beroende på målgruppen.

Utbildningar riktade till *förtroendevalda* har generellt varit kortare än för övriga målgrupper och har exempelvis tagit upp genusmedvetenhet i politiska uppdrag, hur man följer upp jämställdhet i mål- och budget, samt hur man kan bli bättre på att beställa jämställda tjänster.

*Chefsutbildningarna* har ofta haft fokus på ledningsstyrkt förändringsarbete. Teorier om genus och jämställdhet har varvats med aktuell forskning om ledarskap och kön. De praktiska delarna har fokuserat på att cheferna ska jämställdhetsintegrera sina viktigaste arbetsprocesser, träna på att analysera beslut och ta fram checklistor för jämställda beslut. Flera av chefsutbildningarna har varit certifierade, till exempel Försvarshögskolans Jämställdhet Göra Lära (JGL) och Stockholms Läns Landstings ledarutbildning. Jämställdhet har på flera håll blivit fasta inslag i chefs- och ledarutvecklingsprogram.

*Nyckelpersoner* finns ofta i stabsposition eller inom den centrala förvaltningen som jämställdhetsstrateger, statistiker, controllers, kvalitetsutvecklare, informatörer, kanslipersonal, nämndsekreterare med flera. Utbildningar för denna målgrupp har ofta utgått från respektive verksamhetsområde och anpassats utifrån deltagarnas vardag. Utbildningarna har exempelvis handlat om hur man analyserar brukarundersökningar och könsuppdelad statistik, mål och nyckeltal, gender budgeting, bemötande, granskning av journaler och biståndsbedömningar och analys av informationsmaterial och webbsidor.

Utbildning som riktat sig till *medborgare/brukare/elever/föräldrar* har främst förekommit inom utbildningsförvaltningar och kultur och fritid. Utbildningarna har bland annat berört synliga och osynliga normer, makt och härskartekniker, normkritisk pedagogik, läroplanen, samt nationella och lokala mål. Det har även förekommit föreläsningar om jämställdhet i föreningslivet och inom äldreomsorgen. Då har både anhöriga och brukare involverats i fokusgrupper för att få deras syn på verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv.

Medborgare i allmänhet har också fått information och bidragit till ny kunskap via medborgarcafé samt utställningar och konferenser på offentliga platser. Flera kommuner och landsting har filmat föreläsningar och lagt ut på webben för att medborgarna ska kunna ta del av kunskaperna.

### ***Obligatoriskt eller frivilligt?***

Trots att många uppger att det har varit svårt att få politiker och chefer att komma på utbildningarna har de lokala projektledarna lyckats få 11 000 chefer och politiker och 19 000 övriga medarbetare på skolbänken för att lära sig om jämställdhet. Program för

Hållbar Jämställdhet har således inneburit en stor kunskaps- och medvetandehöjning om genus och jämställdhet för beslutsfattare i Sverige, - en imponerande satsning av alla inblandade. Av ledningarna som i många fall stått upp för att utbildningen ska vara obligatorisk för alla chefer. Av projektledarna som under tidsbrist inte bara bokat upp föreläsare i stor konkurrens (alla insatser har skett på samma gång över hela landet och det finns ett begränsat antal erfarna utbildare inom området). Man har också ofta fått gå vägen om offentlig upphandling för att få in processledare och utbildare med den fördröjning som detta innebär. Ytterligare problem har funnits genom att medel inte avsatts lokalt för arvoden till utbildningsinsatser för fritidspolitiker och det har varit svårt att kräva att de ska gå utbildningar på egen tid. Det har heller inte varit enkelt att bryta in i chefernas ordinarie kompetensplanering som ofta sträcker sig flera år framåt i tiden.

En diskussion som pågått har varit var gränsen ska gå mellan behovet av utbildning kontra att se jämställt bemötande som del av uppdraget. Som Stig Henriksson, KS ordförande i Fagersta kommun säger: ”Det är tesagt”. Ett dilemma är att det inte alltid har gjorts tydligt för politiker och befattningshavare att jämställt bemötande och resursfördelning ingår i uppdraget. Det ställer krav på att i framtiden säkerställa att jämställdhet ingår i introduktionsprogram och ledarutbildningar och finns med på alla grund- och högskoleutbildningar.

En projektledare uttrycker sig såhär:

*”Jag vågar påstå att den kunskapsresa projektdeltagarna gjort, förändrat deras förhållningssätt till jämställdhetsfrågor. Kunskapsresan har förenklat och förklarat jämställdhetsperspektivet samt skapat ett intresse för mer kunskap kring jämställdhetsfrågor. Det är tydligt att detta arbete behöver fortsätta, att detta arbete fortfarande behöver ”skjuts” från t ex SKL”.*

### **Handlingskraft**

I intervjuer och enkäter bedömer 40 % av projektdeltagarna att det är svårt att omsätta kunskap till handling<sup>13</sup>. För att både handlingsförmågan och handlingsutrymmet ska öka krävs det att den ökade kunskapen tas om hand i mottagarorganisationen. I och med att flertalet av utvecklingsarbetena har utbildat beslutsfattare och nyckelpersoner med mandat att förändra, ökar möjligheten att nå hållbara resultat. Samtidigt visar följeforskningen att om utbildning ska omsättas till handling måste det individuella lärandet kopplas till organisationen och verksamheten. Ledningen, rutinerna, arbetskamraterna och kulturen måste stödja det individuella lärandet för att det ska komma till uttryck i handling och påverka verksamheten<sup>14</sup>.

Om detta kommer att ske, visar sig i den fortsatta satsningen av Program för hållbar Jämställdhet.

13 Halldén m.fl., 2011 s.55

14 Callerstig m.fl., 2010 s.23

Emellertid finns flera tecken på att flertalet av utbildningsinsatserna har lett fram till ett konkret handlande under programtiden.

En indikator är att målgruppen uppger att de blivit mer medvetna och börjat förändra sitt arbetsätt<sup>15</sup>. Så här beskrivs till exempel resultatet av utbildning för biståndsbedömare i Botkyrka:

*”Medvetenhet om hur omedvetna fördomar kan påverka brukarna. Dessutom har utbildningen bidragit med verktyg för att granska biståndsbedömningar utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det har bidragit till att biståndshandläggarna blivit mer uppmärksamma på sitt ordval i utredningarna och till att de börjat ifrågasätta hur pass rättssäkert resurser fördelas till och nyttjas av, kommunens invånare. På så vis har rutinerna ändrats inom kommunen”.*

En annan indikator på handlingskraft har varit huruvida beslutsfattarna valt att satsa vidare på jämställdhetsintegrering. Hela 85 % av deltagarna uppger att de planerar att arbeta aktivt med att sprida resultaten efter programtiden<sup>16</sup>. Flera har undertecknat CEMR deklARATIONEN i samband med deltagandet i programmet. I juni 2008 hade 31 av SKL:s medlemmar undertecknat, i april 2011 har 74 undertecknat deklARATIONEN. Totalt har 25 % av SKL:s medlemmar skrivit under deklARATIONEN, av de kommuner och lands-ting som deltog i Program för hållbar Jämställdhet har 54 % undertecknat.

En tredje indikator är det stora antalet konkreta verksamhetsförbättringar, vilka beskrivs närmre nedan.

##### **5. Utvecklingsarbetet leder till jämställdhetsintegrering av ordinarie styr- och ledningssystem**

Att jämställdhetsintegrera verksamhetens styr- och ledningssystem är avgörande för att jämställdhetsarbetet ska bli en naturlig del av ordinarie verksamhet. När verksamhetens mål och budget är jämställdhetsintegrerad finns det förutsättningar för hållbarhet genom att jämställdhetsarbetet prioriteras och följs upp. Enligt utvecklingsarbetenas slutredovisningar har 80 % av utvecklingsarbetena arbetat med att jämställdhetsintegrera lednings- och styrsystem. Av dessa uppger 29 % att det lyckats med arbetet under programperioden. Det kan handla om att jämställdhetsintegrera en hel kommun eller en region med tillhörande kommuner för att nå hållbar och jämställd medborgarservice. Ambitionen i de utvecklingsarbeten som arbetar med denna typ av omfattande förändringsarbete är att exempelvis jämställdhetsintegrera verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser, budget, årsredovisning, styrkort, mål, regionplaner, handlingsplaner, upphandling och medborgarenkäter, samt att ta fram könsuppdelad statistik i underlag med mera. Vad jämställdhetsintegrering av styrsystem innebär i praktiken framgår av kapitel 6.

<sup>15</sup> Halldén m.fl., 2011 s.59 ff

<sup>16</sup> Halldén m.fl., 2011 s.66f

Att jämställdhetsintegrera verksamhetens styr- och ledningssystem är ett omfattande arbete, och en långsiktig process och det tar tid innan denna typ av arbete får genomslag i verksamheterna och når medborgarna. Eller som en projektledare uttryckte sig: "Hur vet vi när vi är klara?" Att en så stor andel som 80 % av utvecklingsarbetena fokuserat på att jämställdhetsintegrera sina styr- och ledningssystem ger dock goda signaler om att de leder till bestående förbättringar. Andra tecken på att det jämställdhetsarbete som utförts inom programmet är hållbart, är att de som genomför projekten upplever att de sökta medlen gett resultat. 96 % upplever att utvecklingsarbetet stärkt jämställdhetsperspektivet i organisationen och lika många att arbetet inte skulle ha bedrivits i samma utsträckning utan medlen. Vidare anser endast 1 % att det är sannolikt att de inte kommer att fortsätta arbetet med att jämställdhetsintegrera organisationen. Samtidigt finns det tecken som tyder på att flera organisationer fortfarande är beroende av externa medel för att arbeta vidare med frågan, vilket kan ses som en riskfaktor för hållbarheten<sup>17</sup>.

### **6. Utvecklingsarbetet resulterar i konkreta verksamhetsförbättringar**

Såväl forskning som erfarenhet visar på brister när det gäller dokumentation av resultat och effekter av jämställdhetsintegrering<sup>18</sup>. Programmet har haft en unik möjlighet att samordna, stödja och efterfråga dokumentation som visar på resultat och konkreta verksamhetsförbättringar. Med konkreta verksamhetsförbättringar menar vi dokumenterade förbättringar i verksamhetens organisering i form av jämställda arbetsmetoder, rutiner, styr- och ledningssystem och förbättringar i statistik- och uppföljningsverktyg. Att utvecklingsarbetet inte ska stanna i "kartläggningsfasen" utan kunna uppvisa faktiska verksamhetsförbättringar, det vill säga att man gjort någonting åt den ojämställdhet som kartlagts, har varit en viktig strategi för programmet.

Till att börja med såg vi verksamhetsförbättringar som något som skulle ske i verksamheten och som skulle göra direkt skillnad för medborgaren. Allt eftersom arbetet fortskridit har det blivit tydligt att det inte går att dra någon klar skiljelinje mellan förbättringar på verksamhetsnivå och systemnivå. Förändringar i styrsystemen en förutsättning för att de förbättringar som sker i verksamheten ska bli hållbara och inte vara beroende av om det finns engagerade individer eller "eldsjälar". Sammantaget rör sig flera utvecklingsarbeten på olika nivåer, från den politiska ledningen till verksamhetsnivå. Utvärderarna pekar på detta som en tydlig medkraft som ökar både handlingsförmågan och handlingsutrymmet i utvecklingsarbetet<sup>19</sup>.

Slutrapporterna visar att flera av utvecklingsarbetena har genomfört konkreta verksamhetsförbättringar inom ramen för programtiden. Detta stöds av utvärderingen som visar att 63 % av utvecklingsarbetena har uppnått konkreta verksamhetsförbättringar. Utvärderarna påpekar även att det genomförts aktiviteter som skapat goda förutsättningar för att nå verksamhetsförbättringar i form av t.ex. jämnare resursfördelning och jämställd myndighetsutövning, service och tjänster (se tabell 3). De verksamheter som arbetar med ett avgränsat problemområde och med en avgränsad verksamhet har haft lättare att uppvisa verksamhetsförbättringar än de som arbetat med jämställdhetsintegrering av hela lednings- och styrsystem<sup>20</sup>.

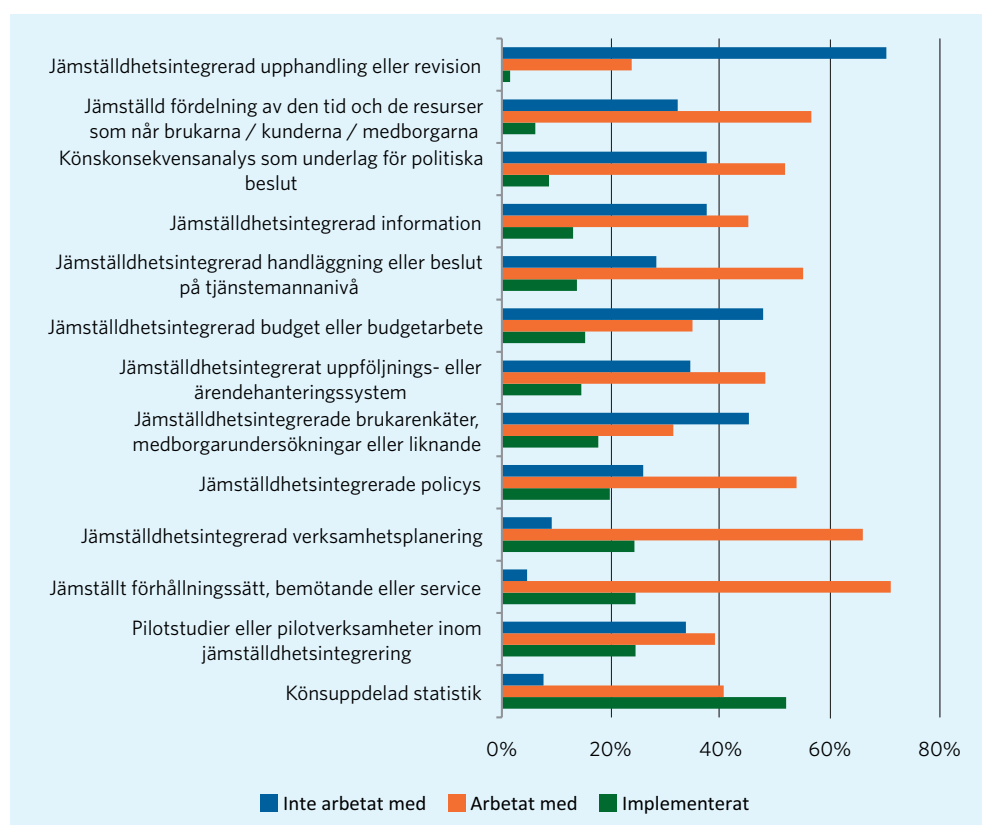
17 Halldén m.fl., 2011 s.67f

18 Norrbin och Olsson, 2010; Jutterdal, 2008

19 Halldén m.fl., 2011 s.52

20 Halldén m.fl., 2011 s.59ff

Tabell 3. Resultat av utvecklingsarbeten, från Kontigos utvärdering



Majoriteten har genomfört verksamhetsförbättringar inom enskilda delar av verksamheten. Inom kultur och fritid, socialtjänst, gatukontor samt utbildningsförvaltningar har mellan 70 - 87 procent genomfört förbättringar i en viss del av sin verksamhet. De som svarat att verksamhetsförbättringar kommer att synas först under de närmaste åren är framförallt hälso- och sjukvården, regional planering, tillväxtarbete och näringsliv och stab<sup>21</sup>.

Det kan finnas många orsaker till varför genomförandet drar ut på tiden men en orsak som utvärderarna lyfter är att det är svårt för projektledarna att uttala sig om när ett arbetssätt faktiskt är implementerat. Utvärderarna framhåller att flertalet av utvecklingsarbetena har påbörjat ett arbete som säkerligen kommer att leda till implementering, men att införandet av nya rutiner tar tid.

Nedan lyfts några av de exempel på verksamhetsförbättringar som programmet genererat. För fler konkreta exempel på verksamhetsförbättringar, se kapitel 6 i denna rapport, magasinet Hållbar Jämställdhet<sup>22</sup> och Kontigos utvärdering<sup>23</sup>.

### ***Könsuppdelad statistik***

Enligt slutrapporterna har 90 % av utvecklingsarbetena implementerats eller är på gång att ta fram könsuppdelad statistik. Arbetet med att ta fram könsuppdelad statistik har exempelvis resulterat i år att all statistik i kvalitetsredovisningar och årsredovisningar redovisas könsuppdelat, att könsuppdelad statistik efterfrågas av nämnderna inför politiska beslut och att system och systemstöd omarbetas så att könsuppdelad statistik går att få fram. Där det inte har varit möjligt att ställa om datasystemen har några utvecklingsarbeten valt att ta det med som krav i upphandlingar av nya datasystem.

21 Halldén m.fl., 2011 s. 58ff

22 Magasinet Hållbar Jämställdhet kan laddas ner eller beställas via [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer).

23 Halldén m.fl., 2011



### ***Jämställdhetsintegrerade rutiner och checklistor***

Enligt slutrapporterna har 70 % av utvecklingsarbetena genomfört eller är på gång att genomföra rutiner för könskonsekvensbeskrivningar inför politiska beslut. Ett vanligt tillvägagångssätt för att underlätta faktabaserade jämställdhetsanalyser är att arbeta fram checklistor. Det kan också handla om att ta fram en mall för handläggare där det ingår könsuppdelad statistik och könskonsekvensbeskrivning. I vissa fall har tjänstemännen en checklista inför ärendeberedning och politikerna en för att kolla att jämställdhetsperspektivet finns med. Det finns exempel på att utredningar har återremitterats då könskonsekvensbeskrivning saknats. I några fall har politikerutbildning genererat efterfrågan på jämställdhetsanalys. Under programtiden har SKL samlat in checklistor och mallar för könskonsekvensbeskrivningar från deltagarna och diskuterat dem på forumträffarna. En checklista för politiker och en matchande handledning för tjänstemän har sammanställts, bearbetats av SKL:s Demokratiberedning och publicerats under våren 2011<sup>24</sup>. Att detta material är efterfrågat är tydligt, flera har under hösten 2010 implementerat checklistor utifrån det preliminära materialet.

### ***Jämställd service- och bemötande***

Många utvecklingsarbeten har arbetat med att införa nya rutiner för jämställd service och bemötande. Här följer tre exempel som presenterats i en monter på SKL:s valkongress 2011:

- Folktandvården i Stockholms län frågade sig varför pojkar i högre utsträckning än flickor uteblir från tandläkarbesök. I intervjuer angav pojkarna att de helt enkelt glömt att komma eller inte sett kallelsen. Men varför drabbade detta i så fall fler pojkar än flickor? Kan anledningen till att flickorna faktiskt dök upp ha att göra med att de har större förväntningar på sig att ta hand om sitt utseende och sin tandhygien? Svaret är en viktig rättvisefråga, men också en fråga om folkhälsa och ekonomi. Folktandvården skulle tjäna stora belopp om pojkarna kom till avtalade besök lika ofta som flickorna. Nu har Folktandvården ändrat sina rutiner för att få fler pojkar att dyka upp hos tandläkaren, bland annat ska man skicka en extra sms-påminnelse till dem.
- När Karlskoga kommun såg över sin snöröjning i en schematisk studie insåg de att den saknade ett jämställdhetsperspektiv. Av tradition plogades trafikleder och vägar till arbetsplatser med flest män först, medan gång- och cykelvägar, busshållplatser och vägar till förskolor lågprioriterades. Morgnar med snöfall hade gångtrafikanter, cyklister och de som reste kollektivt det svårt att ta sig fram. Efter omläggningen prioriteras färdväg och stråk som i högre utsträckning nyttjas av kvinnor och barn. De har ofta inte alternativet att ta bilen när det snöar. Och eftersom det är lättare att ta sig fram med bil i 10 cm snö än med en cykel ledde omprioriteringen till en mer effektiv helhetslösning: mer likvärdig service, ökat kollektivresande, bättre säkerhet, bättre miljö och lättare för trafikanter att ta sig till skola och förskola.
- Hur viktigt könsuppdelad statistik kan vara för att upptäcka könsrelaterade orättvisor visade sig när ett landsting tittade närmare på sina siffror. Då upptäcktes skillnader mellan kvinnor och män vid prioriteringen av ögonoperationer. Av någon anledning opererades männen tidigare än kvinnorna med bättre rörlighet och förhöjd livskvalitet som följd. En närmare titt på vad som låg till grund för prioriteringarna visade att körkort och jaktlicens fanns bland bedömningsgrunderna, vilket gjorde att män oftare prioriterades för operation än kvinnor. Lösningen var lika enkel som genial. Genom att istället bedöma efter synskärpa skapades en prioriteringsordning som byggde på behov snarare än kön, vilket gav kvinnorna möjlighet att opereras tidigare.

<sup>24</sup> Checklistan kan beställas av SKL eller laddas ner på [www.skl.se/jamstalldhet](http://www.skl.se/jamstalldhet).

### ***Oplanerade verksamhetsförbättringar***

De flesta deltagarna rapporterar att arbetet med jämställdhetsintegrering har medfört andra vinster för verksamheten. Här följer några exempel:

- Övergripande organisatoriska brister har tydliggjorts.
- Nyckeltal som har tagits fram för att följa upp jämställdhet har blivit ett steg i att mer noggrant analysera och granska resultat i verksamheten generellt.
- Samverkansvinster, nya samarbeten mellan verksamheter som tidigare inte samarbetat, till exempel brandförsvaret och fritidsverksamheten.
- Granskning av protokoll har visat på bristande rättsäkerhet i biståndsbedömningen.
- Jämställdhetsanalys av en hemsida har lett till ökad tillgänglighet genom att ett tidigare byråkratiskt och invecklat språk har förenklats.
- Påverkan på varumärket. En kommun har insett att jämställdhets- och mångfaldsarbetet är ett konkurrensmedel för att nya invånare ska flytta till kommunen.
- I arbetet med att se över verksamheten och hitta nya rutiner har även trivseln ökat bland personalen.
- Diskussioner och värderingsövningar kring jämställdhet har lett till diskussioner kring de övriga diskrimineringsgrunderna. Mångfald och jämlikhet har hamnat på dagordningen

## **Strategi 2 - Styrning och uppföljning**

För denna strategi formulerades två mål:

1. Medlen används till avsatt ändamål.
2. SKL har en effektiv programadministration.

## **Strategi 2 – Resultat**

### ***1. Medlen används till avsatt ändamål***

Att fördela pengar till och mellan medlemmarna är en ny och inte så självklar roll för SKL. Som medlemsorganisation har SKL en särskild position, SKL styr inte sina medlemmar utan det är medlemmarna som styr förbundet. Uppdraget är att ge kommuner och landsting bättre förutsättningar för lokalt och regionalt självstyre och att utveckla den gemensamma välfärden.

Det har varit viktigt med tydlighet och dialog kring vilka krav som ställs på att få del av medlen, transparenta och konsekventa bedömningsgrunder och redovisning och uppföljning av hur medlen använts. Detta har inte minst varit viktigt för de lokala projektledarna som har kunnat hänvisa till vad som överenskommit med SKL om det uppstått andra tolkningar eller idéer om hur pengarna skulle användas.

De krav som funnits från SKL:s sida har handlat om att det skulle framgå att utvecklingsarbetet var politisk förankrat, att det fanns ett tydligt medborgarfokus, liksom en beskrivning av de konkreta verksamhetsförbättringar som utvecklingsarbetet skulle leda till.

Kontroll av utvecklingsarbetena har skett genom halvårsvisa lägerrapporter. Medel har betalats ut i efterskott mot godkända lägesrapporter och godkänd slutredovisning. 100 % av utvecklingsarbetena har lämnat godkänd slutredovisning. Den täta uppföljningen med betalning i efterskott har bidragit till att obrukade medel har kunnat användas till andra utvecklingsarbeten. Ett mycket påtagligt problem, speciellt för de utvecklingsarbeten som fick medel i den tredje och sista ansökningsomgången, var den korta programtiden. Omgång tre hade endast 11 månader på sig att genomföra planerade insatser.

Som resultat av den korta programtiden och tack vare den täta uppföljningen har ca 19 mkr av de ursprungligt fördelade medlen kunnat omfördelas till förmån för andra utvecklingsarbeten, i dialog med regeringskansliet.

Programmet har också präglats av en hög kostnadsmedvetenhet. Exempelvis har det inte varit tillåtet att söka medel för administration eller andra oh-kostnader eller för att kompensera för arbetstid (med undantag av projekt- och processledare). Nedan följer en ekonomisk redovisning av hur programmets budget på 145 mkr har använts (tabell 4).

Tabell 4. Ekonomisk redovisning

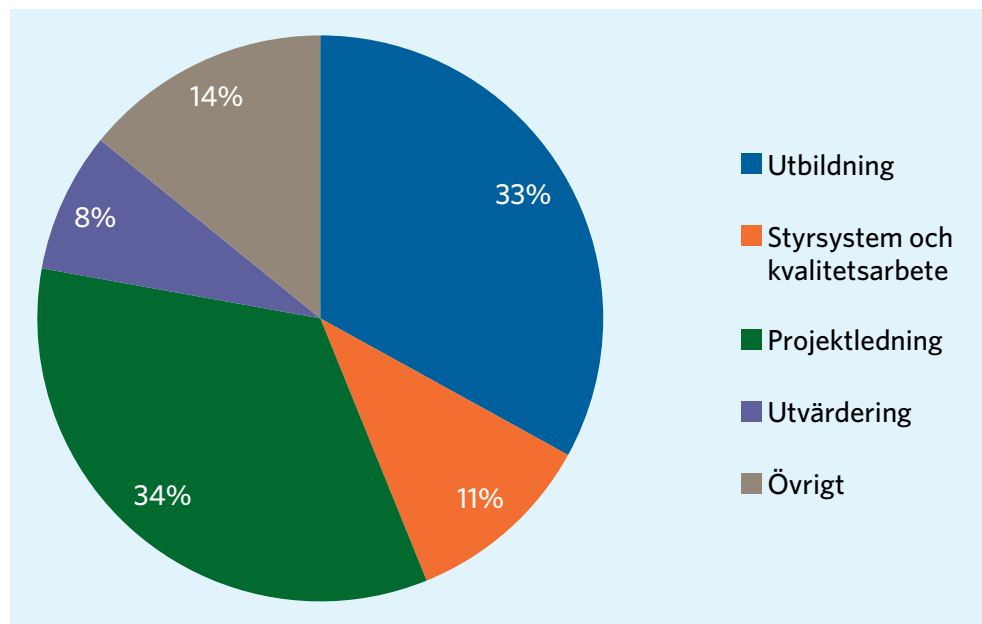
	2008	2009	2010	tom 14/4-11	Totalt
Ingående balans		43 678	88 518	85 136	
Kommunikation och kunskapsspridning	291	236	2 168	4	2 699
Ekonomiskt stöd till utvecklingsarbeten*	0	19 772	21 900	83 831	125 503
Stöd i genomförandet av utvecklingsarbeten	0	819	1 045	4	1 868
Metodutveckling och expertstöd	129	546	1 159	208	2 042
Kunskapsportal	0	605	650	0	1 255
Utbildning för jämställdhetsstrategier	0	174	1 079	147	1 400
Programsekretariat	902	2 438	4 077	942	8 359
Följeforskning	0	1 200	1 304	0	2 504
Summa kostnader	1 322	25 790	33 382	85 136	145 630
Intäkter:					
Staten	45 000	70 000	30 000		
Konferensavgifter, bidrag webbportal		630			
Summa intäkter	45 000	70 630	30 000		145 630
Balans	43 678	88 518	85 136	0	0

\*Ekonomiskt stöd har betalats ut i efterskott mot godkänd lägesrapport och tillhörande ekonomisk redovisning, därav det stora belopp som redovisas för 2011. I detta belopp ingår även utbetalning av medel om ca 19 mkr som beviljats mars 2011.

### *Analys av hur det ekonomiska stödet har använts*

Det har märkts att deltagarna i stor utsträckning valt kostnadseffektiva alternativ och på så vis kunnat göra mycket utav sina budgetar. Av de 125 mkr som har fördelats till utvecklingsarbeten för perioden 2008 – 2010 har ca 84 % förbrukats inom fastställd tidsram. Nedan följer en redovisning av hur det ekonomiska stödet har använts (se tabell 5).

Tabell 5. Hur medel har använts i utvecklingsarbetena



#### *Projektledning*

Drygt 36 mkr beräknas ha lagts på projektledning, ca 94 % av tiden som lagts ner på projektledning har utförts av anställda, resterande tid har utförts av konsulter.

#### *Utbildningsinsatser*

Drygt 35 mkr av fördelade medel har användts till utbildningsinsatser, vilket ger ett snitt på 532 kr per deltagare, därutöver kommer nedlagd arbetstid för projektledare och deltagare.

#### *Jämställdhetsintegrering styrsystem och kvalitetsarbete*

Drygt 11,5 mkr har lagts ner på kvalitetssäkring av system och metoder för verksamhetsutveckling

#### *Utvärdering*

Kostnad för utvärdering har varit ca 8,5 mkr och omfattar totalt 14 248 timmar varav 56 % av dessa har utförts av externa konsulter och resten av anställda.

#### *Övriga kostnader*

Knappt 15 mkr har gått till övriga kostnader, här ingår bland annat kommunikation och trycksaker.

## **2. SKL har en effektiv programadministration**

En förtroendefull dialog med projektledarna och andra deltagare har varit en förutsättning för att kunna styra och följa upp insatserna. Eftersom programsekretariatet varit relativt litet har det också varit viktigt att styra det egna arbetet så att tid och resurser används effektivt och till rätt saker.

Enligt utvärderingen har deltagarna haft ett högt förtroende för programsekretariatet. 84 % av uppger att de har haft nytta av SKL:s stöd<sup>25</sup>. Både utvärderarna och följeforskarna menar att Program för hållbar Jämställdhet är ett välskött och sammanhållet program. Flertalet intervjupersoner lyfter att programledningen har arbetat strategiskt och professionellt. Bland intervjupersonerna ute i utvecklingsarbetena lyfter flertalet att de uppfattar ledningen som tillgänglig och lyhörd<sup>26</sup>.

Utvärderarna menar att det finns två viktiga komponenter som medverkat till att programnivån har kunnat styra programmet på ett strategiskt sätt; styrgruppen och följeforskningen.

Utvärderarna menar att styrgruppen har verkat operativt och att kombinationen av tjänstemän och politiker medverkat till handlingskraft. På så sätt har styrgruppen kunnat komplettera programnivån i sitt arbete. Vidare har följeforskningen fungerat lärande och stöttande för programnivån genom att den varit av utvärderande karaktär och problematiserat vägval och metoder.

De regelbundna forumträffarna har varit ytterligare en medkraft som gett möjlighet till god dialog och underlättat för de lokala utvecklingsarbetena att revidera sina program mål allt eftersom nya behov identifierats eller efterfrågan uppkommit. Målen har därmed kunnat vidareutvecklas utan att ambitionsnivån för programmet på något sätt har sänkts. 60 % valde att någon gång under programperioden revidera sina program mål.

## **Strategi 3 - Strategisk påverkan**

Tack vara återkoppling från följeforskarna har strategisk påverkan vuxit sig allt starkare som strategi. SKL har, i egenskap av central samordnare och intressebevakare för sina medlemmar en unik plattform för påverkan på den nationella nivån. SKL kan skapa mötesplatser, fungera som mäklare och som motor i ett nationellt utvecklingsarbete. Det är få eller inga andra organisationer som kan få en sådan legitimitet i ett utvecklingsprogram.

Det har funnits fem mål inom området strategisk påverkan:

1. Aktivt ägarskap hos ansvariga för lokala utvecklingsarbeten.
2. Aktivt ägarskap inom SKL.
3. Utbilda jämställdhetsstrateger.
4. Påverka för utsättningarna för jämställdhetsintegrering på nationell nivå.
5. Skapa opinion för jämställd medborgarservice.

## **Strategi 3 – Resultat**

### **1. Aktivt ägarskap hos ansvariga för lokala utvecklingsarbeten**

För att stimulera till aktivt ägarskap och hållbarhet ställdes vid ansökningstillfället krav på att det till ansökan skulle bifogas ett politiskt beslut om systematisk jämställd-

25 Halldén m.fl., 2011 s.45 ff

26 Halldén m.fl., 2011 s.44; Callerstig mfl., 2011 s.9

hetsintegrering samt en plan för hur arbetet skulle fortsätta efter programtiden. Vidare ställde vi krav på att varje lägesrapport skulle undertecknas av högsta ledningen. Detta är formella krav som har uppfyllts utan problem. Men det har heller inte med nödvändighet krävt något aktivt engagemang av ledningen. Följeforskarna gjorde oss observanta på att ägarskapet var svagt i ca 15-20 % av utvecklingsarbetena vilket föranledde att programchefen och ansvarig chef på SKL bokade in konferenser för att lyfta frågan med ledningarna. Ägarskapet är en fortsatt viktig och kritisk faktor för att de resultat som uppnåtts ska implementeras och leda till långsiktiga effekter.

Något som lyfts av utvärderarna som en strategisk medkraft är att det krävdes påskrift från kommun- eller landstingsstyrelse vid ansökningsförfarandet. Flertalet av intervjupersonerna menar att detta var en viktig markör, samtidigt som detta inte alltid varit en garant för att ledningen stöttat arbetet. Detta uppmärksammade följeforskningen vilket bland annat ledde till att programledningen gjorde besök hos ett tiotal kommunledningar.

För att få flera höga chefer och politiker att ”hoppa på jämställdhetståget” har både programledningen och de lokala projektledarna metodiskt strävat efter att få beslutsfattare att engagera sig och tala om sitt engagemang och arbete med jämställdhetsfrågor för kollegor i liknande position.

En indikator på aktivt ägarskap var att representanter från alla deltagande verksamheters högsta ledning skulle delta på programmets resultatkonferens. Därför meddelades datum för konferensen redan två år i förväg. Det meddelades också att det fanns en förväntan på att den högsta politiska ledningen och förvaltningsledningen skulle företräda verksamheten och berätta om resultaten av det egna utvecklingsarbetet. Resultatkonferensen där bland andra Anders Knape, ordförande SKL, Nyamko Sabuni, jämställdhetsminister och Håkan Sörman, VD SKL, medverkade, samlade 450 beslutsfattare, höga chefer och projektledare från samtliga utvecklingsarbeten som deltagit i programmet. På stora scenen redovisades ett 10-tal utvecklingsarbeten och ett 30-tal visade upp resultaten via en posterutställning. En annan indikator på aktivt ägarskap var att minst tjugo förtroendevalda och toppchefer, hälften män, berättar om verksamhetsförbättring som lett till jämställd service. Uppskattningsvis har minst ett 20-tal beslutsfattare gått i täten och på olika sätt förespråkade strategin jämställdhetsintegrering i nationella sammanhang, varav 50 % kvinnor och 50 % män.

## **2. *Aktivt ägarskap inom SKL***

Medborgarnas möjligheter att leva jämställda liv är beroende av en välfungerande lokal demokrati, välfärd, omsorg, hälso- och sjukvård. Genom att driva medlemmarnas intressen och erbjuda stöd och service bidrar SKL till att skapa förutsättningar för medborgarnas möjlighet att leva jämställda liv. Förbundet har högt ställda mål om jämställdhet att leva upp till i form av kongressuppdrag samt nationella och internationella deklARATIONER och avtal. I det arbetet har alla handläggare, chefer och politiker ett ansvar för att integrera jämställdhet i sin intressebevakning, sin arbetsgivarroll och i sin service gentemot medlemmarna.

SKL har därför genomfört ett arbete med att jämställdhetsintegrera sin egen verksamhet.

Chefer och medarbetare, förtroendevalda och nyckelpersoner har utbildats i genus och jämställdhet. Bland annat deltog 237 av förbundets 250 förtroendevalda i fördjupande seminarier inom sina sak- och politikområden. Det har bland annat resulterat i en checklista för politiska beslut och att SKL:s styrelse beslutat att 2011 års prioriterade

frågor skulle jämställdhetsgranskas. Det pågår också ett arbete kring vilka krav som kan ställas på jämställdhet vid offentlig upphandling samt hur revisorer kan följa upp jämställdhetsarbetet i samband med verksamhetsrevision.

Förbundets jämställdhetsutbildning för nyckelpersoner med ansvar för styrsystem resulterade i att internkontrollplanen utökats med en fråga om jämställdhet.

Det är i slutändan förbundets medarbetare som genom sin egen expertkompetens måste genomföra det förändringsarbete som en jämställdhetsintegrering av förbundets olika verksamheter innebär. SKL:s medarbetarutbildning resulterade i att underlag till politiska beredningar analyserats, ett positionspapper som antagits av SKL:s styrelse har omarbetats efter genusgranskning. En genomgång av förbundets bildbank pågår för att utveckla bildpolicyn och annat informationsmaterial.

Utvärderingen av SKL:s interna satsning visar att förbundets förtroendevalda, chefer och medarbetare har ökat sin kunskap om genus och jämställdhet, men att förändringsarbetet bara är i sin början. Det fortsatta arbetet kräver en tydlig struktur och metoder som underlättar tillämpningen av jämställdhetsperspektivet<sup>27</sup>. Med detta sagt har det under programperioden skett en märkbar framflyttning av positionerna. Ledningen har i flera sammanhang aktivt intresserat sig för jämställdhetsintegrering och synliggjort förbundets jämställdhetsarbete.

### **3. Utbilda jämställdhetsstrateger**

Inom ramen för programmet har SKL utvecklat och genomfört två omgångar av Nationell utbildning för jämställdhetsstrateger. 44 deltagare har genomgått den ettåriga utbildningen, som genomförts som internat under 16 dagar.

Utbildningen vände sig till tjänstepersoner med uppdrag att bistå ledningen i jämställdhetsarbetet. Syftet var att ge deltagarna kunskaper och färdigheter så att de kan arbeta för att planera och genomföra ett strukturomvandlande, normkritiskt och hållbart jämställdhetsarbete; i olika grad av ojämställdhet, situationer och organisatoriska sammanhang (kontextuellt jämställdhetsarbete). Målet för deltagarna var att efter avslutad utbildning ha tillägnat sig kunskap, erfarenhet och metoder/verktyg för att kunna planera och agera för långsiktig utveckling av hållbar jämställdhet. Deltagarna har fortsatt kontakt och informationsutbyte genom sina lärplattform på projektplatsen. Utbildningen har processutvärderats av forskare från Umeå Universitet<sup>28</sup>.

Utbildningens innehåll och modeller/verktyg har kontinuerligt utvecklats av kursledningen i samråd med olika fokusgrupper, SKL:s Jämställdhetsnätverk och en utvecklingsgrupp med forskare och erfarna praktiker. Ambitionen är att förena genusforskning och feministisk teori med praktiskt förändringsarbete. Den teoretiska grunden har länkats till praktiken genom användbara metoder, modeller och verktyg.

En fråga som kan ställas är varför jämställdhetsstrateger behövs när verksamheten själv ska bära frågan som del av ordinarie arbete? Strateger behövs eftersom jämställdhet är ett specifikt kunskapsområde och därför är den nationella utbildningen viktigt. Det förutsätter att experter är lyhörda och förstår organisatoriska förutsättningar och betydelsen av lokala kontexter. I det kritiska perspektivet ingår att bygga in en ”störning” i utvecklingsprocesserna. Det handlar inte bara om utvärdering och forskning, utan även former för egen kritisk och kollegial granskning. Förmågan att kombinera det konstruktiva med det kritiska, där samspelet mellan en nationell utbildning av jämställdhetsstrateger och en lokalt driven jämställdhetsintegrering är central.

27 Sörensdotter, 2010

28 Keisu & Rönnblom, 2011

#### **4. Påverka förutsättningarna för jämställdhetsintegrering på nationell nivå**

Programmet har även verkat aktivt och strategiskt inom några områden på nationell nivå som kan få stor betydelse i framtiden. Kommuner och landsting är centrala aktörer för att skapa ett jämställt samhälle. Men för att jämställdhetsarbetet ska bli hållbart krävs det även att andra relevanta aktörer, organisationer och myndigheter integrerar jämställdhet som en naturlig del av sin verksamhet – till exempel vid tillsyn, nationella riktlinjer, rekommendationer och leverans av tjänster.

SKL kan ses som en viktig nationell aktör för att driva på arbetet med jämställdhetsintegrering i kommuner och landsting. Eftersom SKL är Sveriges största arbetsgivarorganisation och driver medlemmarnas intressen gentemot staten och andra nationella aktörer är agerandet hos varje företrädare för förbundet av största vikt. Om denna nyckelperson fungerar som omedveten bromskloss eller verkar som en medveten pådrivare för jämställdhet inom sitt sakområde har stor betydelse. Ett exempel på detta är hur en av SKL:s experter förhandlade fram jämställdhet som ett villkor för överenskommelsen mellan regeringen och SKL för utbetalning av den årliga sjukskrivningsmiljarden till landstingen. Det var första gången jämställdhet blev ett integrerat villkor i en sådan överenskommelse. Utan expertens jämställdhetskompetens hade frågan sannolikt inte ens funnits på agendan.

Kunskaperna från programmet har också tagits tillvara i annat utvecklingsarbete, exempelvis i den starkt prioriterade satsningen på öppna jämförelser där SKL samlar in data från sina medlemmar för att öppet kunna redovisa och jämföra olika verksamheters kvalitet och effektivitet. Här kan de metoder och data som Program för Hållbar Jämställdhet har producerat fördjupa analysen av påvisade skillnader mellan könen.

Ytterligare ett exempel är den tidigare nämnda checklisten för jämställda beslut som tagits fram av Beredningen för demokratifrågor för att underlätta för politiker som vill kunna ställa krav på jämställdhetsanalys i beslutsunderlaget.

SKL:s programberedning för valfrihetsfrågor har bearbetat rekommendationer för hur man kan ställa krav på jämställdhet vid offentliga upphandlingar. Antalet upphandlingar kommer att öka genom den valfrihetsreform som snabbt sprider sig, senast till vården och äldreomsorgen. Inom skolan och förskolan är reformen redan genomförd. Individens val blir alltså mer styrande på bekostnad av politiska beslut. Frågan är vad som händer med jämställdheten i en mer marknadsstyrd situation. Beställaren måste då lära sig att styra på ett annat sätt, framförallt genom att ställa kvalitetskrav där jämställdhet utgör ett av kriterierna. Det gäller både vid upphandling enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) och enligt Lagen om valfrihetssystem (LOV). Kommunen/ landstinget förbinder sig också att utnyttja sina befogenheter enligt EU:s upphandlingslagstiftning och föra in krav på social hänsyn i kontraktet. Det är viktigt att kravställandet formuleras så att det ger samma möjligheter för offentliga och privata aktörer att delta i en upphandling. De organisationer som har störst utvecklingsförmåga och som kan agera mest flexibelt har bäst möjligheter att klara konkurrensen om uppdragen.

Att ställa krav vid upphandling är något som SKL ser kan bidra till att jämställdhetsfrågor får relevans vid förhandlingar om ett företag ska få ett offentligt finansierat kontrakt. Uppnår man en sådan pådrivande effekt med kravställandet skapas yttre drivkrafter för lärande och utveckling som samspekar med marknadsvillkoren. Det skapas på det sättet naturliga incitament för företagen att arbeta med jämställdhet, vilket till och med kan bli en överlevnadsfråga i en situation med ökande konkurrens där kvaliteten blir en viktig del i bedömningen. Företagen tvingas då investera i lärande. Uveck-



lingsarbete kan inte vänta på projektmedel för att hantera dessa frågor. Kopplingen till ett evidensbaserat arbete för att mäta kvalitet blir intressant i sammanhanget, liksom SKL:s arbete med öppna jämförelser<sup>29</sup>.

Program för Hållbar Jämställdhet har även satsat på strukturpåverkan gentemot olika externa aktörer, bland annat genom att initiera och driva processer för att jämställdhetsintegrera SCB:s medborgarenkät. Enkäten, som används av övervägande antalet kommuner, skickas regelbundet ut för att undersöka hur invånarna ser på verksamheten i sin kommun. Flera utvecklingsarbeten hade som mål att jämställdhetsintegrera medborgar- och brukarundersökningar för att på så vis följa upp sitt jämställdhetsarbete. Genom att samordna en utvecklingsgrupp där SCB, SKL och ett tiotal kommuner medverkade kunde vi gemensamt förbättra medborgarundersökningen istället för att varje kommun på egen hand förde en dialog med SCB. Resultatet blev bland annat att SCB kommer att redovisa samtliga resultat könsuppdelat.

### 5. *Skapa opinion för jämställd medborgarservice*

Föräldrar i många kommuner ställer krav på genuscertifierade skolor och förskolor. Organisationer som 1,6 miljoner klubben ställer krav på att kvinnor ska få medicinsk behandling av samma kvalitet som män. I allmänhet är det dock en låg medvetenhet om att det finns omotiverade könsskillnader och en dold ojämställdhet i de offentligt finansierade välfärdssystemen. Ökat kravställande från brukare och allmänhet kan sätta fart på arbetet med att säkra likvärdig service i och ett program som syftar till kvalitetsutveckling får en större kraft om brukarna och klinterna kan involveras. Genom programmet har 30 000 föräldrar, elever, brukare och anhöriga nåtts av utbildningsinsatser och ett okänt antal medborgare har tagit del av kommunernas webb-TV-sändningar.

Programsekretariatet har producerat broschyrer om programmet på både svenska och engelska samt tagit fram ett magasin *Hållbar Jämställdhet*, som dels är en förteckning över alla utvecklingsarbeten och dels samlar de resultat som uppnåtts i respektive utvecklingsarbete. Magasinet gick som bilaga i *Dagens Samhälle* (upplaga ca 30 000 exemplar) och kan beställas hos SKL och Kommentus förlag<sup>30</sup>. I samband med offentliggörandet av vilka utvecklingsarbeten som fått stöd från programmet skickades lokala pressmeddelanden ut länsvis.

Programmet har fått stort genomslag i media. Totalt under perioden 2008-2010 har programmet fått 322 pressträffar. Den klart övervägande delen av dem återfinns i lokalpressen, men spridningen bland träffarna är stor och programmet har exempelvis uppmärksammats i Göteborgs-Posten, Aftonbladet, Dagens Nyheter och på TV4:s, SR:s och SVT:s nyhetswebb.

Flera utvecklingsarbeten har satsat på att nå ut med information om att det finns en dold ojämställdhet som det nu pågår ett aktivt arbete för att rätta till. Exempelvis har Västra Götalandsregionen ordnat en mäsas om jämställd vård på Nordstadstorget i Göteborg. Under mässan visades kvalitetsbrister i vården och hur 21 olika jämställdhetsprojekt nu bidragit till att komma till rätta med dessa. På så vis har budskapet nått ut till en bred publik och förhoppningsvis bidragit till att öka efterfrågan på jämställd vård och service.

Västra Götalandsregionen har även involverat medborgare via fokusgrupper, bland annat med pappor på BB och med anhöriga till cancersjuka. Arbetet har lett till förbättringar i rutiner och bemötande. Ett annat exempel på hur ökad kunskap om brukaren bidragit till en förändring av verksamheten är Södermalms hemtjänst där fokusgrup-

29 Callerstig m.fl., 2010 s.42

30 Beställs via [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer)

per med brukare och anhöriga skapat förståelse för varför många äldre helst inte vill ha män inom hemtjänsten. Det har bidragit med förståelse för problemet och hur detta kan lösas och förändring har påbörjats. Till följd av detta är det idag fler brukare (både män och kvinnor) som accepterar män inom hemtjänsten varför Södermalms hemtjänst kunnat anställa fler män.

Även om medborgarna har stått i fokus för de flesta mål och insatser så har programmet i liten utsträckning involverat brukare direkt i förbättringsarbetet. En ambition inför fortsättningen kan vara att involvera medborgare och det civila samhällets organisationer för att öka förändringstrycket.

## **Strategi 4 - Utveckling och lärande (störning)**

SKL beviljades inte bara medel för att stödja lokala utvecklingsarbeten, utan också för att vidareutveckla och sprida kunskap om jämställdhetsintegrering.

Det finns redan många och användbara metoder för jämställdhetsintegrering. Det som saknas är dokumenterad kunskap om effekten av att tillämpa dem och behov av att knyta ihop forskning och praktik<sup>31</sup>.

Programperioden har sammanfallit med en rad andra nationella satsningar på jämställdhet. Ett inledande vägval var därför att i största möjliga utsträckning samarbeta med dessa för att optimera resurserna, ta del av varandras kunskap, undvika dubbelarbete och konkurrens om konferensdeltagare. Ett forum för samordning var det så kallade uppdragsnätverket<sup>32</sup>, ett annat var styrgruppen för webbportalen Jämställ.nu.

Mål för spridning och kunskapsutveckling:

1. Beslutsfattare och andra nyckelaktörer har kunskap om jämställdhetsintegrering som strategi för att uppnå hög kvalitet och goda resultat i verksamheten.
2. Minst tre privata aktörer påbörjar arbete för jämställdhetsintegrering.
3. Skapa en användarvänlig webbportal som kunskapskälla för arbetet med jämställdhetsintegrering.
4. Skapa ett verktyg för att redovisa, granska och följa upp jämställdhetsarbete för offentligt finansierade verksamheter oberoende av ägarform.
5. Genom utvärdering/följeforskning öka kunskaperna om förutsättningarna för hållbart jämställdhetsarbete.

## **Strategi 4 – Resultat**

### ***1. Beslutsfattare och andra nyckelaktörer har kunskap om jämställdhetsintegrering som medel för att uppnå hög kvalitet och goda resultat***

För att nå ut till beslutsfattare i kommuner och landsting har programledningen informerat om programmet och jämställdhetsintegrering i SKL:s olika chefsnätverk, till exempel för landstingsledningarna, socialchefer, skolchefer med flera.

Det har tagits fram ett bildspel med fotografier av Elisabeth Ohlson Wallin och tre filmer, *Vård på lika villkor i Västra Götalandsregionen*, *Nattstopp i Kalmar* och *Så gör Botkyrka*. Filmerna finns tillgängliga på en samlings-dvd, *Göra jämställt*, och arbete pågår med att skapa en vandringsutställning med Elisabeth Ohlson Wallins fotografier.

Sammanlagt har Program för Hållbar Jämställdhet arrangerat eller medverkat vid ett 90-tal olika aktiviteter/evenemang för att sprida kunskaper om jämställdhetsintegrering.

<sup>31</sup> Norrbin och Olsson, 2010

<sup>32</sup> Program Jämi bjöd in andra samtida regeringsfinansierade jämställdhetsinsatser till ett uppdragsnätverk med syfte att utbyta information och erfarenheter. Nätverket har haft fyra möten under perioden och har samlat representanter från Delegationen för jämställdhet i högskolan, Delegationen för jämställdhet i skolan, Delegationen för Mänskliga rättigheter, Boverket, Skolverket, SKL, Temagruppen Likabehandling, Krus, Ungdomsstyrelsen, Länsstyrelsen och ESF-Jämt.

ring. Här återfinns förutom konferenser i egen regi även medverkan på evenemang som Almedalen, MR-dagarna i Örebro, BRAND-konferensen arrangerad av Svenska Brandbefällets Riksförbund, CEMR-kongressen i Malmö, PRIDE, Läkarstämman och Working life med flera. Medverkan har även skett vid ett flertal konferenser arrangerade av enskilda utvecklingsarbeten samt samarrangerat konferenser med aktörer som Boverket, Temagrupp Likabehandling, Europeiska socialfonden, Vinnova, Nationella sekretariatet för genusforskning/Jämi, UNIFEM med flera.

Sammantaget har ca 3 000 personer nåtts direkt av information om jämställdhetsintegrering, varav 70 % kvinnor och 30 % män.

Det har även funnits ett internationellt intresse för Hållbar Jämställdhet. Programmet har bland annat presenterats under Sveriges ordförandeskap i EU samt samarbetat med det europeiska kommunförbundet, CEMR. Program för Hållbar Jämställdhet har också utsetts av integrationsdepartementet att vara det svenska bidraget i projektet Connecting Rights – A Joined-up Governance Approach to Fundamental Rights Implementation som drivs av den europeiska myndigheten för mänskliga rättigheter (FRA). FRA har som ett av sina mål att ge EU och medlemsstaterna stöd och sakkunskap om grundläggande rättigheter. Projektet syftar till att öka medvetandet om mänskliga rättigheter på lokal, regional och nationell nivå, ytterligare förbättra samverkan mellan dessa nivåer, förbättra uppföljning och utvärdering av mänskliga rättigheter samt ge bättre förutsättningar för långsiktiga lokala initiativ gällande mänskliga rättigheter.

Programmet har även tagit emot besök av den franska jämställdhetsministern samt studiebesök från Norge, Turkiet, Bosnien, Nederländerna, Sydafrika och Israel. Det finns ett stort intresse för makeQuality och Jämställ.nu som ska översättas till engelska för att bland annat understödja det europeiska samarbetet som sker på det europeiska institutet för jämställdhet (EIGE).

## ***2. Minst tre privata aktörer påbörjar arbete för jämställdhetsintegrering***

En aktivitet inom programmet har varit att ta fram verktyg/modeller för jämställdhetsintegrering av offentligt finansierade verksamheter som genomförs av privata företag. Privata företag har inte varit programmets primära målgrupp men har varit viktiga att ha med eftersom allt större del av den offentligt finansierade välfärden utförs av privata aktörer.

SKL har haft svårare att nå privata aktörer än offentliga på grund av att SKL:s kontaktnät inte är lika utbyggd mot privat som offentlig sektor. För att nå privata företag har vägen gått via Pacta, Arbetsgivaralliansen och Almega. De fyra företag som deltagit i programmet har varit Vingslaget, Kunskapsskolan, Carema Sjukvård och Södermalms hemtjänst. Vilka har då drivkrafterna varit för de privata företag som medverkat? Till att börja med har det setts som positivt att samarbeta med SKL och kunna ta del av programmets erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling. Ett företag har nämnt att de ser det som ett konkurrensmedel att erbjuda en jämställd verksamhet. Ett annat har sett det som viktig del av att kunna kvalitetssäkra sin verksamhet.

I flera utvecklingsarbeten har frågan kommit upp huruvida privata aktörer ska få delta på de utbildningar som kommuner och landsting tillhandahåller. I Stockholms Läns Landstings utbildning för chefer har man till exempel valt att bjuda in även de privata utförarna. Karlskoga har sett det som nödvändigt att få med sig privata företag för att frågan ska få genomslagskraft, då det är flera aktörer som måste sträva åt samma håll för att önskat resultat ska uppnås. Detta är en viktig principiell fråga för SKL och andra

arbetsgivarorganisationer då det i grunden handlar om att brukare av verksamheten ska få jämställd service oavsett utförare. Men frågan är om det ligger i SKL:s medlemsuppdrag eller om andra organisationer ska driva detta arbete.

### **3. *Skapa en användarvänlig webbportal som kunskapskälla för arbetet med jämställdhetsintegrering***

För att sprida information om jämställdhetsintegrering har SKL i samverkan med Nationella sekretariatet för genusforskning, Vinnova och Temagrupp Likabehandling (ESF) byggt upp en nationell kunskapsportal kring jämställdhetsintegrering: [www.jamstall.nu](http://www.jamstall.nu). Via portalen har besökaren möjlighet att ta del av grundläggande information om vad jämställdhetsintegrering är och dess historia, ca 200 lärande exempel från genomförda utvecklingsarbeten i olika sektorer, samt forskning om jämställdhetsintegrering samlad i den sökbara databasen Jämnda. Här återfinns också en mängd olika modeller, metoder, verktyg och övningar som kan användas i arbetet med jämställdhetsintegrering.

Arbetet med portalen har fortgått under hela programmet och den fylls kontinuerligt på med mer material. SKL har exempelvis låtit ta fram en handledning för lärande uppföljning av jämställdhetsarbete, två gender budget-rapporter om hemtjänsten och kultur- och fritidsförvaltningen i Botkyrka kommun. Det planeras för en kommande handledning för genderbudgeting.

Förutom att portalen fungerat som en informationsbank och kunskapssamling har den även varit ett betydelsefullt samverkansprojekt mellan flera viktiga jämställdhetsaktörer. Länsstyrelsens särskilt sakkunniga inom jämställdhet har deltagit i arbetet med att kvalitetssäkra portalen och Länsstyrelserna har bjudits in som delägare av portalen.

Under 2010 har [Jämställ.nu](http://Jamstall.nu) haft 14 175 träffar. Under januari 2011 har 1885 besök registrerats. Siffran omfattar såväl direkt trafik som trafik från hänvisningswebbplatser och sökmotorer. En försiktig uppskattning är att ca hälften av dessa utgörs av mänskliga besökare på sajten, det vill säga drygt 700 besökare per månad.

### **4. *Skapa ett verktyg för att redovisa, granska och följa upp jämställdhetsarbete för offentligt finansierade verksamheter oberoende av ägarform***

makeQuality är ett webbaserat verktyg som tagits fram som en möjlighet för kommuner, landsting, regioner och företag att redovisa och kvalitetssäkra sitt arbete med att jämställdhetsintegrera verksamheten. Verktyget kan användas av både privata och offentliga aktörer och kan vara ett hjälpmedel för att dokumentera jämställdhetsarbetet i samband med upphandling och uppföljning av avtal om utförande av offentligt finansierad verksamhet.

Det kan även användas för att jämföra jämställdhetsarbete i olika verksamheter och därmed underlätta för medborgare att göra aktiva val av exempelvis skola eller vårdgivare.

makeQuality är uppbyggt kring de nationella jämställdhetspolitiska målen och den europiska jämställdhetsdeklarationen (CEMR). Ett hundratal representanter från företag, statliga myndigheter, kommuner och landsting, samt experter på jämställdhet, revision och kvalitetsuppföljning har tillsammans medverkat i utvecklingsarbetet.

makeQuality innehåller sju områden som sedan kan anpassas efter den verksamhet som ska använda verktyget. Exempelvis utgår den politiska delen när en enskild verksamhet använder verktyget.

1. Systematiskt förbättringsarbete
2. Lika möjligheter till deltagande och representation i den politiska och offentliga beslutsprocessen
3. Kvinnor och män framställs och bemöts jämställt
4. Verksamhetens resurser fördelas likvärdigt
5. Avtal med samarbetspartners främjar jämställdhet
6. Rätten till en säker och hållbar samhällsutveckling
7. Jämställda arbetsvillkor

För att spegla jämställdhetsarbetet i arbetsvillkoren används Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex JÄMIX<sup>33</sup>, som är framtaget i samverkan med dåvarande JämO (idag DO) och uppbyggt med nio nyckeltal som följer 3R-metoden<sup>34</sup>.

makEQuality innehåller även en granskningsfunktion som kan vara till nytta i samband med verksamhetsrevision, revision av handlingsplaner enligt CEMR deklARATIONEN eller för att säkerställa att inlämnade uppgifter är korrekta i samband med upphandling.

Verktuget finns tillgängligt på Jämställ.nu och är under översättning till engelska. Det kommer att testas av de utvecklingsarbeten som ingår i programmet fram till 2014.

#### **5. *Genom utvärdering/följeforskning öka kunskaperna om förutsättningarna för hållbart jämställdhetsarbete***

Verksamheter som beviljades medel har själva följt upp mål och utvärderat resultaten av utvecklingsarbetet. Dessa har rapporterats in till programsekretariatet via lägesrapporter och slutredovisning. Utvärderingen av programmet har genomförts i form av en lärande utvärdering genom följeforskning. Följeforskningen har varit praktisk och utvecklingsstödjande. Ansatsen har varit öppen och upplägg och innehåll har utformats i dialog mellan programledning och forskarna. Initialt lades det ner mycket tid på att få med kompetenser inom både jämställdhet och hållbart förändringsarbete i forskargruppen. En FoU-miljö (APeL) och ett Center of Excellence (Helix) vid Linköpings universitet har samverkat om uppdraget.

Forskarna har studerat hur ett utvecklingsarbete inriktat på jämställdhetsintegrering kan få genomslag i verksamheten så att det leder till konkreta verksamhetsförändringar för brukarna, kunderna och patienterna. De har även tittat på hur detta arbete kan bli hållbart, det vill säga ha en egen utvecklingskraft. Syftet med att välja följeforskare har varit att låta utvärderingen bidra till ett lärande under resans gång, både för programsekretariatet och de utvecklingsarbeten som deltagit, samt att kunna bidra till en mer generell kunskap inom området hållbart jämställdhetsarbete. Följeforskningen har bestått av följande aktiviteter:

- Fyra nationella analysseminarier.
- Fallstudier av 6 utvecklingsarbeten (Växjö, Jönköping, Göteborg, Malmö/Landskrona/Lund, Norrbottens läns landsting och Malmö stad).
- 6 lokala analysseminarier.
- fyra enkätomgångar besvarade av ansvariga i projekt- och styrgrupper samt politiker i 34 utvecklingsarbeten.

Följeforskarna har även haft en nära dialog med programsekretariatet, deltagit vid forumträffar, referensgruppsmöten och programmets slutkonferens. De har även medverkat på SKL:s utbildning för jämställdhetsstrateger och deltagit vid träffar för SKL:s nationella nätverk för jämställdhetsarbetare. Det samlade lärandet finns presenterat i

33 [www.nyckeltalsinstitutet.se](http://www.nyckeltalsinstitutet.se)

34 Läs mer om 3R-metoden på [www.jamstall.nu](http://www.jamstall.nu)

en slutrapport<sup>35</sup> och i en antologi ”Jämställdhet i verksamhetsutveckling”<sup>36</sup> vilken kommer att ges ut på förlaget Studentlitteratur i juni 2011.

Den interaktiva forskningen och den reflektion och ”störning” som den bidragit till gjorde programledningen och styrgruppen observant på vad som behövde korrigeras för att upprätthålla balansen mellan strategierna styrning, strategisk påverkan och stödinsatser. Forskarnas utifrånsperspektiv och fokus på hållbarhet har varit ovärderlig. Genom deras bidrag till ständigt lärande och reflektion har deras inflytande på programmets riktning varit stort. Följeforskningen har varit en strategiskt viktig komponent som medverkat till att programmet styrs på ett strategiskt sätt, vilket bekräftas av utvärderarna.<sup>37</sup>

---

35 Callerstig m.fl., 2010

36 Lindholm, 2011

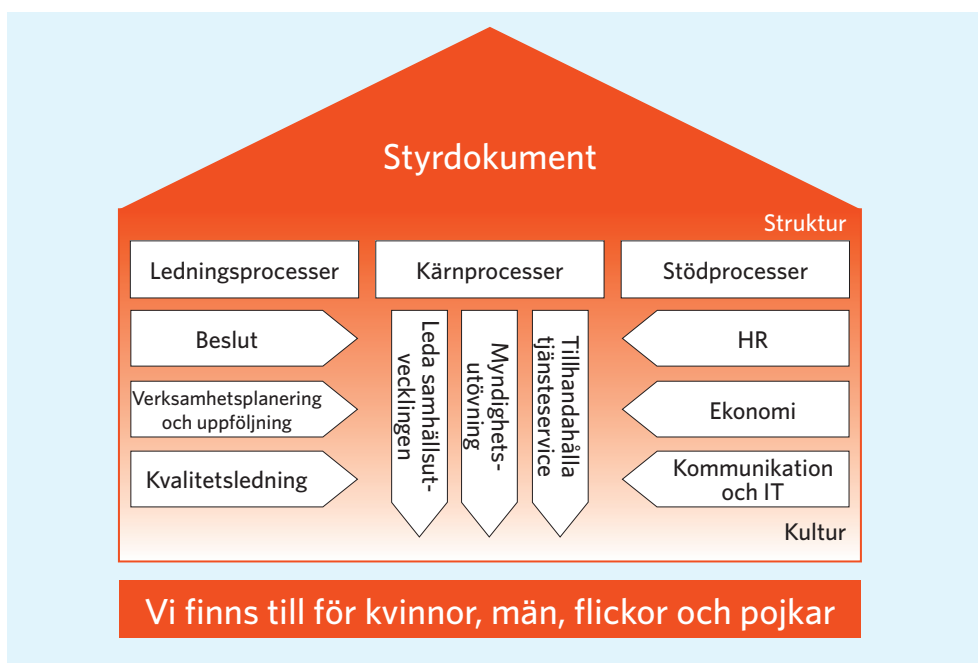
37 Halldén m.fl., 2011 s.6

## Att jämställdhetsintegrera styrning och ledning

Vad innebär det i praktiken att jämställdhetsintegrera ett styrsystem? Det är vad detta kapitel handlar om. Sammanställningen baseras på de 85 slutrapporter som inkommit från respektive utvecklingsarbete. Ambitionen är att ge exempel på några olika angreppssätt, dess för och nackdelar, för att slutligen formulera några lärdomar att ta med i det fortsatta arbetet.

För att kunna se skillnader på angreppssätt har tre huvudstrategier för att integrera jämställdhet i styrning och ledning identifierats. Dessa tre har delats in i tre tillvägagångssätt: 1) att ”beköna” styrdokumentet, 2) att jämställdhetsintegrera kvalitetsverktygen, 3) att förändra arbetsmetoder i kärnverksamheten. De tre tillvägagångssätten kan benämnas som ”top-down” styrning, ”mittifrån” eller bottom up. Inget utvecklingsarbete har använt sig av antingen den ena eller andra modellen, utan alla har på olika sätt kombinerat flera angreppssätt, varför denna framställning något schematisk. Syftet är inte att komma med något ”facit” utan att få syn på några olika vägval och därmed hitta framgångsfaktorer för att lyckas med jämställdhetsintegrering.

Figur 2. Beskriver hur en organisation styrs ur ett processperspektiv



Figuren bredvid är ett sätt att beskriva hur en organisation styrs ur ett processperspektiv. Organisationen kan liknas vid ett hus med olika rum som var och en betecknar organisationens processer. Det finns stödprocesser, kärnprocesser och ledningsprocesser, sammantaget kan man kalla dessa för organisationens struktur. Strukturen finns dock inte av sig själv, den är beroende av kulturen, det vill säga att människorna i organisationen fullför sina uppdrag enligt de policys och riktlinjer som föreskrivs, det vill säga att man lever som man lär.

Jämställdhetsarbete har ibland kritiserats för att bedrivas som en "friggebod" utanför det stora huset, i särskilda projekt och av människor som inte har något mandat att förändra. I värsta fall kan ett sådant arbete bli ett alibi för att fortsätta som vanligt "vi har ett projekt som Anna håller i".

En annan liknelse är att det pågått arbete i liten skala och i vissa rum i huset, exempelvis har många verksamheter under lång tid arbetat för jämställda karriär och arbetsvillkor för personal. Arbetet blir i och för sig bra och kan ge resultat, men bedrivs bara i vissa rum, i detta fall personalpolitiken men har aldrig nått till själva kärnverksamheten.

Deltagarna i Program för Hållbar Jämställdhet har haft en medveten strategi om att befinna sig i det stora huset från början. Som en gemensam grund har de flesta börjat med könsuppdelad statistik. Att presentera all individbaserad statistik med kön som övergripande indelningsgrund tydliggör att jämställdhetsarbetet är relevant för kärnverksamheten och sätter i gång en tankeprocess som tvingar varje chef, nämnd och förvaltning att förhålla sig till hur kvalitet och resurser fördelas till dem vi finns till för: kunder, brukare, elever, patienter, medborgare.

### Att "beköna" styrdokumentet

Många har börjat på husets "vind" med de dokument som övergripande styr verksamheten. Det kan gälla policys och värdegrund och andra dokument som styr mål och prioriteringar.

Exempelvis har *Umeåregionen* involverat regionens sex kommuner i utvecklingsarbetet. Det har resulterat i ledningssystem för kvalitets- och verksamhetsutveckling och ett styrkort för jämställdhet. På regionnivå har en ny vision för hållbar utveckling och övergripande mål med uttalade jämställdhetsperspektiv antagits. En regional handlingsplan har tagits fram och ligger till grund för lokala konkreta handlingsplaner för kommunerna.

*Kommunalförbundet Östsam* har "bekönat" strategisk plan för kollektivtrafiken i Östergötland genom en skrivning om att kollektivtrafiken likvärdigt ska svara mot kvinnors respektive mäns transportbehov. Planen innehåller könsuppdelade indikatorer som vid uppföljning ska ge svar på hur väl kollektivtrafikbeställningarna följer styrdokumentet och hur väl kollektivtrafiken tillgodoser kvinnor och mäns behov av resor. Samverkansavtal för gymnasieskolorna har integrerats på liknande sätt. Avtalet innehåller en skrivning om att genusperspektivet ska beaktas i utbud och genomförande av alla gymnasieutbildningar, att studie och yrkesvägledningen ska vara genusmedveten för att motverka traditionsbundna val och det ställs krav på uppföljning av flickors och pojkars val, lokalisering, dimensionering och ekonomiska insatser för pojkar respektive flickor.

Begreppet "beköna styrsystemet" har myntats av *Botkyrka kommun* som har genomfört ett arbete för att få med alla delar i styrsystemet. Kommunen har först utvecklat



sina IT system för att kunna könsuppdelade all individbaserad statistik. Därefter antagit könsuppdelade uppföljningsbara mål och nyckeltal i verksamhetsplaner och flerårsplaner. Det har också inneburit förändrade rutiner i kommunens årscykel, till exempel har riktlinjer och beslutsstöd utformats så att beslutsunderlag ”bekönas”, det har tillkommit nya perspektiv i omvärldsanalysen och jämställdhet lyfts fram och beaktas i budgetberedningen. Kommunen arbetar nu vidare för att jämställdhetsanalyser och könskonsekvensbeskrivningar ska bli en naturlig del i utredningar och andra analyser.

Uppföljning sker bland annat av kommunens revisorer. Resultat som påvisas tack vare det ”bekönade” styrsystemet är att nya ojämställdhetsproblem blivit synliga. Ett exempel är att man uppmärksammat att det finns en sjunkande förvärvsfrekvens bland kvinnor i flera kommundelar i kommunen.

Att beköna handlar om att benämna kön. *Huddinge kommun* har man till exempel i mål- och budgetdokument lagt in mått för kvinnor män, flickor pojkar istället för som tidigare talat om könlösa ”kommuninvånare, brukare och elever”. En särskild instruktion har utarbetats till nämndernas verksamhetsplaner, vilket ska få till följd att kommande års verksamhets- och arbetsplaner samt verksamhetsberättelserna ska påvisa hur jämställd Huddinge kommuns verksamhet är.

Det är viktigt att inte bara integrera själva styrdokumentet utan även underliggande dokument. Till exempel har *Gotlands kommun* satsat på jämställdhetsintegrera ”anvisningar för årsredovisning” som tydliggör vad varje förvaltning ska lämna för underlag. ”Beköningen” sker i underlaget där förvaltningarna lämnar uppgifterna rörande måluppfyllelse.

I *Örebro kommun* sker uppföljning genom att kommunens uppföljningsteam, förvaltningscheferna och förvaltningens processledare två gånger per år går genom mål och verksamhet vid ”ledningens genomgång” eller vid uppföljningsdialog för verksamhetsplaneringsprocessen. Jämställdhetsperspektivet och konsekvensanalys ges en tydlig plats på mötena och ingår i bedömningen om förvaltningarna uppnått målen.

## Integrera kvalitetsverktygen

Nästa steg är att koppla i hop uppföljningen med kvalitets och uppföljningsarbetet. Om ”beköning” av styrdokumentet är ett ”top-down” angreppssätt så är kvalitetsarbete något som bedrivs ”mittifrån”(begreppet myntades på ett av analysseminarierna). Att utveckla effektiva system och processer i kvalitetsarbetet kräver efterfrågan och stöd från ledningen, men arbetet görs av kvalificerade tjänstepersoner så som utvecklingsledare, controllers, nämndsekreterare, HR-funktionärer, informatörer och linjechefer. Ofta med stöd av jämställdhetsstrateger och experter. Jobbet går ut på att ”administrera fram jämställdhet”.

I samband med byte av elektroniska ärendehanteringssystem såg *Örebro kommun* till könskonsekvensbeskrivning finns med som en rutin i all ärendeberedning. Inga ärenden ska komma upp till politiska beslut utan att det har utretts om beslutet kan få olika konsekvenser för kvinnor/män, flickor/pojkar. Även andra tvärsektoriella perspektiv blir belysta. Det finns en handläggningsordning där perspektiven ingår tillsammans med ett verktyg för konsekvensbedömning. Kommunens politiker har nu börjat efterfråga konsekvensanalys och är positiva till den enhetlighet som ärendehanteringssystemet innebär.

Med utgångspunkt i kartläggning av olika verksamheters resursfördelning mellan kö-

nen har *Uddevalla kommun* sett över kommunens samtliga 10 övergripande kvalitetsverktyg. Numera redovisas till exempel alla brukar- och medarbetarundersökningar könsuppdelat. Det gäller även synpunkts- och klagomålshanteringen. Man ser också över hur könsperspektiv kan komma in i servicedeklarationer och försöker påverka det kvalitetsnätverk som kommunen ingår i för att få in jämställdhetsanalys även bland kollegorna i andra kommuner.

*Stockholms Läns Landsting* har gjort ett stort arbete med att utveckla indikatorer för jämställd och jämlik vård. En modell för redovisning av kvalitetsmått för jämställdhet har tagits fram. Grundkriteriet har varit att utifrån tillgänglig data utveckla indikatorer som på ett enkelt sätt redovisar för medborgare i länet hur landstinget arbetar för att säkerställa en jämställd vård. Det ska göras genom att både köns- och åldersperspektivet redovisas, att diagnoser som drabbar båda könen i lika stor utsträckning lyfts fram och att använda data är representativ i detta avseende.

Landstinget planerar att fortsätta att utveckla uppföljningen av jämlik vård men har också kommit fram till att det är viktigt att revidera och testa de indikatorer som tas fram. Man ställer tillexempel frågor som: Vems är ansvaret för att statistik könsuppdelas? Vem har mandat att avgöra om en skillnad är stor eller liten? Vilka ytterligare krav kan beställaren ställa? När skillnader framträder behöver beställaren också i dialog med vårdgivaren fundera på rimliga åtgärder. Detta är exempel på frågor som lämpar sig att diskutera på nationell nivå, och som behöver tas om hand i fortsättningen av Program för hållbar Jämställdhet.

Denna typ av djupgående arbete med att jämställdhetsintegrera styr- och kvalitetsledningssystem skapar goda förutsättningar för hållbarhet. Men det är ingen garanti för att resultatet blir jämställt för dem som verksamheten är till för. För detta krävs att de som möter invånare, patienter och brukare förbättrar sina arbetsmetoder så att det kan säkerställas att bemötande och resursfördelning sker likvärdigt.

## **Verksamhetsförbättringar i kärnverksamheten**

Kärnverksamheten är husets hjärta och handlar till exempel om skola, socialtjänst, äldreomsorg, samhällsplanering, hälso- och sjukvård. Kärnprocesserna i en kommun kan beskrivas som: Processer för att tillhandahålla tjänster och service, processer för myndighetsutövning, samt processer för att leda och planera utvecklingen av samhället.

Arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheterna börjar oftast med kartläggning för att undersöka om det finns någon ojämställdhet, dold eller synlig. Flera olika metoder har använts i detta arbetet, exempelvis 3 R, kollegiegranskning, journalgranskning, undersökning av eget bemötande och förhållningssätt med hjälp av film och fokusgrupper.

För att ta hand om resultaten av kartläggning behöver verksamheten kunskap om och stöd i metoder för hur man faktiskt kan åstadkomma varaktiga förbättringar. Enkla verktyg som PDSA-cykeln och Nolans modell<sup>38</sup> räcker långt men behöver kompletteras med möjlighet till stöd och handledning.

I *Stadsdelen Torslanda* i Göteborg fick enhetscheferna i uppdrag att kartlägga sina respektive verksamheter. Resultatet är att förändringar och åtgärder har kunnat implementeras direkt i ordinarie arbete. Efterhand summeras arbetet upp i ett årligt erfarenhetsutbyte på ledardagar. Goda exempel sprids mellan enheter, vissa är generaliserbara och kan överföras och dokumenteras i processer som gäller hela stadsdelen.

38 Se [www.skil.se](http://www.skil.se) om kvalitetsarbete inom vård och omsorg  
[http://www.skil.se/vi\\_arbetar\\_med/halsaochvard/kvalitetsutveckling/forbattningsmetodik](http://www.skil.se/vi_arbetar_med/halsaochvard/kvalitetsutveckling/forbattningsmetodik)

I *Piteå kommun* visade en kartläggning av aktiviteten Kafé o läs på Stadsbiblioteket att när kvinnor föreläste var det mest kvinnor i publiken och när män föreläste var det både kvinnor och män. Genom att ha både manliga och kvinnliga föreläsare breddas utbudet så att det passar alla.

Ett annat exempel från Piteå kommer från en tredje klass. Genomgången av ett läsförståelsetest visade att några pojkar läste sämre än övriga elever. Pedagogerna fokuserade på att öka dessa pojkars förmåga och intresse för att läsa genom att ta upp det på utvecklingssamtalet med föräldrarna, samt ge eleverna en läsutmaning hemma som föräldrarna stöttade och uppmuntrade. Detta gav direkta resultat på pojkarnas läsförståelse. Sannolikt även på deras framtida betyg i andra ämnen.

I *Västra Götalandsregionen* har tretton enheter inom sjukvården och sex inom andra delar av verksamheten genomfört förbättringsarbete. Det handlar om förändring av arbetssätt, nya metoder och rutiner, hur man kan göra pappor mer delaktiga i förlossningsvården, hur man förbättrar smärtlindring inför röntgen vid misstänkt fraktur och hur Göteborgsoperan kan attrahera nya grupper av besökare. Faktabaserad kunskap är speciellt viktigt inom vården, därför har varje förbättringsarbete inletts med en förstudie som omfattar det aktuella kunskapsläget. En bibliotekarie gör en sökning av relevant litteratur som sedan granskas och analyseras. Den könsuppdelade data som samlats in av deltagarna analyseras av statistiker. Förstudien innebär också en undersökning om det finns andra verksamheter som sysslat med liknade frågor.

Här finns också några episoder som beskriver vad som blir effekten av verksamhetsförbättringarna: En lärare från en F5 skola i *Lerums kommun* möter en lärare från en mottagande 6-9 skola och frågar om de kunnat märka att eleverna arbetat med genus och jämställdhet. Svaret var: ”ja, genom att vi ser att elever är mer tillåtande mot varandra vad gäller just könsnormen. Till exempel så har vi en kille som tillverkade en rosa gitarr utan att få en enda tråkning från övriga kamrater”.

En fritidspedagog i Lerums kommun vill en dag tillverka hårspännen. En grupp pojkar kommer fram och vill vara med. Pedagogerna hinner tänka, vad ska ni med dem till, ni är ju pojkar? Men kommer på sig själv och säger, ”självklart vad kul, när ska ni använda dem”? Svaret blev: ”när vi spelar hockey så att luggen slipper hänga ned i ögonen!”. Uppifrån, mittifrån eller underifrån?

Det finns ingen mirakelmetod. Som för allt annat förändringsarbete i komplexa organisationer handlar det om att arbeta med en mängd åtgärder och från flera håll samtidigt. Det handlar alltså inte om antingen eller, utan om både och. Arbetet måste vara ledningsstyrt, men alla nivåer måste vara med. Det behövs exempel på ojämställdhet i den egna verksamheten för att ledningen ska ta frågan på allvar. Utan konkreta förbättringar på verksamhetsnivå blir det ingen skillnad i praktiken. Men det finns risker med att endast arbeta på verksamhetsnivån. Det kan bli personbundet, metoderna dokumenteras inte alltid, kunskapen stannar i den enskilde verksamheten. Å andra sidan räcker det inte med att ledningen trycker på och att styrsystemen bekönas. Risk finns för jämställdhetsretorik: ”Vi har en jämställd policy och verksamhetsplan - i skrivbordslådan”!

Arbetet ”mittifrån” är nyckeln till att kombinera policynivån med verksamhetsnivån. Jämställdhetsintegrerade kvalitetsverktyg och stabspersoner med genuskunskap är centrala för att jämställdhet byggs in i det ordinarie arbetet med planering, utveckling och uppföljning av verksamheterna. Och linjecheferna har den kanske viktigaste rollen: att översätta styrningen till konkreta mål och skapa en kultur som ger förutsättningar för att leva som man lär.

## Ett fortsatt hållbart jämställdhetsarbete

SKL har tilldelats 80 nya miljoner för en fortsättning av programmet till och med 2013. Medlen ska gå till insatser för att säkra hållbarheten i påbörjade utvecklingsarbeten och till att sprida kunskaperna så att flera verksamheter kan påbörja jämställdhetsintegrering. Lärdomarna från de tre första åren är viktiga att ta med sig in i det framtida arbetet, dels för programsekretariatet, men också för SKL och dess medlemmar. De är även relevanta för regeringskansliets fortsatta arbete för ett samhälle där kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv.

### Styrgruppen och sekretariatet

För att säkra att påbörjade utvecklingsarbeten blir hållbara är det viktigt att fortsätta erbjuda forumträffar för erfarenhetsutbyte. Här gäller det att tänka både på geografisk spridning och typ av verksamhet, samt att skapa forum för deltagare med djupare kunskaper och längre erfarenheter av jämställdhetsintegrering.

Även deltagare från första delen av programmet, som inte beviljas utvecklingsmedel till fortsättningen, bör erbjudas att vara med i programmets olika aktiviteter och stödsatser. Här är det viktigt att hitta strategier för samarbete och stöd från andra program och finansiärer, till exempel Socialfonden.

Det är viktigt att fortsätta följeforskningen och tillhörande analysseminarier. Forskarstödet ger inte bara värdefull feedback under processen, utan skapar också ett rum för reflektion, analys och lärande.

makeQuality har varit ett första steg för att hitta indikatorer för jämförelser av jämställdhetsarbete. Det är viktigt att verktyget testas och förbättras så att det kan bli en självklar plattform för redovisning och jämförelser. Ett särskilt arbete måste sättas i gång för att hitta gemensamma indikatorer på jämställdhet i olika verksamheter. Här krävs ett samarbete med forskare, ansvariga för SKL:s öppna jämförelser, ansvariga för databasen Kolada och SKL:s kvalitetsnätverk.

Konkreta exempel på verksamhetsförbättringar har varit en nyckel för att kommunicera nyttan av jämställdhetsintegrering till nya målgrupper. Det är viktigt att utveckla dessa exempel och fortsätta att samla in nya. Inte minst behövs fler exempel på hur jämställdhet hänger ihop med arbetet för hållbar utveckling, både i den ekonomiska och sociala dimensionen.

Programmets fokus på att jämställdhet är en win-win situation bygger på kopplingen mellan jämställdhet och kvalitet. Fokus på kvalitet får inte bidra till att frågor som rör maktförhållande mellan kvinnor och män eller att vissa normer, såsom exempelvis tvåsamhet, heterosexualitet eller vissa andra aspekter av kön, inte ska tas upp till diskussion. Kunskap om genus och makt är en viktig komponent i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Ett hot mot hållbarhet är tidsbrist och "perspektivträngsel". Fortsättningen av programmet behöver visa att jämställdhetsintegrering är en utmärkt metod i annat arbete för mänskliga rättigheter, i verksamheten såväl som i arbetsgivarpolitiken och att det inte behöver finnas en konkurrens mellan perspektiven. För att service och bemötande inte enbart ska fördelas jämställt utan också likvärdigt behöver faktorer som etnicitet och socialekonomi beaktas. "Vi tittar alltid på kön, men aldrig enbart på kön".

### ***Att sprida kunskaperna till nya verksamheter***

När det gäller att sprida kunskaper till de som inte påbörjat arbete för jämställdhetsintegrering gäller det att hitta effektiva sätt att nå ut till många och att hitta sätt att nå fler privata aktörer

Det är viktigt att utveckla former för samverkan, lärande och strategisk påverkan – både på regional och nationell nivå. Olika former och arbetssätt kan prövas – nätverk, partnerskap, utvecklingskoalitioner, gemensamma utbildningar, FoU-projekt med mera. Länsstyrelserna, region- och kommunalförbunden är viktiga samarbetspartners och borde på sikt kunna utgöra regionala stödfunktioner för hållbar jämställdhet.

I arbetet med kunskapsspridningen utgör jämställdhetsstrategier och projektledare en stor resurs. Det är bland dessa man hittar dem som har störst praktisk erfarenhet av genomförande av jämställdhetsintegrering i Sverige och kanske även i Europa. Dessa skulle kunna utgöra stommen i regionala resursteam, bistå vid utbildningar och uppbyggnad av regionala plattformar.

### **SKL:s fortsatta arbete**

SKL har högt ställda mål om jämställdhet i form av kongressuppdrag samt nationella och internationella deklARATIONER och avtal. I det arbetet har alla handläggare, chefer och politiker ett ansvar för att integrera jämställdhet i sin intressebevakning, sin arbetsgivarroll och i sin service gentemot medlemmarna. Därför är det viktigt att utveckla SKL:s fortsatta medlemsstöd till jämställdhetsintegrering. Den fortsatta satsningen på det interna jämställdhetsarbetet bör resultera i att förbundets medarbetare har ett naturligt jämställdhetsperspektiv i sina medlemskontakter och sin intressebevakning.

SKL:s ledning har ställt sig bakom programmet och bidragit aktivt med att stödja programmet och att skapa intresse bland de grupper som programmet vänt sig till, höga politiker och chefer. Styrningen och ägarskapet är avgörande för att åstadkomma långsiktiga effekter. En idé är att etablera en högnivågrupp med deltagande från högsta politiska och förvaltningsledningen i pågående utvecklingsarbeten, från de privata utförarna och med ledare på den nationella nivån. Det skulle både stärka ägarskapet lokalt, skapa nya samverkansformer för frågan mellan den lokala och nationella nivån och ge ny kunskap om hur man kan leda för hållbar jämställdhet.

SKL bör också klargöra vilken roll förbundet ska ha när det gäller att stödja arbetet med handlingsplaner hos medlemmar som undertecknat CEMR-deklARATIONEN samt vilket stöd som ska ges till hållbar jämställdhetsintegrering efter att Program för hållbar Jämställdhet avslutas 2013.

## Regeringskansliet rörande strukturer för hållbart förbättringsarbete

Regeringskansliet har varit finansiär och en viktig samarbetspartner i arbetet. Vi vill förmedla några insikter inför regeringskansliets fortsatta arbete med att stödja jämställdhetsintegrering.

Ett program måste få ta tid för att utvecklingsarbetet ska blir hållbart. En programperiod på 3-5 år borde vara ett minimum för att åstadkomma långsiktiga effekter i ett komplext och svårstyrt sammanhang.

Arbetet har synliggjort behov av aktivt ägarskap inte bara på lokal nivå, men också på den nationella. Många kommuner och landsting har pekat på bister i *samordningen* på nationell och lokal nivå. De statliga myndigheterna är i många fall kravställare och tillsynsmyndigheter för den lokala nivån. Men om de till exempel inte efterfrågar eller tillhandahåller könsuppdelad statistik blir det tungt för enstaka verksamheter att driva på detta. Exempel på områden som kan utvecklas är SCB:s medborgarundersökningar samt socialstyrelsens brukar- och patientundersökningar. När myndigheter ställer krav på kommuner och landsting om att lämna individbaserade statistikuppgifter måste de också ställa krav på och återrapportera dessa könsuppdelade. På liknande sätt gäller att föreskrifter som fastställs är jämställdhetsintegrerade, exempelvis de föreskrifter som gäller ledningssystem i hälso- och sjukvården och socialtjänsten. Utan en fungerande samverkan mellan den nationella och lokala nivån blir jämställdhetsarbetet en sidovagn som det är lätt att kapa bort när intresset falnar.

Avslutningsvis vill vi lyfta vikten av en *struktur* för det regionala och nationella arbetet för jämställdhetsintegrering. Genom Jämställ.nu har ett verktyg för det dagliga arbetet med jämställdhetsintegrering skapats. På portalen finns lärande exempel från hela landet, aktuell forskning och en verktygslåda full av metoder, modeller och interaktiva verktyg som förenklar och kvalitetssäkrar arbetet med jämställdhetsintegrering. För att Jämställ.nu ska bli det nav inom jämställdhetsarbetet som eftersträvas, krävs att man kopplar till aktiviteter, nätverk och utbildningar. Det finns också behov och efterfrågan på kontakter mellan forskare, praktiker och konsulter. SKL kommer även efter Program för hållbar Jämställdhet ha en roll att stödja sina medlemmar i arbetet med jämställdhetsintegrering men kan inte och är heller inte rätt aktör att vara brygga för dessa frågor inom samtliga samhällssektorer.

## Referenser

### Litteratur

Callerstig, Lindholm, Svensson, Sjöberg (2010) **Program för Hållbar Jämställdhet – Slutrapport**. Följeforskning, APeL.

Halldén, Jupiter, Kempinsky, Saarinen och Boman (2011) **Utvärdering av Program Jämi och Program för Hållbar Jämställdhet. En utvärdering av två nationella satsningar på Jämställdhetsintegrering inom stat, landsting och kommun**. Kontigo.

Jutterdal, Anna (2009) **Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting!** Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Keisu, Britt Inger och Rönnblom, Malin (2011) **Nationell utbildning för strategiskt jämställdhetsarbete**. Processutvärdering. Centrum för Genusstudier, Umeå Universitet.

Nilsson, Lina och Trollvik, Marie (under tryckning) Omöjligt uppdrag? Projektformens paradoxer. I: (red.), Lindholm, Kristina, **Jämställdhet i verksamhetsutveckling**. Lund: Studentlitteratur.

Norrbin, Camilla och Olsson, Annika (2010) **Forskning Saknas. En kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering**. Rapport Jämi 3/2010, Göteborgs universitet.

Smirthwaite, Goldina (2007) **(O)jämställdhet i hälsa och vård – en genusmedicinsk kunskapsöversikt**. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Sörensdotter, Renita (2010) **Möjligheter, makt och motstånd. En utvärdering av SKL:s interna satsning på jämställdhetsintegrering**.

### Övriga källor

SOU 2007:15 Stöd för framtiden

## **Webbadresser**

Fakta, modeller, verktyg och konkreta exempel kring jämställdhetsintegrering:  
[www.jamstall.nu](http://www.jamstall.nu)

Om kvalitetsarbete inom vård och omsorg  
[www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/halsaochvard/kvalitetsutveckling/forbattringsmetodik](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/halsaochvard/kvalitetsutveckling/forbattringsmetodik)

SKL:s publikationer kan beställas via:  
[www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer)

Slutrapporter från Program för Hållbar Jämställdhet kan laddas ner på:  
[www.skl.se/jamstalldhet](http://www.skl.se/jamstalldhet)



## Förteckning över beviljade utvecklingsarbeten

Organisation	Beviljat belopp
Bollnäs kommun	300 000
Borås stad	2 000 000
Botkyrka kommun	1 017 400
Carema Sjukvård AB	790 000
Energikontor Sydost	360 000
Eskilstuna kommun	1 900 000
Eslöv, kommunledningskontoret	738 000
Fagersta kommun	1 100 000
Gnesta kommun	500 000
Gotlands kommun	1 700 000
Göteborg stad, Utbildningsförvaltningen	1 245 000
Göteborgs stad	2 000 000
Göteborgs stad, Högsbo SDF	1 200 000
Göteborgs stad, Torslanda SDF	2 273 000
Halmstad kommun, Barn- o ungdomsförvaltningen	2 910 000
Hedemora kommun	600 000
Huddinge kommun, Ledningskontoret	2 692 500
Jämtlands läns landsting	780 000
Järfälla kommun	1 000 000
Jönköping kommun	2 425 000
Kalmar kommun	4 207 000
Kalmar Län, psykiatri	840 000
Kalmarsund Gymnasieförbund	1 390 000
Karlskoga kommun	880 000
Karlskrona kommun	1 400 000
Katrineholms kommun, kommunledningsförvaltningen	1 010 000
Kommunförbundet Skåne	1 500 000
Kristianstad kommun	1 300 000
Kristinehamns kommun	1 800 000
Kungsörs kommun	360 000

Kunskapsskolan i Sverige AB	850 000
Landstinget Dalarna	1 700 000
Landstinget Gävleborg	2 200 000
Landstinget i Jönköpings län	1 100 000
Landstinget Kronoberg	1 500 000
Landstinget Västernorrland	1 900 000
Lekebergs kommun, vård- och omsorgsförvaltningen	340 000
Lerums kommun, sektor lärande	265 000
Linköpings kommun	2 000 000
Ljungby kommun	1 300 000
Lycksele kommun	1 800 000
Malmö stad	700 000
Malmö stad, gatukontoret	1 966 000
Malmö, Rosengård SDF, Individ och familjeomsorgen	1 250 000
Malå kommun	900 000
Mölnåls kommun	1 200 000
Norrbottnens läns landsting	4 300 000
Norrköping kommun	400 000
Norrköpings läns landsting	160 000
Nyköping kommun	450 000
Piteå kommun	1 600 000
Region Gävleborg	2 700 000
Region Skåne	500 000
Region Värmland	2 000 000
Region Västerbotten	500 000
Regionförbundet Kalmar län	750 000
Regionförbundet Östsmå	480 000
Samordningsförbundet Göteborg Centrum	400 000
Simrishamns kommun	1 000 000
Skellefteå kommun	500 000
Solna stad, Stadsledningsförvaltningen	570 000
Stockholm stad, Utbildningsförvaltningen	3 500 000

Stockholm stad, Socialförvaltningen	700 000
Stockholm stad, Farsta	600 000
Stockholm stad, Spånga - Tensta	150 000
Stockholm stad, Äldreförvaltningen	150 000
Stockholms läns landsting	480 000
Stockholms läns landsting	1 200 000
Stockholms läns landsting, HSN-samtliga vårdgivare	4 311 768
Strömsunds kommun	1 100 000
Sundsvalls kommun	1 300 000
Sveriges Kommuner och Landsting	2 270 000
Södermalms hemtjänst AB	640 000
Tjörns kommun	1 000 000
Uddevalla kommun	650 000
Umeå kommun	1 640 000
Umeåregionen	1 950 000
Uppsala kommun	1 400 000
Vingslaget Omsorgs AB	360 000
Västerbottens läns landsting	3 500 000
Västerbottens läns landsting	497 920
Västerås kommun	1 500 000
Västra Götalandsregionen	7 332 500
Växjö kommun	1 300 000
Växjö kommun, skol o barnomsorgsförvaltningen	2 845 500
Örebo läns landsting	1 300 000
Örebro kommun, kommunledningskontoret	2 543 000
Örkelljunga kommun	1 200 000
Övertorneå kommun	500 000
<b>Total summa</b>	<b>125 419 588</b>



## Resultatrapport

---

Det nationella målet för svensk jämställdhetspolitik är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Jämställdhetsintegrering utgör huvudstrategin för att förverkliga svensk jämställdhetspolitik. Konkret innebär strategin att det ska finnas kunskaper och rutiner för att människor på olika nivåer i en verksamhet kontinuerligt och fortsättningsvis tar beslut som bidrar till jämställdhet.

Denna rapport sammanfattar tre års arbete med att genomföra strategin jämställdhetsintegrering i 46 kommuner, 13 landsting/regioner, 9 samverkansorgan och 4 privata företag. Arbetet har skett inom ramarna för Program för Hållbar Jämställdhet. Programmet har finansierats av regeringen och Sveriges Kommuner och landsting har haft huvudmannaskapet.

Rapporten är främst en slutredovisning till regeringen om hur medel har använts. Men den är också användbar för alla som arbetar med och är intresserade av arbetet med jämställdhet och kvalitetsarbete inom offentligt finansierad verksamhet.