



Håll i och håll ut!

ERFARENHETER AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING
I KOMMUNER OCH LANDSTING



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Håll i och håll ut!

ERFARENHETER AV JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING
I KOMMUNER OCH LANDSTING



Upplysninger om innehållet:

Magnus Jacobson, magnus.jacobson@skl.se

Sveriges Kommuner och Landsting
118 82 Stockholm
info@skl.se
www.skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
ISBN: 978-91-7585-102-0

Författare: Magnus Jacobson är redaktör och huvudförfattare. Marie Trollvik har skrivit avsnittet *En modell för jämställdhetsintegrering* i kapitel 4, *Jämställdhetsintegrering – så funkar det*. Ida Måwe har skrivit avsnittet *Att mäta jämställdhet* i kapitel 8, *Dilemman i jämställdhetsarbetet*, samt kapitel 10, *Vem gör vad i jämställdhetsarbetet?*, kapitel 14, *Alltid kön, aldrig bara kön*, och kapitel 15, *Att mäta sitt jämställdhetsarbete*. Kapitel 12, *Styrning och stöd*, är skrivet av Karin Sjöberg. Reportagen i kapitel 5, 7, 9, 11, 13 och 15 är hämtade från SKL:s magasin *Uppdrag jämställdhet*.

Foto: Samtliga bilder är tagna av Robert Blombäck, utom bilden på Frida Bastos som är tagen av Per Hanstorp.

Produktion: Kombinera

Tryck: LTAB, 2014

Program för hållbar jämslällldhet

2008-2013 gjorde SKL en särskild satsning på att stödjla medlemmarnas jämslällldhetsarbete, med ekonomiskt stöd från regeringen. Satsningen fick namnet *Program för hållbar jämslällldhet*. Syftet var att utvecklal verksamheter inom kommun- och landstingssektorn för att säkerställa likvärdig service till invånarna oavsett kön. Det innebär att verksamheten utformas för att svara mot kvinnors och mäns samt flickors och pojcars livsvillkor och behov och att medborgare kan känna sig trygga med att resursfördelning och bemötande är likvärdigt.

Förord

Mellan 2008 och 2013 gjorde SKL en särskild satsning för att stödja jämställdhetsarbete i offentligt finansierade verksamheter: *Program för hållbar jämställdhet*.

Syftet med programmet var att kommuner och landsting ska kunna ge invånarna en likvärdig service oavsett kön och en jämställd resursfördelning till flickor och pojkar, kvinnor och män.

Sammanlagt beviljades SKL 240 miljoner kronor av regeringen för att finansiera utvecklingsarbeten i kommuner, landsting, regioner, samverkansorgan och privata företag. Det gör programmet till den största enskilda jämställdhetsatsningen någonsin i Sverige.

I den här boken har vi samlat erfarenheter och goda exempel från programmet. Vi har kallat den *Håll i och håll ut!* "Håll i" för att jämställdhet är en ledningsfråga, "håll ut" för att det är ett långsiktigt arbete. Sist i boken finns en förteckning över verktyg, vägledningar och material som tagits fram inom satsningen.

För oss som jobbar i kommuner, regioner och landsting är det en självklarhet att invånarna inte ska få sämre service eller mindre resurser bara för att de har ett visst kön. Jämställdhet är en rättighet.

Men jämställdhet är också en fråga om kvalitet i verksamheten. Våra beslut blir mer träffsäkra, våra analyser bättre och våra verksamheter mer effektiva när de utgår från människors faktiska behov utan att snedvridas av invanda föreställningar

om kvinnor och män. Kommuner och landsting har allt att vinna på en jämställd verksamhet.

Stockholm, 2014

Anders Knappe

Ordförande, Sveriges Kommuner och Landsting

Carina Sándor

Ordförande i styrgruppen för Program för hållbar jämställdhet 2008–2012

Lars Persson

Ordförande i styrgruppen för Program för hållbar jämställdhet 2012–2013

Innehåll

Kapitel 1. Inledning.....	9
Kapitel 2. De jämställdhetspolitiska målen i kommuner och landsting.....	18
Kapitel 3. Den europeiska jämställdhetsdeklarationen.....	31
Kapitel 4. Jämställdhetsintegrering - så funkar det	35
Kapitel 5. Museet som lyfter kvinnor ur historien.....	54
Kapitel 6. Uppifrån, mitt-i-från eller underifrån?	60
Kapitel 7. Flickors stress och pojkars betyg	68
Kapitel 8. Dilemman i jämställdhetsarbetet.....	75
Kapitel 9. Tryggare p-hus i Göteborg	88
Kapitel 10. Vem gör vad i jämställdhetsarbetet?	92
Kapitel 11. Från tjejmottagning till ungdomsmottagning.....	98
Kapitel 12. Styrning och stöd.....	103
Kapitel 13. Roligare för alla när träffpunkter lockar män	112
Kapitel 14. Alltid kön - aldrig bara kön.....	115
Kapitel 15. Nu kommer tjejerna till Funkabo fritidsgård.	123
Kapitel 16. Att mäta sitt jämställdhetsarbete.....	127
Kapitel 17. Hur mycket jämställdhet blev det?.....	136
Kapitel 18. Vad har vi lärt?	140
Kapitel 19. Deltagande organisationer.....	142
Kapitel 20. Mer att se och läsa	145
Litteratur och källor.....	154

Inledning

- Bedriver ni ett särskilt ojämställdhetsarbete här?
- Nej, det är helt integrerat i den ordinarie verksamheten.

Den här dialogen, påhittad av jämställdhetsexperten Gertrud Åström, fångar en central aspekt av jämställdhetsarbetet: Jämställdhet uppstår inte av sig självt – men det gör inte ojämställdhet heller. Både jämställdhet och ojämställdhet är resultat av våra beslut och handlingar, av det vi gör i vardagen.

Vill vi åstadkomma jämställdhet, måste jämställdhetsarbetet alltså handla om det vi gör i det ordinarie arbetet.

Sverige har rykte om sig att vara ett av världens mest jämställda länder. I internationella jämförelser brukar vi hamna bland de tre–fyra bästa när man väger samman faktorer som utbildning, sysselsättning, inkomst, hälsa, makt och inflytande.

Det betyder inte att Sverige är jämställt, det betyder bara att det finns många länder där skillnaden mellan kvinnors och mäns villkor är ännu större. För fortfarande är det så att män äger mer, tjänar mer och har mer makt och inflytande än kvinnor också i Sverige. Och det är fortfarande så att kvinnor tar det huvudsakliga ansvaret för den obetalda omsorgen om barn och gamla. Vi har en extremt könsuppdelad arbetsmarknad, med starka föreställningar om vad kvinnor och män ska jobba med. Och hittills har ingen kvinna blivit statsminister i Sverige.

Mäns våld och hot mot kvinnor är ett allvarligt samhällsproblem.¹

Det finns alltså mycket kvar att jobba med. Inte minst för kommuner och landsting som står för en stor del av de välfärdstjänster och den service som påverkar människors livsvillkor genom hela livet, inom skola, socialtjänst, vård och omsorg, genom samhällsplanering och stöd till kultur och fritid.

Kvinnors och mäns villkor inom politik och arbetsliv är centrala för utvecklingen mot ett jämställt samhälle. Men de erfarenheter av jämställdhetsintegrering som speglas i den här boken handlar om det offentliga roll som leverantör av likvärdig service och välfärdstjänster, oavsett kön. Det var helt enkelt det som *Program för hållbar jämställdhet* syftade till.

Jämställdhetsintegrering är en politisk strategi för att uppnå ett jämställt samhälle. Enligt en ofta använd definition från Europarådet innebär jämställdhetsintegrering:

(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.

Strategin syftar alltså till att göra jämställdhet till en del av allt ordinarie arbete, men det är inget som händer av sig självt. Därför omfattar den också särskilda åtgärder för att jämställdhet ska bli en integrerad del av verksamheten. Jämställdhetsintegrering kräver att man systematiskt synliggör och analyserar förhållanden och villkor för kvinnor och män, vilket förutsät-

Not 1. Sverige är också ett land med mycket god tillgång till statistik som visar skillnaden i kvinnors och mäns levnadsvillkor. Se till exempel SCB:s publikation På tal om kvinnor och män - lathund om jämställdhet.

ter könsuppdelad statistik. Varje fråga som berör individer ska prövas ur ett jämställdhetsperspektiv och konsekvenserna av hur förslag kan tänkas utfalla för kvinnor respektive män ska analyseras.

Jämställdhetsintegrering har varit den huvudsakliga strategin för svenskt jämställdhetsarbete sedan riksdagen 1994 antog propositionen *Delad makt – delat ansvar*. Under andra halvan av 1990-talet påbörjade flera kommuner och landsting arbetet med att införa jämställdhetsintegrering som strategi.

Men vad innebär det när vi säger att ett jämställdhetsperspektiv alltid ska finnas med i verksamheten? Eller att det är en del av alla medarbetares ordinarie arbete?

Jo, det kan till exempel innebära att lärare är medvetna om normer som begränsar flickor och pojkar i skolan. Att läkare vet när det är medicinskt motiverat att behandla kvinnor och män olika – och när det inte är motiverat. Att gamla människor får hjälp utifrån behov och inte utifrån biståndshandläggarens föreställningar om vad kvinnor och män ska klara av. Att samhällsplanerare tar tillvara både kvinnors och mäns behov och synpunkter när de utformar gator och torg.

Det kräver i sin tur att personalen är medveten om sina egna föreställningar om kön och vet hur samhället organiseras kring de här föreställningarna. De måste också veta vilka jämställdhetsproblem som finns i den egna verksamheten.

Men det är inte tillräckligt. De anställda måste ha ett tydligt uppdrag att arbeta med jämställdhet, annars är risken stor att det försvinner bland allt annat som ska göras. Det uppdraget måste komma från deras närmaste chef som leder och planerar det dagliga arbetet.

Den chefen måste i sin tur ha ett uppdrag som innebär att jämställdhet är ett mål för verksamheten, ett mål som ska återrapporteras när verksamhetsåret är slut.

I kommuner och landsting är det ytterst de folkvalda politikerna som bestämmer vad organisationen ska leverera till invånarna – inom ramen för de lagar och regler som gäller för olika områden, förstås. Det är ledamöterna i fullmäktige som fattar beslut om inriktning och om fördelning av resurser.

För att fullmäktiges beslut ska resultera i jämställd biståndsbedömning inom hemtjänsten, ett normkritiskt arbete i skolan eller genusmedveten sjukvård, måste det finnas en fungerande styrkedja. En kedja av målskrivningar som fortplantar fullmäktiges uppdrag ut genom alla delar av organisationen – från fullmäktige till nämnd, från nämnd till förvaltning, från förvaltning till enhet, etc. – och sen tillbaka samma väg, från verksamheten till politikerna, så de ser att de fått vad de beslutat om.

Det är först när jämställdhet blivit ett uppdrag för alla chefer och medarbetare i planering, beslutsfattande och genomförande, som man kan säga att verksamheten blivit jämställdhetsintegrerad.

2007 ansökte SKL om medel från regeringen för en särskild satsning på att stödja medlemmarnas jämställdhetsarbete. Satsningen fick namnet *Program för hållbar jämställdhet*. Syftet var att utveckla offentligt finansierade verksamheter inom kommun- och landstingssektorn för att säkerställa likvärdig medborgarservice oavsett kön. Det innebär att verksamheten utformas för att svara mot kvinnors och mäns samt flickors och pojkars livsvillkor och behov och att medborgare kan känna sig trygga med att resursfördelning och bemötande är likvärdigt.

”Hållbar” jämställdhet var ett nyckelord i sammanhanget, och uttryckte ambitionen att effekterna av programmet skulle bli bestående och inte upphöra nära programmet var slut.

SKL ansökte om medel för en treårig satsning, och regeringen beslutade att bevilja 100 miljoner kronor till programmet för perioden 1 januari 2008–31 december 2010. Det visade sig

att intresset bland SKL:s medlemmar för att delta i programmet var större än beräknat, och SKL fick därför ansöka om ytterligare medel. Totalt tilldelades programmet 145 miljoner kronor av regeringen under de här tre åren. Sammanlagt 71 organisationer (46 kommuner, 13 landsting, 9 regionala förbund och 3 privata företag) genomförde 87 utvecklingsarbeten.²

Deltagarna i programmet hade vitt skilda förutsättningar för att driva sitt förbättringsarbete. Några hade redan bedrivit ett brett och systematiskt jämställdhetsarbete under flera år. För dem gav programmet möjlighet att växla upp ett redan pågående arbete.

För andra deltagare var jämställdhet en relativt ny fråga, och pengarna från programmet gav möjlighet att påbörja ett arbete som kanske inte hade blivit av annars.³

Den första programomgången kan beskrivas som ett gigantiskt kunskapslyft. Många deltagare gjorde kartläggningar av verksamheter ur ett jämställdhetsperspektiv. 66 000 politiker, chefer och medarbetare fick utbildning i genus och jämställdhet. Flera kommuner och landsting påbörjade arbetet med att införa ett jämställdhetsperspektiv i styr- och ledningssystem. Men när den första programomgången började närma sig sitt slut, stod det klart att det behövdes en fortsättning för att säkra eller vidareutveckla det som påbörjats. Flera deltagare kunde visa konkreta effekter för sina invånare, men på det stora hela fanns ett behov av att ta steget från ord till handling, att se styr- och ledningssystemen resultera i jämställd service och resursfördelning.

Not 2. Några organisationer fick medel för att driva flera utvecklingsarbeten, därför blir summan 87 och inte 71.

Not 3. Längst bak i boken finns en förteckning över alla deltagare i *Program för hållbar jämställdhet*.

SKL sökte och beviljades därför medel för en andra programomgång 2011–2013, sammanlagt 92 miljoner kronor. Under denna andra omgång har SKL fördelat medel till utvecklingsarbeten i 53 organisationer (34 kommuner, 14 landsting och regioner, fyra samordningsförbund samt ett privat företag), och nu med ett tydligare fokus på att arbetet skulle ge konkreta effekter för invånarna.

Utöver dessa 237 miljoner kronor har SKL också beviljats 3 miljoner kronor för att stödja implementeringen av den europeiska jämställdhetsdeklarationen genom Council of European Municipalities and Regions (CEMR).⁴

Programmet har letts av en styrgrupp med två politiker utsedda av SKL:s styrelse, en kommundirektör och en landstingsdirektör, en representant för privata tjänsteföretagare (Almega) samt en representant från finansären (Utbildningsdepartementet). Även ansvarig chef på SKL och en av förbundets jämställdhetsexperter har funnits med. Bland styrgruppens uppgifter fanns att lägga upp strategier, prioritera aktiviteter, besluta om och följa upp programmets styrkort samt bereda ansökningar inför beslut i SKL:s styrelse.

För programmet formulerade styrgruppen följande vision:

Genom närheten till människors vardag är kommuner och landsting de politiska nivåer som har bäst förutsättningar för att skapa ett jämställt samhälle där kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Medborgare ska känna

Not 4. Syftet med stödet har varit att bygga upp ett så kallat Observatory vid CEMR:s kansli. Huvudsakliga uppgifter är uppföljning av handlingsplaner, kunskapsspridning, och att underlätta samarbete och erfarenhetsutbyte mellan kommuner och regioner som skrivit under den europeiska jämställdhetsdeklarationen. Mer information finns på observatoriets hemsida: www.charter-equality.eu.

trygghet i att resurser fördelas likvärdigt och att verksamheter utformas för att möta både kvinnors och mäns, flickors och poj-kars livsvillkor och behov.

Programmets långsiktiga mål sattes till att minst 60 procent av Sveriges 290 kommuner och 20 landsting eller regioner ska ha säkerställt likvärdig service oavsett kön i verksamheter som de finansierar, till år 2020.

Programmet har från början arbetat utifrån fyra strategier:

- Stöd till genomförande av jämställdhetsintegrering, både i form av ekonomiskt stöd till utvecklingsarbeten och genom utbildningar och erfarenhetsutbyte mellan deltagarna.
- Styrning i form av kontinuerlig uppföljning av utvecklingsarbeten och dialog med organisationer som deltar i programmet, inte minst för att formulera och hålla fast vid ett gemensamt mål.
- Strategisk påverkan för att stödja hållbarheten i de förbättringar som deltagarna uppnår, både genom jämställdhetsintegrering av SKL:s eget kansli och genom att påverka statliga myndigheter som sätter ramarna för verksamheten i kommuner och landsting.
- Störning i form av lärande och kritiskt ifrågasättande från externa forskare och experter.

En viktig del i strategin är följeforskarna som fortlöpande utvärderat programmet, men också uppbyggnaden av webbportalen Jämställ.nu, en nationell resurs för jämställdhetsarbetet med fakta och nyheter om jämställdhet, praktiska exempel och konkreta verktyg för jämställdhetsarbete. Portalen startade 2009 och drivs i dag som en samverkanssatsning mellan Svenska ESF-rådet, Länsstyrelserna, Nationella Sekretariatet för Genusforskning, Vinnova och SKL.

För att få genomslag för tanken om att jämställdhetsperspektivet ska in i de ordinarie processerna har SKL valt att lyfta fram jämställdhet som en kvalitetsfaktor. Jämställdhet är i grunden en fråga om rättvisa och demokrati, men genom arbetet med jämställdhetsintegrering upptäcker man också kvalitetsbrister som man inte skulle fått syn på utan ett köns- eller genusperspektiv.

Man kan till och med argumentera för att jämställdhet är en kvalitetsfråga, just för att det också handlar om rättigheter. Ett exempel: en kommun sätter som mål att 80 procent av eleverna i årskurs nio ska nå målen i alla ämnen. Målet uppnås, men bakom siffrorna döljer sig det faktum att 85 procent av flickorna klarat målen men bara 75 procent av pojkarna. Om det nu inte spelade någon roll att pojkar har sämre skolresultat än flickor, skulle kommunen kunna nöja sig med resultatet, eftersom det sammanlagda resultatet blir 80 procent. Men eftersom pojkar har samma rätt till utbildning som flickor, måste måluppfyllelsen vara lika för könen om vi ska kunna prata om hög kvalitet i verksamheten – vilket naturligtvis inte får ske genom att flickornas resultat sänks.

Genom att knyta jämställdhetsarbetet till det vardagliga arbetet med verksamhetsutveckling, kan jämställdhet bli en del av det generella arbetet med kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar i stället för att hänvisas till något vid sidan av den ordinarie verksamheten. På så sätt blir jämställdhet inte bara ett mål i sig, utan också ett medel för att nå verksamhetens egna mål. Då behöver inte förbättringsarbetet uppfattas som en extra pålaga, utan kan i stället bli något som hjälper medarbetare, chefer och politiker att utföra sina uppdrag: att leverera god verksamhet.

Erfarenheter av arbete med jämställdhetsintegrering har också visat att verksamheten blir mer effektiv och att servicen kan ges med högre kvalitet om man arbetar systematiskt med att synliggöra kön.

De jämställdhetspolitiska målen i kommuner och landsting

Formellt har kvinnor och män samma rättigheter i Sverige. Man kan ju fråga sig varför vi då inte har ett jämställt samhälle? En förklaring erbjuder historiken Yvonne Hirdmanns teori om genussystemet. Utgångspunkten är en åtskillnad mellan människors biologiska kön, och den sociala konstruktionen av kön, eller genus, som utgörs av de egenskaper som vi på olika sätt tillskriver de biologiska könen.

Enligt Hirdman skapar och upprätthåller varje samhälle ett ordningssystem där kvinnor och män tillskrivs olika uppgifter, roller och positioner. Detta genussystem bygger på två principer: könets isärhållande och manlig överordning.

Isärhållandet innebär att män och kvinnor, och det som är manligt respektive kvinnligt, hålls isär och ses som varandras motsatser. Det medför att kvinnor och män finns på olika arenor i samhället, både horisontellt och vertikalt. Uppdelningen mellan könen på arbetsmarknaden är ett exempel på det, där kvinnor och män i stor utsträckning befinner sig i olika sektorer (kvinnor arbetar med människor, män med maskiner), samt på olika positioner (två av tre chefer är män).

Den manliga överordningen och hierarkin yttrar sig bland annat i att det som män gör betraktas som mer värdefullt. Därtill tjänar män mer, har mer makt än kvinnor och betrak-

tas som norm, medan kvinnor ses som undantag och som det avvikande. Vi säger inte att Zlatan spelar ”herrfotboll” utan bara ”fotboll”, medan Marta spelar i ”Damallsvenskan”. Dessa könsmonster skapas och upprätthålls både på det personliga planet och på det strukturella planet av både kvinnor och män.

Jämställdhetsarbetet syftar till att bryta den här ordningen och det är först när vi gjort det som vi har uppnått ett jämställt samhälle. Genom att göra analyser av systemet kan man synliggöra de dolda mekanismer som ger upphov till ojämställdheten, exempelvis hur förhållanden som verkar könsneutrala kan få olika konsekvenser för kvinnors och mäns livsvillkor.

Teorin om genusystemet ligger till grund för den svenska jämställdhetspolitiken. Själva färdriktningen anges genom de jämställdhetspolitiska mål som riksdagen antog i bred politisk enighet 2006. Det överordnade målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv, vilket förutsätter att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter.⁵

Målet konkretiseras i fyra delmål, som tillsammans ringar in väsentliga områden för jämställdhetsarbetet.

I det här kapitlet ska vi gå igenom de fyra delmålen och illustrera dem med exempel från kommuner, landsting och andra organisationer som deltagit i *Program för hållbar jämställdhet*. På så sätt kan vi tydliggöra vad verksamheten i kommuner och landsting betyder för att skapa ett jämställt samhälle.

Delmål 1: Makt och inflytande

Det första delmålet är en jämn fördelning av makt och inflytande. Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att

Not 5. Prop. 2005/06:155, Nya mål för jämställdhetspolitiken.

vara aktiva medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet. Det betyder att kvinnor och män ska ha samma möjligheter att påverka vilka frågor som hamnar på dagordningen och innehållet i de beslut som fattas.

Målet tar sikte både på formella politiska rättigheter och på fördelning av den makt som ligger utanför det demokratiska systemet, till exempel inom företag, medier och trossamfund.

Kommuner och landsting är politiskt styrda organisationer, men också stora arbetsplatser, så där finns en självklar koppling till det första delmålet. Men det finns också specifika delar i service och välfärdstjänster som har en tydlig koppling hit. Ett exempel är kommunens arbete med fysisk planering och möjligheten för kvinnor och män att påverka utformningen av gator, parker och andra gemensamma ytor genom samrådsmöten och medborgardialog.

Ett dokumenterat jämställdhetsproblem är nämligen att det är mestadels män som deltar i samråd och att männen dessutom lägger beslag på det mesta av taltiden. Det finns alltså en risk att kvinnors erfarenheter och synpunkter inte fångas upp.

I Göteborg gjorde trafikkontoret och stadsdelsförvaltningen Majorna-Linné en jämställdhetsintegrerad medborgardialog när Mariaplan i Majorna skulle byggas om. En metod som användes var vykort som skickades ut till ett urval av invånarna i grupper som normalt är underrepresenterade i samrådsförfarandet. På vykortet fanns frågan ”Hur vill du förbättra Mariaplan?” och en bild av hur trafikkontoret tänkte sig att platsen kunde se ut i framtiden. Mottagarna kunde både rita på bilden och svara i text, innan de skickade tillbaka vykortet.

Det resulterade i att man fick in synpunkter från 110 personer, betydligt fler än vad som skulle ha kommit fram vid traditionella stormöten. Dessutom var det fler svar från kvinnor än från män och relativt bra åldersspridning bland svaren.

I slutänden ledde det till mer plats för cyklister och fotgängare och mindre plats för bilar, det blev mer grönska och mindre asfalt.

Ett annat exempel kommer från Umeå, där SFI-elever fick fotografera platser i staden där de mådde bra, och motivera varför. Från början var tanken att skapa en dialog kring jämställdhet i klassrummet på SFI-skolorna. Det fanns ett önskemål från lärarna att prata om kön och andra maktordningar, som etnisk tillhörighet och klass. Umeå kommun såg också ett sätt att utveckla metoder för medborgardialog med en under-representerad grupp. Elevernas bilder ställdes sedan ut, och på vernissagen hölls ett seminarium om hur frågor om makt, kön och etnisk tillhörighet påverkar tillgången och relationen till det offentliga rummet. Bland besökarna fanns både stadsplanerare och politiker.

Barn har en särskild rättighet att få vara med och påverka frågor som rör dem själva. Det är en viktig princip, inte minst inom skolans område. På fritidshemmet på Brotorpskolan i södra Stockholm var pojkarna bara hälften så nöjda som flickorna med sina möjligheter att påverka innehållet i verksamheten.

Personalen granskade sitt arbetssätt och upptäckte att de hade lättare att ta till sig flickornas förslag till aktiviteter. Personalen införde ett normkritiskt perspektiv i arbetet för att öka alla barns inflytande över verksamheten. Nu upplever både flickor och pojkar att deras inflytande har ökat och skillnaderna mellan flickors och pojkars upplevelse av delaktighet har minskat.

Målet om jämn fördelning av makt och inflytande handlar också om lika möjligheter för kvinnor och män, flickor och pojkar att delta i och påverka de processer som formar våra föreställningar, tankar och idéer inom till exempel massmedia, kultur och utbildningsväsendet.

Skollagen och samtliga läroplaner uttrycker tydligt att förskolan och skolan har ett uppdrag att motverka traditionella könsmonster och att alla som arbetar i förskolan och skolan ska ge alla barn och elever möjlighet att pröva och utveckla förmågor och intressen utan begränsningar utifrån kön.

Observationer och kartläggningar på förskolor i Lerum visade att fördelningen av taltid mellan flickor och pojkar var ojämn och att lekarna följde tydliga könsmonster. Det ledde till omplacering av material, förändring av lokaler och en ökad medvetenhet om hur personalen fördelar sin tid och uppmärksamhet mellan flickor och pojkar. Nu används lekrum och material i högre grad av både flickor och pojkar. Dessutom syns nya lekmönster, till exempel i val av material och att flickor och pojkar leker mer tillsammans.

När Västerås stad inventerade böckerna i sin öppna förskola såg man att bara var fjärde bok hade en flicka som huvudperson, vilket kan förstärka föreställningar om flickor och kvinnor som passiva och pojkar och män som aktiva. För att ändra på det köper man tillsvdare bara in böcker med flickor i huvudrollen.

På Sprint-gymnasiet i Stockholm observerade lärarna att elever med könsöverskridande identitet var tvungna att välja mellan pojktoaletter och flicktoaletter. ”Klart att alla elever ska kunna använda en skoltalett utan att behöva ta ställning till kön”, resonerade skolan och införde könsneutrala toaletter.

Flera av deltagarna i programmet har sett över sin externa kommunikation genom webbplatser och trycksaker för att inte förmedla könsstereotyper.

Gävle kommun har som målsättning att alla invånare ska känna sig inkluderade i text och bild på kommunens hemsida. Men när man analyserade kultur- och fritidsförvaltningens

sidor på webben visade samtliga bilder med många vita män i 30-årsåldern. Det var få kvinnor, äldre, personer med utländsk bakgrund eller personer med funktionsnedsättning på bilderna. Översynen ledde till att man flyttade fokus från ”snygga” till ”medvetna” bilder. Nu väljer man bilder för att hemsidan ska spegla alla människor i kommunen. Kommunikation har blivit en aktivitet i jämställdhetsplanen och det normkritiska perspektivet har blivit en del av kommunens bildpolicy.⁶

Delmål 2. Ekonomisk jämställdhet

Det andra delmålet är ekonomisk jämställdhet. Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete som ger ekonomisk självständighet livet ut. Det förutsätter att kvinnor och män har samma möjligheter och förutsättningar i fråga om tillgång på arbete och samma möjligheter och villkor i fråga om anställning, lön och andra arbetsvillkor, till exempel möjligheten att utvecklas i arbetet. Det avlönade arbetet ska också innebära ekonomisk trygghet och självständighet under pensionsåren. Delmålet omfattar också utbildningen, där bland annat de könsbundna studievalen påverkar högskoleutbildning och yrkesval.

Kommunerna har en viktig roll för det andra delmålet i jämställdhetspolitiken eftersom de ansvarar för den grundläggande utbildningen, från förskola till gymnasiet, och arbetsmarknadspolitiska insatser för utsatta grupper. Inte minst den könsuppdelade arbetsmarknaden påverkas av vilka föreställ-

Not 6. Med ett normkritiskt perspektiv identifieras de normer och värderingar som skapar (ofta omedvetna) föreställningar om vad som är normalt eller avvikande, och som gör att vissa grupper eller individer utesluts eller missgynnas. Läs mer om kommunikation som främjar jämställdhet i SKL:s Guide till jämställd kommunikation.

ningar om kön som förskola och skola förmedlar till barn och elever. Den frågan är ju också, som vi såg, viktig för det första delmålet, om makt och inflytande.

Växjö kommun använder prao-tiden för att motverka könsbundna yrkesval. Både killar och tjejer kan gå en utbildningsvecka på räddningstjänsten, killar kan prova på omsorgsyrken och vårdutbildning och det finns ett särskilt program för att locka tjejer till IT och programmering.

Kalmarsunds gymnasieförbund hade tidigare en genusblind utbildningskatalog med bilder på killar på fordonsprogrammet och tjejer på frisörprogrammet och enkönade elevgrupper. Den nya genusmarta genuskatalogen visar blandade elevgrupper, killar på frisörprogrammet och tjejer på tekniska utbildningar.

Genom Regionförbundet Östsam har kommunerna i Östergötland tecknat ett samverkansavtal för gymnasieskolorna med en skrivning om att genusperspektivet ska beaktas i utbud och genomförande av alla gymnasieutbildningar, samt att studie- och yrkesvägledningen ska vara genusmedveten för att motverka traditionsbundna val. Det ställs krav på uppföljning av flickors och pojkars val, och av lokalisering, dimensionering och ekonomiska insatser för flickor respektive pojkar. En enkel metod som studie- och yrkesvägledarna använder är en tänktvårtom-fråga till eleverna: ”Om du hade haft motsatt kön, vilken utbildning eller vilka yrken tror du att du hade funderat över då?”

Pojkar har i genomsnitt tio procent sämre meritvärden än flickor, i både grundskola och gymnasium. Flickor har bättre betyg än pojkar i alla ämnen utom idrott. Det är också betydligt fler pojkar än flickor som inte når målen i alla ämnen, eller som inte når behörighet till gymnasiet. Situationen i Borås följer mönstret på nationell nivå. En ny modell för sommarskola ger

pojkar och flickor chansen att läsa upp sina betyg. Av 19 elever på Brygghusets sommarskola i Borås 2012 var 12 pojkar och 7 flickor. Genom läxhjälp och stöd från unga vuxna som själva varit i utanförskap, lyckades alla läsa upp sina betyg så att de kunde söka in på gymnasiet.

JobbMalmö samordnar arbetsmarknadsinsatser för kvinnor och män som står långt från arbetsmarknaden. JobbMalmö erbjuder så kallade åtgärdsanställningar inom flera områden till arbetslösa Malmöbor, som fått en anvisning från arbetsförmedlingen. Tidigare gick de flesta jobben till män. Nu har kommunen slutit avtal med arbetsförmedlingen om ett jämställdhetsperspektiv, och man försöker visa upp verksamheterna på ett sätt som lockar både kvinnor och män. Det har lett till att könsfördelningen bland dem som får åtgärdsanställning blivit betydligt jämnare.

Delmål 3. Obetalt hem- och omsorgsarbete

Det tredje delmålet är en jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet. Kvinnor och män ska ta samma ansvar för hemarbetet och ha möjligheter att ge och få omsorg på lika villkor.

Forskning visar att delaktighet kring barnets första tid stärker båda föräldrarna, minskar risken för tidiga skilsmässor och bäddar för ett mer jämställt föräldraskap. Flera deltagare i programmet har gjort insatser för att stärka pappor i sin föräldraroll.

På barnmorskemottagningen Eriksberg i Göteborg har personalen jobbat för att förändra de egna attityderna och föreställningarna om kvinnor och män under graviditeten och i det nyblivna föräldraskapet, för att partnern ska känna större delaktighet i processen kring graviditet och födsel.

På barnmorskemottagningen prövade man olika sätt att stärka blivande pappors delaktighet under graviditetskontrollerna. Arbetet resulterade i en ökad medvetenhet om vikten av att tilltala och titta på båda blivande föräldrarna, att placera sig i rummet vid undersökningarna så att båda känner sig inbjudna, och att göra partnern delaktig, till exempel genom att låta honom lyssna på barnets hjärtljud.

Jämställdhetsarbetet på förlossningen och BB vid Norra Älvsborgs länssjukhus i Trollhättan handlade om att hitta ett bra sätt för att inkludera pappan i processen under och efter förlossningen. I början av utvecklingsarbetet upplevdes det provocerande för personalen att fokusera på papporna, tills de såg att pappans delaktighet också var bra för mamman.

Intervjuer med papporna visade att de kände sig osynliggjorda och hjälplösa under förlossningen. Personalen visade dem inget förtroende, när de i själva verket hade ett behov av att vara med och stötta sin partner. Ett resultat av arbetet är att man nu i all överlämning nämner pappan vid namn och frågar hur han har det och hur han tar den stora livsomställningen – det gjordes inte tidigare.

Att främja ett jämställt föräldraskap var syftet när barnavårdscentralen i Torslanda började förändra sitt erbjudande om gruppträffar för nyblivna föräldrar. Redan vid BVC-sköterskans hembesök någon vecka efter hemkomsten från BB tar man upp hur viktigt det är att båda föräldrarna är delaktiga i det föräldrastöd som erbjuds. För att öka chanserna för att även nyblivna pappor som inte är föräldralediga ska kunna delta, varierar BVC tidpunkter och dagar för gruppträffarna. Är båda föräldrarna med vid gruppträffarna, vänder man sig aktivt till båda föräldrarna för att inkludera dem i samtalen. I väntrummet finns numera också en tidning att läsa som vänder sig särskilt till pappor.

Möjligheten att förena arbete med att ha en familj och att vårda relationer till närstående ska vara central i jämställdhetspolitiken. Men också omsorgen om de äldre behöver en allt större uppmärksamhet i takt med att antalet äldre kvinnor och män i samhället ökar, särskilt som denna grupp blir allt äldre.

En väl fungerande hemtjänst är viktig för att minska omsorgsbördan för anhöriga. Vid Södermalms hemtjänst (numera en del av Aleris) granskade hemtjänstpersonalen 70 av stadsdelsförvaltningens biståndsbeslut ur ett genusperspektiv och konstaterade att mäns och kvinnors behov av hemtjänst värderades olika. Män förväntades inte klara av lika mycket i hemmet som kvinnorna och det fanns också stora skillnader i beskrivningen av kvinnors och mäns sociala situation och hälsa. Männens situation beskrevs ofta mångordigt och detaljerat, medan kvinnornas situation på sin höjd ägnades några få rader. Upptäckten ledde till att hemtjänsten började ifrågasätta biståndshandläggarnas beslut när de såg att det saknades ett jämställdhetsperspektiv. Nu har medvetenheten i förvaltningen ökat och dessutom har statistiken från Stockholms stads brukarundersökning delats upp på kön, så man kan se skillnad på hur nöjda kvinnor och män är med hemtjänsten.

Delmål 4. Stopp för mäns våld mot kvinnor

Det fjärde delmålet är att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet.

I konkret bemärkelse handlar det om rätten och möjligheten att bestämma över sin egen kropp, sexualitet och reproduktion. Riksdagen ansåg det viktigt att förtydliga att det oftast finns en

manlig förövare bakom det våld som kvinnor utsätts för, varför det tidigare använda könsneutrala begreppet ”könsrelaterat våld” ersattes av ”mäns våld mot kvinnor”.

Målet omfattar alla former av fysiskt, psykiskt och sexuellt våld och hot om våld som riktas mot kvinnor och flickor, inklusive prostitution och handel med människor för sexuella ändamål. Målet omfattar också att motverka kommersialisering och exploatering av kvinnokroppen i reklam, medier och pornografi som syftar till att reproducera föreställningar om kvinnors underordning.

Kommunernas socialtjänst har ett särskilt ansvar för att skydda kvinnor och barn som utsätts för våld. En viktig del av det ansvaret är att identifiera kvinnor och barn som utsätts för våld, men som av olika skäl inte själva kan eller vill söka hjälp.

Mäns våld mot kvinnor förekommer i alla samhällsklasser, men att leva med en partner som missbrukar eller att själv ha ett missbruk ökar risken. Beroendecentrum i Ljusdals kommun har infört som en rutin att fråga kvinnorna som personalen möter om de utsätts för våld. Personalen har fått utbildning så att de vet hur de ska ta emot kvinnans svar och kan hänvisa henne till ytterligare stöd och hjälp.

Många kvinnor och män som söker stöd på Stockholms stads enhet för hemlösa har flera problem än boendet, till exempel missbruk eller en funktionsnedsättning. När enheten satsade på att öka kunskapen om våld i nära relationer, framkom också att det är betydligt fler av de hjälpsökande som har utsatts för våld i nära relationer än man tidigare känt till.

Nu har enheten särskilda handläggare som arbetar med framförallt kvinnliga klienter som har utsatts för våld. Enheten har utvecklat en checklista enligt socialstyrelsens riktlinjer för att underlätta socialsekreterarnas arbete med att identifiera och hjälpa våldsutsatta kvinnor, både akut och mer långsiktigt.

Ett nytt avtal med en stadsdelsförvaltning ger möjlighet att erbjuda behandlingsprogram för våldsamma manliga klienter.

Mäns våld, inte minst sexuellt våld, skapar rädsla och otrygghet och leder till att kvinnor undviker vissa platser och gator när det är mörkt ute. Många kommuner arbetar därför med belysning och beskärning av buskar och träd för att göra parker och gångstigar mindre otrygga.

I Kalmar visade en enkätundersökning att många kvinnor undvek att åka buss hem på kvällen för att de kände sig otrygga på väg hem från busshållplatsen. Lösningen blev att införa så kallade nattstopp, vilket innebär att passagerare kan komma överens med busschauffören om att bli avsläppta på en viss plats även mellan hållplatserna. Chauffören öppnar bara den främre dörren och ser till att ingen annan går av bussen samtidigt. Det här har gjort bussresandet på kvällar och nätter tryggare och mer attraktivt för både kvinnor och män.

Jämställd hälsa och vård

Längre fram i boken kan du läsa fler reportage om hur kommuner och landsting arbetar för att ge invånarna jämställd service. De jämställdhetspolitiska målen ger inte någon uttömmande beskrivning av det svenska samhället. Stora och viktiga verksamheter för människors välbefinnande inom vård och omsorg har till exempel inga "egna" jämställdhetspolitiska mål. Men det finns förstås starka samband mellan å ena sidan kvinnors och mäns möjlighet att forma samhället och sitt eget liv och å andra sidan hälsa och välbefinnande. Att ha makt över sitt eget liv och att ha en plats i samhället är viktiga bestämningsfaktorer för en god hälsa. Omvänt gäller förstås också, att en nedsatt hälsa kan försvåra för kvinnor och män att forma samhället och sina egna liv.

Att jämställdhet är en del av uppdraget i kommuner och landsting gäller följaktligen lika starkt inom vård och omsorg som inom andra verksamheter. (I kapitel 4 om jämställdhetsintegrering kan du läsa ett antal exempel på förbättringar inom hälso- och sjukvård till följd av jämställdhetsintegrering.)

Den europeiska jämställdhetsdeklarationen

Jämställdhet skapas på den lokala och regionala nivån, i människors vardagsliv. Det är utgångspunkten för den europeiska jämställdhetsdeklarationen som undertecknats av mer än hundra kommuner, landsting och regioner i Sverige:

”Genom sin närhet till befolkningens vardagsliv utgör kommuner och regioner de politiska nivåer som har bäst förutsättningar att både bekämpa ojämställdhet och förhindra att den blir bestående, och att verka för ett samhälle som inte bara är formellt utan även reellt jämställt.”⁷

Bakom deklarationen står de europeiska kommunförbundens samarbetsorganisation, Council of European Municipalities and Regions (CEMR). Deklarationen omfattar ett 30-tal artiklar om allt från politisk representation och arbetsgivarfrågor, till bostad, kultur, integration, stadsplanering och upphandling.

Deklarationen anger att en handlingsplan ska göras inom två år från undertecknandet. Planen ska bygga på analyser av prioriterade ojämställdhetsproblem och principerna jämställdhetsintegrering och *gender budgeting*. (Gender budgeting, eller *jämställdhetsintegrerad budgetprocess* på svenska, är en

Not 7. Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (2006).

strategi för att synliggöra hur våra offentliga resurser fördelas mellan kvinnor och män, och hur resursfördelningen svarar mot kvinnors och mäns behov och deras prioriteringar.)⁸ Deklarationen understryker att förbättringsarbetet måste ha tillräckliga resurser och att medarbetare måste få rätt kompetens för att planen ska kunna genomföras i praktiken.

SKL ställde sig bakom deklarationen när den lanserades 2006 och uppmanar alla sina medlemmar att anta deklarationen. Ett villkor för att få utvecklingsmedel inom *Program för hållbar jämställdhet* har varit att den sökande organisationen måste kunna visa en dokumenterad politisk vilja att arbeta med jämställdhetsintegrering. Många deltagare har valt att underteckna deklarationen för att leva upp till det kriteriet.

I början av 2014 hade över hundra kommuner, landsting och regioner skrivit på deklarationen. Tillsammans omfattar de nästan 90 procent av Sveriges befolkning.

Jämtlands läns landsting undertecknade deklarationen 2009. Själva undertecknandet föregicks av en lång process, berättar mångfaldsstrategen Anna Ebenmark.

– Sen kommer arbetet med att gå från ord till handling. Det är det svåra.

Det betyder inte att deklarationen blivit en hyllvärmare. Tvärtom har den använts på en övergripande styrnivå. Den är antagen som en strategi i landstinget och utgör ett stöd för ett vad-arbete, snarare än ett hur-arbete som säger exakt hur saker och ting ska göras.

– Vi ser det här som ett långsiktigt arbete och tror att deklarationen tar 10–20 år att implementera. Att få till ett hållbart,

Not 8. Nationalekonomen Ingrid Osika och Peter Lönn, vice stadsdirektör i Göteborg, berättar om jämställdhetsintegrerad budgeteringen i filmen *Gender budgeting* i Göteborg, som finns tillgänglig på Vimeo och Youtube.

strukturerat och strategiskt arbete kring de här frågorna är en jättestor utmaning. Det handlar ju om att nå ut till medborgarna så att det blir effekter för dem.

En fråga som dyker upp när man ska ta ställning till en särskild jämställdhetsdeklaration och en särskild handlingsplan för jämställdhetsarbetet, är hur det rymmer med jämställdhetsintegrering som strategi. Det vill säga om jämställdhet ska vara en integrerad del av det ordinarie arbetet, varför ska man då ha en separat plan för det? Riskerar man då inte att återigen göra jämställdhetsarbetet till en sidoordnad verksamhet? Men det håller inte Anna Ebenmark med om.

– I dag har vi kommit så långt att alla förstår att det är jämställdhetsintegrering som gäller, men eftersom det inte är integrerat överallt krävs en särskild plan för att arbetet ska komma framåt. Så är det ju även på andra områden. Även om kommunikation ska vara en del av all annan verksamhet kan det ändå behövas en särskild plan för att området ska synliggöras.

Umeå är en kommun med lång tradition av jämställdhetsarbete. Där fungerar CEMR-deklarationen som ett väletablerat styrdokument.

– Vår jämställdhetsstrategi grundas på deklarationen och har fokus på vissa artiklar och principer, bland annat makt och inflytande, livsmiljö och hållbar utveckling, säger Jennie Brandén, tillförordnad jämställdhetsstrateg.

Jämställdhetsutskottet har nyligen hänvisat till CEMR-deklarationens artikel 26 i sitt yttrande över kollektivtrafikstrategin. Artikeln säger att ”hänsyn ska tas till kvinnors och mäns särskilda och gemensamma behov och bidra till att förverkliga jämställdhet”.

– Det är första steget, sen skriver man fram frågor om resmönster och liknande som har sin grund i könsnormer. Att kvinnor och män har olika behov beror ju inte på att de i grun-

den är olika utan på att det finns normer som styr, som till exempel att kvinnor ska ta större ansvar för hem och barn, säger Jennie Brandén.

– Därför är det så bra att en av deklarationens sex principer säger att stereotyperna uppfattningar om kön måste avskaffas för att jämställdhet ska nås, att utgångspunkten är att kön är en social konstruktion.

Jämställdhetsintegrering – så funkar det

Förutsättningarna för olika kommuner och landsting att jämställdhetsintegrera sina verksamheter ser olika ut. Lagstiftning och regelverk, kunskapsutveckling, ekonomiska villkor, demografiska förutsättningar, lokal arbetsmarknad och inte minst den politiska debatten skiljer sig åt för till exempel akutsjukvård, grundskola och detaljplanering. Organisationens storlek spelar också roll. SKL:s minsta medlem, Bjurholms kommun, har knappt 2 500 invånare och cirka 240 anställda. Den största medlemmen, Stockholms läns landsting, har cirka två miljoner invånare och 43 000 anställda. Det finns också skillnader i den interna organisationen, till exempel när det gäller indelningen i olika verksamhetsområden, både på politisk nivå i olika nämnder eller råd och på förvaltningsnivå.

Men det finns också grundläggande likheter när det gäller principerna för styrning, ledning och uppföljning av verksamheterna.

Den första avgörande likheten är förstås att kommuner, landsting och regioner är politiskt styrda organisationer. I en demokrati betyder det att makten över verksamheten ytterst ligger hos invånarna. Det är för deras skull kommuner och landsting finns till och det är som representanter för invånarna som de förtroendevalda styr över verksamheten.

I Sverige har vi en stark tradition av lokalt självstyre på lokal och regional nivå, med egen beskattningsrätt för kommuner

och landsting och stor frihet att utforma organisationen efter lokala förhållanden. Men det innebär inte att kommun- och landstingspolitiker styr i ett vakuum. All politisk styrning är underkastad de lagar som riksdagen stiftar. Skola, socialtjänst, vård och samhällsplanering är verksamheter som regleras genom speciallagar, förordningar och föreskrifter från myndigheter.

En andra avgörande likhet är att det som politikerna beslutar om ska förverkligas av personer som är anställda i en förvaltning, i ett offentligägt bolag eller privat företag, alltså av vårdbiträden, parkarbetare, skolköksföreståndare, lärare, läkare, planingenjörer och andra.

Ett vanligt sätt att beskriva arbetsfördelningen mellan politiker och tjänstemän är att politikerna beslutar om *vad* som ska göras, medan tjänstemännen beslutar om *hur* det ska göras. En tredje likhet är därför att alla kommuner och landsting måste ha ett system som överför politikernas ambitioner till gator och torg, till förskolor, vårdcentraler, äldreboenden, klassrum, idrottsplatser och andra sammanhang där invånarna tar del av service och välfärdstjänster.

En metafor för det systemet är styrkedjan, dvs. den kedja som binder samman övergripande politiska beslut med görandet i vardagen.⁹ En styrkedja består av länkar, och länkarna måste hålla ihop för att det ska finnas en fungerande styrning. När man drar lite i ena änden, ska det alltså rassla till i den andra änden. Om det inte gör det, då har man ingen styrkedja.

Syftet med att styra och följa upp verksamheten är att alla verksamheter ska ta tillvara sina resurser och leverera tjänster

Not 9. Följande framställning bygger på Gertrud Åströms föreläsning i filmen Styrkedjan (se kapitlet Mer att se och läsa).

av god kvalitet, i enlighet med fullmäktiges visioner och mål i den årliga budgeten.

De olika delarna i styrningen benämns olika i olika organisationer, men i grunden ser det ganska lika ut:

I ena änden har vi politiker som fattar övergripande beslut om mål och budget för kommunen eller landstinget som helhet. Besluten formuleras i dokument (det är de här måldokumenterna på olika nivåer som utgör själva länkarna i styrkedjan) som skickas vidare till nämnder, divisioner eller bolag som ansvarar för olika verksamheter – men fortfarande på en politisk nivå.

Nämnderna tar fram egna styrdokument som fastställer mål och budget för det egna verksamhetsområdet, vilket innebär att de skickar ett uppdrag till sina respektive förvaltningar, där tjänstepersonerna konkretiserar målen i en verksamhetsplan.

I en stor organisation kan det finnas verksamhetsplaner på flera nivåer, men i en liten kommun går man kanske direkt ner på nivån arbetsplan, dvs. till dokument som styr det som organisationen faktiskt gör gentemot invånarna. Allra längst ut i linjen styrs arbetet också av rutiner, checklistor, lokal pedagogisk plan, vårdplaner och liknande. Det är här som politikernas uppdrag konkretiseras i mötet med invånarna. All styrning för en jämställd verksamhet syftar till att det som utförs där ska vara likvärdigt för kvinnor och män, flickor och pojkar.

Jämställdhetsintegrering innebär alltså att införliva ett jämställdhetsperspektiv i styr- och ledningssystemet, så att alla länkar i styrkedjan innehåller jämställdhetsmål.

I det här kapitlet beskrivs jämställdhetsintegreringen av styr- och ledningssystemet i ett landsting. Verksamheten och organisationen skiljer sig i många stycken från hur kommuner är inrättade, men likheterna är ändå tillräckligt stora för att resonemangen ska vara överförbara.

En modell för jämställdhetsintegrering⁹

Alla människor har rätt att få en god vård, oavsett kön. Det innebär att diagnoser och behandlingar måste utgå från patientens faktiska behov, utan att snedvridas av föreställningar om kvinnor och män. Det innebär också att vården ska ta hänsyn till skillnader och könsspecifika behov som faktiskt finns och som bör beaktas.

Men vården gör ibland omotiverade skillnader mellan kvinnor och män – eller bortser från skillnader som är medicinskt relevanta. Resultatet blir felaktiga diagnoser och behandlingar.

För den enskilda patienten är god vård en rättighet. Det ingår i landstingens och kommunernas uppdrag att säkerställa den rättigheten för både kvinnor och män. Just därför är jämställdhet också en fråga om kvalitet i vården. Vi kan inte tala om hög kvalitet om det finns stora könsskillnader i behandlingsresultat eller i hur kvinnor och män upplever vården.

Ett landstings verksamhet består av ett antal processer som krävs för att organisationen ska kunna ge den hälso- och sjukvård som invånarna behöver. Utgångspunkten är att jämställdhet i de tjänster som verksamheten levererar bäst utvecklas inom ordinarie processer och med befintlig arbetsorganisation.

Jämställd hälsa och vård är ett resultat av många samverkande processer på olika nivåer i en organisation. Ju fler av de här processerna som har integrerat ett jämställdhetsperspektiv, desto större är sannolikheten att kvinnor och män, flickor och pojkar får likvärdig vård och behandling.

Not 9. Avsnittet är en bearbetad version av kapitel 13 "Hur ska vi uppnå jämställd vård?" i SKL:s kunskapsöversikt *(O)jämställdhet i hälsa och vård* (2014). Litteraturen som nämns i avsnittet finns därför inte med i den här bokens referenslista.

Inom organisationen kan vi identifiera fyra huvudprocesser för styrning, ledning, kärnverksamhet och stödverksamheter, och vi ska gå igenom dem en och en.

Styrprocesser – den övergripande styrningen

Styrprocesserna kan ses som ett ramverk av dokument som övergripande styr verksamheten. Dels finns en yttre styrning i form av lagar och förordningar som organisationen inte själv kan påverka – exempelvis hälso- och sjukvårdslagen eller Lä-kemedelsverkets och Socialstyrelsens föreskrifter. I de externa styrdokumenterna finns ofta uttalade krav på att vården ska vara jämlik (vilket förutsätter att den också är jämställd). Det är krav som sedan kan avspeglas i organisationens egna styrdokument.

Organisationens styrdokument, som den politiska ledningen fattar beslut om och som styr mål och prioriteringar, kan gälla övergripande planer och långsiktiga mål för hur man vill att vården ska utvecklas, strategier som pekar ut färdriktningen och prioriteringar eller policyer som anger förhållningssätt i en viss fråga.

Ett exempel: Jämtlands läns landsting har flera dokument som styr jämställdhetsintegrering av verksamheten och de politiska besluten. I fullmäktiges *Policy för Jämställdhet och Jämlikhet som utvecklingskraft* formulerar politikerna landstingets uppdrag när det gäller att omfördela makt och förändra samhället och vården:

Jämtlands läns landsting ska stödja och vara pådrivande i arbetet med att avskaffa stereotypa föreställningar och hinder som utgör grunden för människors ojämlika villkor på det politiska, ekonomiska, sociala och kulturella området. Det gäller både inom landstinget och i samverkan utanför den egna verksamheten.

*Jämtlands läns landsting ska vara ett jämställt och jämlikt landsting där kvinnors, mäns, flickors, pojkars, samt queera personers villkor, rättigheter, möjligheter och skyldigheter är lika i hela organisationen. Maktstrukturer måste synliggöras för att uppnå jämställdhet och jämlikhet. Kunskap om jämställdhet och intersektionalitet är nödvändig för att kunna förändra attityder och värderingar kring kvinnors, mäns, flickors, pojkars, samt queera personers förutsättningar. Hårskartekniker är inte accepterat och ska motverkas.*¹⁰

Ytterligare ett dokument i Jämtlands styrkedja är Landstingsstyrelsens *Strategi för jämställdhet och jämlikhet* som utgörs av den Europeiska jämställdhetsdeklarationen, som vi nämnt ovan.

I *Landstingsplanen*, där politikerna sätter upp övergripande mål och fördelar resurser för nästa treårsperiod, har jämställdhet integrerats i olika områden, och det finns ett stycke som särskilt tydliggör området jämställd och jämlik vård. För att tjänsteorganisationen ska kunna förverkliga politikernas intentioner på området finns också en landstingsövergripande handlingsplan som landstingsdirektören, dvs. den högsta chefen i landstinget, ansvarar för. Planen baseras på den Europeiska jämställdhetsdeklarationen och organisationens övergripande politiska skrivningar kring jämställdhet och jämlikhet. Den anger till exempel vilket stöd som ska ges till organisationen och vem som ska göra vad för att deklarationen ska genomföras inom olika målområden. Direktörens landstingsövergripande plan ska sedan integreras i verksamhetsplaneringen.

Not 10. Jämtlands läns landsting, *Policy om jämställdhet och jämlikhet som utvecklingskraft*, Dnr. LS/1101/2013.

Ledningsprocesser – konkreta mål, fördelade resurser och uppfyllda mål

Ledningsprocesser är system och rutiner som används för planering, genomförande och uppföljning av verksamheten och som dokumenteras i verksamhetsplan, budget, verksamhetsberättelser och årsredovisning. Det är här som lagstiftningen och politiska mål konkretiseras, resurser fördelas och måluppfyllelse redovisas.

Principiellt beslutar politikerna om vad och när (mål och budget) och cheferna om vem och hur (verksamhetsplanering).

Exempelvis har politikerna i Västra Götalandsregionen beslutat i budgeten för 2014 att regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnderna ska säkerställa att vården är jämlik och jämställd. Könsskillnaderna i hjärtsjukvården samt stroke-sjukvården ska minska och resultaten ska följas under året utifrån utvalda indikatorer som speglar vårdens insatser och resultat utifrån ett könsperspektiv. Nästa steg för cheferna som planerar verksamheterna är att planera och tillsätta resurser så att detta kan bli verklighet.

Kärnprocesser – chefernas och medarbetarnas uppdrag

Kärnprocesser i ett landsting är den vård som erbjuds i primärvården och specialistvården inom både somatisk och psykiatrisk vård för att bota, behandla och förebygga olika hälsoproblem som finns i befolkningen. Kärnprocesserna är politiskt styrda genom verksamhetsplaner och budget och det är chefer och medarbetare som genomför uppdraget.

Jämställdhetsintegrerade kärnprocesser betyder att vården är likvärdigt god för kvinnor och män, det vill säga att kvinnor och män i lika stor utsträckning får den vård de behöver, och att vården håller lika god kvalitet för kvinnor och män. Det förutsätter att vården är fri från genusbias, det vill säga att den inte

skapar skillnader mellan könen som inte finns eller gör faktiska skillnader större än de är. Men det förutsätter också att vården beaktar medicinskt relevanta skillnader mellan könen och inte utgår från det ena könet som norm.

Det kräver i sin tur att kunskapsunderlaget som vården bygger på och de rutiner som utarbetas har ett genusperspektiv och bidrar till jämställdhet. När vården möter patienten är det viktigt att personalen bemöter, diagnostiserar, behandlar och ger omvårdnad på ett jämställt sätt. Därför behöver alla aktörer som deltar i processen från forskning till vårdens möte med patienten ha kunskap om genus och jämställdhet, och även ha rutiner för att undvika genusbias när de genomför sitt arbete.

För att det förebyggande arbetet med folkhälsa ska få genomslag måste kön och makt, samt andra maktordningar som exempelvis ålder, etnisk tillhörighet, klass, sexuell läggning och funktionsnedsättning synliggöras och problematiseras.

Stödprocesser – för att organisationen ska fungera effektivt

Med stödprocesser avses normalt det som organisationen behöver tillföras för att fungera effektivt – till exempel administrativa system och rutiner som mallar, IT-system, handböcker och checklistor. Som stöd för att tillhandahålla god vård på jämlika villkor finns det ett specifikt krav från Socialstyrelsen på att det ska finnas ett ledningssystem för kvalitet, som vi i detta sammanhang också ser som en stödprocess.¹¹

Not 11. Socialstyrelsen, *Socialstyrelsens föreskrift och allmänna råd – Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete* (SOSFS 2011:9). Föreskrifterna trädde i kraft den 1 januari 2012. Med kvalitet avses att en verksamhet uppfyller de krav och mål som gäller enligt lagar och andra föreskrifter för verksamheten samt beslut som har meddelats med stöd av sådana föreskrifter. Föreskrifterna är gemensamma för hälso- och sjukvård, tandvård socialtjänst och verksamheter enligt LSS. Ledningssystemet ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet, samt planera,

En viktig uppgift inom kvalitetsledningen är att sammanställa och analysera information från olika källor för att ge beslutsfattare en övergripande bild av vårdens kvalitet. Ett fungerande kvalitetsledningssystem synliggör brister som uppstår i verksamheten och vilka grupper av patienter som drabbas. Ju mer data som finns tillgängliga att analysera utifrån kön desto större potential för att kvalitetsarbetet också fångar upp brister i verksamheten för kvinnor och män.

Resultat i *Öppna jämförelser, Nationella patientenkäten*, rapporter från patientnämnder och lex Maria-anmälningar är exempel på informationskällor som kan användas för att göra jämställdhetsanalyser av vårdens kvalitet.¹²

Ett exempel kommer från den samhällsmedicinska enheten i Gävleborgs landsting som gjort en analys av de egna resultaten i *Öppna jämförelser 2012* ur ett könsperspektiv. Utifrån oförklarade skillnader mellan kvinnor och män har man beslutat att fördjupa analyserna inom fem områden: vårdade på strokeenhet, blodtryckssänkande behandling, antibiotikabehandling, metforminbehandlad diabetes samt undvikbar slutenvård. Syftet är att fördjupa kunskapen om könsskillnaderna i de berörda verksamheterna och att formulera mål i verksamheternas styrkort utifrån de behov av förbättringar som analyserna påvisat.¹³

leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten. Det systematiska förbättringsarbetet ska bestå av riskanalys, egenkontroll och hantering av avvikelser.

Not 12. SKL, *Vägledning – Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete* (2012). *Öppna jämförelser* är en rapportserie där SKL samlar data för att belysa kvaliteten inom olika verksamhetsområden och för att möjliggöra jämförelser mellan olika kommuner och landsting. *Öppna jämförelser för hälso- och sjukvården* sammanställer SKL tillsammans med Socialstyrelsen.

Not 13. Gävleborgs läns landsting, *Hållbar Jämställdhet i Landstinget Gävleborg. Slutrapport för Program för Hållbar Jämställdhet* (2013).

Andra stödprocesser är till exempel arbetet med kommunikation, internt såväl som externt. Att utmana rådande normer och att systematiskt undvika stereotypa bilder av kvinnor och män i kommunikationsarbetet är ett viktigt led i att uppnå jämställda verksamheter. Det handlar om hur kvinnor och män framställs i text och bild på webbsidor och i broschyrer, men det kan också handla om hur vårdens personal pratar om kön i kontakten med patienterna.

Det finns en rad andra stödprocesser där det också är relevant att beakta ett jämställdhetsperspektiv, som rekrytering och kompetensförsörjning, IT-utveckling och upphandling. Beställare kan ställa krav på att offentligt finansierad vård ska vara jämställd oberoende av vem vårdgivaren är och sätta upp detta som krav när man ska upphandla vårdgivare. Ansvaret för att leverera jämställd service och vård upphör inte för att kommunen eller landstinget betalar en privat utförare för att göra själva arbetet.¹⁴

I Stockholms läns landsting har man funnit det viktigt att kvalitetssäkra beställarprocessen ur ett jämställdhetsperspektiv. Tre indikatorer följs upp årligen vid avtalsuppföljningar:

1. Har vårdgivaren skriftliga rutiner för omhändertagande av våldsutsatta kvinnor?
2. Har vårdgivaren dokumenterade rutiner för bemötande, synliggörande och kompetens kring hbtq-patienter?
3. Har vårdgivaren deltagit i landstingets jämställdhets- och jämlikhetsutbildning för chefer?¹⁵

Not 14. Läs mer om jämställdhetskrav i upphandling i SKL:s vägledning Upphandling för jämställdhet.

Not 15. Stockholms läns landsting, *Jämställd vård i Stockholms läns landsting. Resultatrapport för Hållbar Jämställdhet* (2013).

Struktur och kultur gör också kön

Formell jämställdhet är ingen garanti för en faktisk jämställdhet.¹⁶ En faktisk jämställdhet förutsätter att även informella processer påverkas, dvs. kulturen i en organisation måste ändras så att jämställdhetsperspektivet blir en naturlig del av vardagen.

Kulturen kommer till uttryck i form av förhållningssätt, värderingar och invanda mönster – ”så här gör och tänker vi hos oss”. Den kan ”sitta i väggarna” och kan alltså vara svår att upptäcka och förändra. Professioner, intressegrupper, hierarkier och grupperingar av olika slag kan tjäna på att bevara en viss kultur. En avgörande fråga för ett hållbart utvecklingsarbete är därför hur kulturen i en organisation kan förändras. Ensidiga direktiv uppifrån räcker inte till, utan det krävs stöd av olika slag – utbildning, handledning, dialog- och reflektionstillfällen. Här är också ledarskapet på alla nivåer viktigt för att förmedla målen och visa på vägar att omsätta dem i praktiskt görande. Det är först när kompetensen når ut i organisationerna som den har chans att påverka praxis på ett effektivt sätt och komma brukare och patienter tillgodo. Exempelvis krävs integrering av genusperspektiv i vårdutbildningarna och i jämställdhetsutbildningar för chefer och personal.

Forskning har visat att om jämställdhetsarbetet ska fungera krävs också att arbetet ses som en kontinuerlig utvecklingsprocess, i stället för att ses som något som bara görs en gång och

Not 16. Se till exempel Eriksson-Zetterquist, U. och D. Renemark, *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar* (Malmö, 2011) eller Wittbom, E., *Att spränga normer: Om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen (2009).

sedan är avklarat.¹⁷ För detta krävs permanenta stödstrukturer i organisationen. Stödet kan organiseras internt – via staben – exempelvis i form av jämställdhetsstrategier, samordnare eller andra som kan bistå med kunskaper och analyser. En organisation kan också använda sig av externa experter på genus, jämställdhet och förbättringsarbete.

Det krävs även någon form av ”störning”, där etablerade strukturer och arbetssätt ifrågasätts. Störningen kan komma inifrån organisationen, men framförallt utifrån, i form av konsulter, experter och forskare från universitet och högskola. Störningen kan organiseras som processtöd, utvärdering eller interaktiv forskning. Studiebesök, erfarenhetsutbyte och annan omvärldsbevakning kan också bidra till kritisk reflektion kring etablerade mönster och arbetssätt. Det handlar inte om linjära och enkelriktade processer, det handlar om att göra om och förändra under resans gång. Störningen ska visa på hur processerna fortgår samt vad som driver eller hindrar dem.

Att beköna styrdokumentet och skapa verksamhet utifrån ett jämställdhetsperspektiv

Arbetet med att jämställdhetsintegrera politik och verksamheter sker oftast stegvis. Det gäller att anpassa jämställdhetsarbetet till sammanhanget och utgå från vad som kan fungera i den egna organisationen.

Ett sätt att arbeta in jämställdhet i de ordinarie processerna är att ”beköna” styrdokumentet. Det enklaste är att skriva ut ”kvinnor och män” eller ”flickor och pojkar” när man beskriver ”patienter”, ”brukare” eller ”vårdtagare” i fastställda mål i

Not 17. APel Forskning & Utveckling, *Program för Hållbar Jämställdhet: Resultat och effekter av ett utvecklingsprogram. Slutrapport från följeforskningen 2008-2013* (2013).

långsiktiga planer eller policy- och visionsdokument. Det kan låta som en symbolisk åtgärd, men förändringen kan fungera som en ögonöppnare för beslutsfattare. Ofta krävs det bara små tillägg eller förtydliganden, men de kan få stor betydelse för att upptäcka och åtgärda ojämställdhet. I den mån övergripande styrdokument innehåller statistik och resultatredovisningar i tabeller och diagram redovisar man dessa könsuppdelade. Det blir en mer eller mindre logisk följd av att man redan formulerat mål i termer av ”kvinnor och män”, ”pojkar och flickor” i stället för ”patienter”, ”äldre” eller ”barn”.

I vissa fall känner man kanske redan till verksamhetsområden där det finns omotiverade könsskillnader. Då är det viktigt att formulera särskilda jämställdhetsmål, så som vi såg i exemplet från Västra Götalandsregionen, där man beslutat att könsskillnaderna ska minska inom hjärt- samt strokesjukvården.

För att förändra verksamheten på djupet och utveckla arbetet vidare krävs grundlig analys och kunskap. Verksamheten problematiseras utifrån ett genusperspektiv och den analysen leder sedan till att verksamheten omformas genom till exempel omorganisering, omfördelning av makt och resurser, förändringar av rutiner, bemötande, normer och tolkningsföreträde.¹⁸ En grundlig process för jämställdhetsintegrering resulterar i att nya mål sätts eller identifieras utifrån en mer omfattande jämställdhetsanalys; att mål som behålls omformuleras och bekönas, samt att mer omgripande förbättringsåtgärder och särskilda jämställdhetsåtgärder identifieras.

Ett exempel (som är hämtat från den kommunala världen) är Göteborgs stads analys av sitt stöd till flickors och pojkars idrottande. Av kommunfullmäktiges budget i Göteborg fram-

Not 18. Spets, H., "Makt, motstånd och jämställdhetsarbete", *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, red. K. Lindholm (Lund, 2011).

går att stadens samtliga verksamheter ska jämställdhetssäkras. Ett viktigt mål är att resurser fördelas jämnt mellan kvinnor och män, flickor och pojkar. I kommunfullmäktiges budget 2013 ingick ett nytt uppdrag för hela staden: att kartlägga resursfördelningen utifrån kön i varje nämnd och bolag.

När Idrotts- och föreningsförvaltningen analyserade stödet till flickors och pojkars idrottande, insåg man att själva stödsystemet gynnade pojkarna eftersom stödet kanaliseras via idrottsföreningarna, där pojkar dominerar. Många flickor motionerar eller idrottar i former utanför den traditionella föreningsidrotten, till exempel på gym, i dansstudior, på yogaklasser eller på egen hand. Därmed går de miste om kommunens (och statens) bidrag till idrotten och får i stället bekosta aktiviteterna själva. Resultatet av kartläggningen har lett fram till en diskussion om att hitta nya former för idrottsstödet, som inte missgynnar invånare för att de har ett visst kön.¹⁹

Förbättringar på systemnivå

En risk med jämställdhetsintegrering och att arbeta med stegvisa förbättringar är att det drunknar i vardagsarbetet. De stegvisa förbättringarna riskerar att bli begränsade och inte spridas. Nödvändiga strukturella åtgärder riskerar att komma i skymundan. En mängd små förbättringar löser inte de problem som kan finnas på systemnivå i en organisation.

Men det finns flera exempel på hur landsting har integrerat ett jämställdhetsperspektiv på en systemnivå i syfte att göra vården jämställd, liksom det finns exempel som visar att vården kan bli mer jämställd även om man inte har ett genusper-

Not 19. Läs mer om Göteborgs analys av idrottsstödet i rapporten Idrottsstöd till flickor och pojkar – Jämställdhet som Smart ekonomi i Göteborg (2013).

spektiv när man arbetar med kvalitetsförbättringar på systemnivå.

”Genus på Janus” ger säkrare läkemedelsförskrivning

Stockholms läns landsting har infört en kunskapstjänst som heter *Kön, genus och läkemedel*. Det är en webbtjänst som ska ge stöd till en förbättrad läkemedelsbehandling genom att underlätta rätt val av läkemedel och rätt dosering, relaterat till patientens kön. Läkemedelsförskrivaren söker helt enkelt på webbtjänsten och får då strukturerad information om hur ett visst läkemedel påverkar kvinnor respektive män. Tjänsten ska underlätta könsmedveten och genusmedveten förskrivning av läkemedel, och skapa större medvetenhet om dessa aspekter av läkemedelsbehandlingen. Tjänsten är tillgänglig för läkemedelsförskrivare över hela landet.²⁰

Standardvårdplaner ger jämställd vård

Norrbottnens läns landsting arbetar med standardiserade vårdplaner. En standardvårdplan är en generell insats för att på strukturell nivå höja patientsäkerheten och öka effektiviteten. Den anger basnivån för vårdpersonalens åtgärder och är ett dokumentationssystem som säkrar likvärdig vård utan oomtveterade könsskillnader eller andra skillnader.²¹ Det innebär att det för olika sjukdomar och tillstånd finns planer som är baserad på den vård och behandling som forskningen bedömt vara bäst och som är realistiskt möjlig att ge. I arbetsproces-

Not 20. Stockholms läns landsting, *Jämställd vård i Stockholms läns landsting. Resultatrapport för Hållbar Jämställdhet* (2013).

Not 21. Magasinet Hållbar jämställdhet, ”Standardvårdplan är oundgänglig” (2010), Norrbottens läns landsting, ”NLL Jämt – starten på ett långsiktigt jämställdhetsarbete”, *Slutrapport Hållbar Jämställdhet* (2013).

sen med att ta fram vårdplanerna sker en journalgranskning där patientunderlaget består av lika många kvinnor som män. Granskningen jämförs sedan med könsspecifik evidens och aktuell forskning.

I det kvalitetssäkringsarbete som skett i samband med utvecklingen av standardiserade vårdplaner har man upptäckt både felaktiga föreställningar om kön och medicinskt oförklarade könsskillnader. Exempelvis hade personalen på en kirurgisk avdelning föreställningen att det var svårare för män att komma igång med att kissa efter en operation. Uppföljningen visade det motsatta: det var kvinnorna som hade de största besvären.

Likaså fick män febernedsättande medel intravenöst och kvinnor i tablettform, utan att man kunde finna medicinska motiv till skillnaden i behandling. Den rekommenderade behandlingen är i tablettform.

Genusperspektiv på vårdrelaterade infektioner

Västerbottens läns landsting har analyserat riskerna för vårdrelaterade infektioner hos kvinnor och män och utvecklat patientsäkerhetsarbetet till att inkludera ett könsperspektiv både i det egna landstinget och i det nationella patientsäkerhetsarbetet.²²

Grunden för det egna förbättringsarbetet bygger på upprepade mätningar under 2008–2012 på drygt 9 000 patienter på sjukhus i Västerbotten. Analysen visade att män oftare än kvinnor fick vårdrelaterade infektioner under sjukhusvistelsen, 11,7 procent jämfört med 9,0 procent. Könsskillnaden varie-

Not 22. Västerbottens läns landsting, *Slutrapport för utvecklingsarbete "Ledningssystem för jämställd vårdkvalitet – vårdrelaterade infektioner sedda genom genusglasögon 2011-2013"* (2013).

rade stort mellan olika infektioner. Allra störst var skillnaden för lunginflammation och njurbäckeninflammation där risken var ungefär dubbelt så stor hos män.

Som en följd av analysen förändrade man formerna för uppföljning av vårdrelaterade infektioner. Nu återkopplas resultaten könsuppdelat till varje verksamhet och alla medarbetare kan lätt ta del av resultaten. Återkopplingen sker via skräddarsydda rapporter som innehåller en enklare analys baserat på könsuppdelad indata från mätningarna. Chefer och medarbetare kan ta del av data som jämför den aktuella mätningen med tidigare mätningar på landstingets hemsida, ungefär två veckor efter mätningarna. Totalt automatgenereras cirka 35 rapporter från olika verksamheter och man ser vilka infektioner som är vanligast i respektive verksamhet och om det skiljer sig åt mellan kvinnor och män.

Stegvisa förbättringar på lokal nivå

Exemplen visar hur insatser på systemnivå kan påverka vården i jämställd riktning. Men utvecklingsarbetet kan också drivas lokalt med de anställda som bärare och pådrivare av förändring. För att möjliggöra ett arbete med ständiga förbättringar krävs tid för både analys och reflektion angående den egna verksamheten, liksom deltagande från alla berörda professioner inom verksamheten, både medicinsk och administrativ personal. Det finns en risk att småskaliga förbättringar förblir små och isolerade öar om styrsystemet saknar stöd för att fånga upp och sprida förbättringarna så att de kan omsättas i stor skala.

Här följer ett par exempel på stegvisa förbättringar inom vården som tar sin utgångspunkt i förbättringsarbete i den egna verksamheten.

Könsuppdelad analys gjorde ambulansen till en akutmottagning – kostnaderna minskade

På Sahlgrenska universitetssjukhuset togs 2008 ett initiativ av ambulanssjukvården för att undersöka hur patienter med höftfraktur bemöttes och behandlades.²³ Det visade sig att 75 procent av alla höftfrakturpatienter var kvinnor och att deras medelålder var 85 år. De prioriterades lägre än män på SOS och de fick mer sällan än män smärtlindring.

Resultaten var överraskande för personalen, som till en början hade svårt att tro att de behandlade kvinnor och män olika. En diskussion startade kring kulturen i ambulanssjukvården: är personalen så van vid äldre kvinnor med bruten höft att de inte tänker på att de kan behöva smärtlindring? Tolkas det som ett större trauma när en stark och kraftig man brutit höften, så att man därför ger smärtlindring omedelbart? Uttrycker män sin smärta på ett mer akut sätt?

När resultaten presenterades för ambulansöverläkarna ändrades rutinerna. Nu ges smärtlindring till alla patienter med höftfraktur oavsett om de är smärtpåverkade eller inte. Smärta uppstår under fixering och överflyttning till en ambulansbår, och därför ges smärtlindring även i ett förbyggande syfte. I stället för att behöva vänta på akuten, körs patienterna direkt till röntgen – ambulansen fungerar nu som en akutmottagning. Med 30 minuters ökad ambulansinsats minskade man kostnaderna för antalet vård dagar väsentligt, bland annat på grund av att väntetiden till operation minskade och därmed risken för trycksår och förvirringstillstånd som förlänger vårdtiden.

Modellen att analysera den egna verksamheten utifrån könsuppdelad data väckte intresse hos sjukhusledningen som

Not 23. Magasinet Gör det jämnt i praktiken, "Jämställt på en höft" (utan år).

beslutade att arbetssättet skulle finnas med i ledningens styrkort för att sprida erfarenheten till andra verksamheter.

En metod för att tänka tvärtom – genushanden

För att undvika genusbias i mötet med patienter har Skurups vårdcentral i Region Skåne utvecklat en frågemetod kallad Genushanden. Den har fått stor spridning såväl i Region Skåne som till andra delar av Sverige. Ursprungligen är den framtagna för vårdcentralers arbete med långtidssjukskrivna, men flera kommuner har funnit att den kan användas även inom socialtjänsten. Syftet är att uppmuntra personalen att alltid ställa samma frågor till både kvinnor och män, för att inte missa något område som ofta kan vara relevant för att patienter och brukare ska få likvärdiga insatser utifrån behov.²⁴

Genushandens fem fingrar symboliserar fem områden som är genomsyrade av stereotypa uppfattningar om kvinnor och män: social situation, våld och hot, somatisk inriktning på männens diagnoser och psykosomatisk på kvinnors, alkohol och droger, samt rehabilitering. För varje finger bör man fråga sig: hade jag tänkt, frågat eller beslutat annorlunda kring detta om det i stället för en man suttit en kvinna framför mig, eller vice versa? (Se bildavsnittet för illustration av Genushanden.)

Not 24. Sveriges Kommuner och Landsting, *Jämställda sjukskrivningar – Arbetsbok för kvalitetssäkrad sjukskrivningsprocess* (2010).

Reportage: Museet som lyfter kvinnor ur historien

Det första jämställdhetspolitiska delmålet är en jämn fördelning av makt och inflytande. Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet.

Det innefattar bland annat att flickor och kvinnor skall ha samma möjligheter som pojkar och män att delta i och påverka det som formar våra föreställningar, tankar och idéer om oss själva och vårt samhälle inom bland annat kulturen, massmedia och folkbildningen.

Stadsmuseet i Eskilstuna inledde sin resa mot en mer jämställd verksamhet 2005. Könsuppdelad statistik visade personalen att majoriteten av besökarna var män i medelåldern. Kanske inte så oväntat, eftersom utställningarna var inriktade på industrihistoria och mest skildrade män.

Pampiga, glänsande ångmaskiner fyller fortfarande den gamla ångmaskinhallen. För hundra år sedan var de avgörande i Eskilstunas industriutveckling. Idag utgör de scenografi till en barnföreställning, som museipedagogerna spelar upp. Publiken består av ett tjugotal blivande förskolelärare. Teaterns huvudfigurer är två möss, Pip och Petra, som letar bostad. De ställer frågor om maskinerna och får svar av skådespelarna.

- Det här ångloket kom hit för att dra tågen i Eskilstuna. Och här är en ångbrandspruta som användes för att släcka bränder, förklarar en av museipedagogerna.

Föreställningen "Pip och Petra" är ett sätt att locka nya grupper till museet. Personalen har tagit fram en bok om mössen, som kan användas på förskolorna i samband med besöket. Emilie Karlström och Ingela Karlsson läser termin tre på förskolelärarutbildningen på Mälardalens högskola. De är nöjda med dagens föreställning.

- Jag tycker att det är jättebra att de valt att utgå från möss. Barnen har lättare att prata med möss, de blir mer som kompisar. Om okända vuxna ställer frågor känner barnen att de måste svara rätt, säger Ingela Karlsson.

De tycker också att det är positivt att man tänkt till kring mössens karaktärer. Petra är driven och framåt, Pip mer passiv.

- Pip är dessutom ett könsneutralt och bra namn, säger Ingela Karlsson.

I läroplanen finns starka skrivningar om att förskolan ska verka för jämställdhet och motverka stereotypa könsroller. Stadsmuseets jämställdhetsintegrering kan alltså ge förskollärarna bättre hjälp att klara sitt uppdrag. Blivande förskollärare Emilie Karlström gillar det hon ser på museet.

- Det kan bidra till att vår undervisning blir mer genusmedveten. Jag vet inte hur mycket barnen bryr sig om vem som har uppfunnit vad. Men det kan säkert komma frågor om vad olika föremål användes till och då kan man lyfta jämställdhetsaspekten, säger Emilie Karlström.

För några år sedan gjorde personalen på museet om den permanenta utställningen om stadens historia. Målet var att skildra lika många kvinnor som män. Men det var svårt. I samlingarna fanns till exempel knappt några bilder alls på kvinnor från 1600-talet.

- Det skulle inte göras någon ny forskning till utställningen, så vi fick utgå ifrån det som fanns, ta på nya glasögon och försöka vinkla om texterna, berättar Susanna Blomé.

Den nya utställningen utgår ifrån fyra teman: arbete, fritid, hälsa och brott. På så sätt kan fler typer av människor inkluderas - inte bara kungar och beslutsfattare. Här skildras exempelvis änkan Åleta som drev en hammarsmedja under 1600-talet. En annan del handlar om Sveriges sista häxa, som gick under öknamnet "Sotpackan" men i själva verket hette Anna Ersdotter. Hon hjälpte traktens sjuka innan hon dömdes till döden och halshöggs år 1702, vid 80 års ålder.

- Vi har verkligen överlag velat lyfta fram lika många kvinnor som män, men det var inte lätt att göra det. Källmaterialet är ofta insamlat av män för män. Vi fick gräva djupt i arkiven för att hitta kvinnorna, berättar museipedagogen Åsa Egeld.

Men det är ju män som har bestämt det mesta genom tiderna, ger man inte en skev bild av stadens utveckling när de plockas bort?

- Det är inte beslutsfattarnas historia vi vill berätta, utan stadens, understryker Åsa Egeld. I staden bor både kvinnor och män, unga och gamla, friska och sjuka. Dessutom har inte de beslutsfattande männen tagits bort, de har bara inte en lika framskjuten plats längre.

Under 2012 visade museet en särskild utställning om kvinnor från olika tidsepoker som haft betydelse för kommunens utveckling. Utställningen visade bland andra Ester Kvarnström som drev en egen fotoateljé i Eskilstuna under 1900-talets första hälft, den internationellt kända stumfilmsstjärnan Mary Johnson, Sigrid Ormsdotter som lät hugga en av landets största och mest kända runstenar på 1000-talet, Ida Adamsson som var drivande i Eskilstuna socialdemokratiska kvinnoklubb, samt Judit Hansson som reste till Kina under mellankrigstiden och startade butiken Kinaboden i Stockholm.

”Kvinnors betydelse för samhällsutvecklingen har ofta osynliggjorts”, skriver museet på sin hemsida. ”Kvinnor har alltid arbetat. Kvinnor har arbetat inom olika yrken och återfinns inom alla områden. Kvinnor har förvärvsarbetat i hemmet, i jordbruket och inom industrin och företagandet. Kvinnor har stått för något stort både samhällsekonomiskt och nationalekonomiskt. Vi är vana att förknippa industri med manlig industri. Kvinnor har också arbetat på industriarbetsplatser men har utfört delar av industriarbetet i hemmet.”

Att det är just i Eskilstuna som stadsmuseet satsar på jämställdhet är ingen slump. Här har frågorna länge varit starkt prioriterade från högsta politiska nivå. För drygt fyra år sedan fick Eskilstuna kommun pengar från SKL:s *Program för hållbar jämställdhet* för att utbilda alla chefer och nyckelpersoner inom förvaltningarna i jämställdhetsintegrering.

- Det som utmärker vårt jämställdhetsarbete är att vi orkat vara långsiktiga, vågat ta tag i strukturer och fått in arbetet i vardagen i stället för att se det som ett tillägg ”ovanpå” det övriga, säger Jimmy Jansson (S), kommunstyrelsens ordförande.

Kommunens fokus ligger på att permanent förändra strukturer i verksamheten. Målet är att kommunens olika delar ständigt har genusglasögonen på och arbetar med att kvinnor och män får en rättvis fördelning av insatserna.

- Vi jobbar för att individer ska kunna utvecklas utan att begränsas av en könsmaktsordning. Kommunen ägs ju i princip av lika delar kvinnor och män, så allt annat vore vansinne, säger Jimmy Jansson.

Marianne Karlberg är kommunstrateg och arbetar sedan 2009 med att kvalitetssäkra jämställdhetsintegreringen i de utåtriktade verksamheterna - de verksamheter som vänder sig till invånarna - i förvaltningar och bolag. Hon berättar att utbildningsinsatsen 2010 snabbade på en redan påbörjad utveckling.

- Vi hade 1 750 deltagare totalt, och därmed tror jag att vi nådde en kritisk massa. Det finns 8 500 anställda i kommunen. Och arbetet och utbildningsinsatserna fortsätter hela tiden. I delar av kommunen analyseras i dag all verksamhet utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Viktiga för det fortsatta arbetet är de processledare som finns på strategisk nivå i alla förvaltningar och bolag.

- Processledaren har sitt vanliga yrke, miljöinspektör, enhetschef, trafikutvecklare, och så vidare, men har dessutom fått en specialkompetens i jämställdhetsintegrering, förklarar Marianne Karlberg, och fortsätter:

- Det som utmärker vårt jämställdhetsarbete är att vi har fått systematik i det. Arbetet sker uppifrån, underifrån och från sidan. Vi kan inte ändra människors livsmönster, men vi kan kvalitets-säkra det vi som kommun erbjuder dem. I vårt vardagsarbete ska vi alltid kunna svara på "vem får vad, på vilka villkor och varför".

På stadsmuseet tycker personalen att den politiska ambitionen betyder mycket.

- Det märks genom att våra chefer är med på tåget. De får inspiration och stöd från kultur- och fritidsförvaltningen, säger Elin Eriksson.

Museipedagogerna menar att det här med genusfrågor ofta är persondrivet och då är det bra att det finns direktiv att luta sig mot.

- Då behöver man inte vara den där "genusbitchen", säger Elin Eriksson.

I framtiden hoppas Eskilstuna stadsmuseum på pengar till ett större forskningsprojekt där människor som inte finns med i historieböckerna kan kartläggas. Personalen har även skapat en arbetsgrupp.

- Gruppen ska titta på vilken grad av genusmedvetenhet det ska vara i våra publikationer, utställningar och webbsidor. Tanken är att

Reportage: Museet som lyfter kvinnor ur historien

det inte ska bli personstyrkt, utan att alla håller samma nivå, säger Elin Eriksson.

Uppifrån, mitt-i-från eller underifrån?

Lite vanvördigt skulle jämställdhetsintegrering kunna sammanfattas i devisen ”jämställdhet överallt och hela tiden”. Men som vi sett av redogörelsen för jämställdhetsintegreringen av ett landsting, så är det ingen enkel process. Kommuner och landsting är stora och komplexa organisationer, med verksamheter som styrs både av lagstiftning och av valda församlingar. Tusentals eller till och med tiotusentals medarbetare ska utföra sina dagliga sysslor med ett jämställdhetsperspektiv.

Uppgiften kan tyckas övermäktig eller i alla fall avskräckande. Lösningen är förstås att inte göra allt på en gång utan att börja i ena änden av organisationen eller i en begränsad del av verksamheten.

När vi analyserar hur deltagarna i *Program för hållbar jämställdhet* har arbetat kan vi identifiera tre huvudstrategier för att integrera jämställdhetsperspektivet i verksamheten: att beköna styrdokumentet, att jämställdhetsintegrera kvalitetsverktygen, eller att förändra arbetsmetoder i kärnverksamheten. I det här kapitlet ska vi berätta mer om dessa strategier.

De här tre tillvägagångssätten kan benämnas som styrning *top-down*, ”mitt-i-från” eller *bottom-up*. Inget utvecklingsarbete har använt sig av bara den ena eller andra modellen, alla har på olika sätt kombinerat flera angreppssätt, men med tyngdpunkten på någon av de tre strategierna.

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 kunder, brukare, elever, patienter och andra invånare.²⁵

Att beköna styrdokumentet

Många har börjat med styrningsprocessen, det vill säga med de dokument som övergripande styr verksamheten. Det kan gälla policys och värdegrund och andra dokument som styr mål och prioriteringar.

Samverkansorganet Umeåregionen har involverat de sju medlemskommunerna i utvecklingsarbetet.²⁶ 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.

Regionförbundet Östsam har bekönat den strategiska planen för kollektivtrafiken i Östergötland genom en skrivning om att kollektivtrafiken likvärdigt ska svara mot kvinnors respektive mäns transportbehov. Planen innehåller könsuppdelade indikatorer som ska ge svar på hur väl beställningarna av

Not 25. Att kön är indelningsgrund innebär att alla uppgifter i en statistisk sammanställning, till exempel en tabell, redovisas genomgående för både kvinnor och män. Läs mer i SCB:s faktablad om könsuppdelad statistik.

Not 26. Umeåregionen är samverkansorgan för Umeå, Bjurholm, Nordmaling, Robertsfors, Vindeln, Vännäs och Örnsköldsviks kommun.

kollektivtrafik följer styrdokumentet när man följer upp det, samt hur väl kollektivtrafiken tillgodoser kvinnors och mäns behov av resor.

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 har kommunen 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 (läs mer om detta i kapitlet 14, Alltid kön – aldrig bara kön).

Att beköna handlar om att benämna kön. I Huddinge kommun har man i mål och budgetdokument lagt in mått för kvinnor och män, flickor och pojkar istället för att som tidigare tala 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. Gotlands kommun har

satsat på att jämställdhetsintegrera dokumentet *Anvisningar för årsredovisning* som tydliggör vilket underlag varje förvaltning ska lämna till årsredovisningen. Enligt anvisningarna ska beköningen ske i underlaget, där förvaltningarna lämnar uppgifter om i vilken utsträckning de nått sina mål.

I Örebro kommun görs uppföljning genom att kommunens uppföljningsteam, förvaltningscheferna och förvaltningens processledare två gånger per år går igenom mål och verksamhet. 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 styrningen med kvalitets- och uppföljningsarbetet. Om beköning av styrdokumentet är ett angreppssätt top-down så är kvalitetsarbete något som bedrivs mitt-i-från (begreppet myntades på ett av programmets analysseminarier med projektledare och följeforskare). Att utveckla effektiva system och processer i kvalitetsarbetet kräver efterfrågan och stöd från ledningen, men arbetet görs av kvalificerade tjänstepersoner som utvecklingsledare, controllers, nämndsekreterare, HR-funktionärer, informatörer och linjechefer. Ofta med stöd av jämställdhetsstrateger och experter. Jobbet går ut på att försöka administrera fram jämställdhet.

I samband med byte av elektroniska ärendehanteringssystem såg Örebro kommun till att 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 och män, flickor och pojkar. Även andra tvärspektoriella perspektiv blir belysta, till exempel barn, mångfald, folkhälsa och klimat. Det finns en handläggningsordning där perspektiven ingår tillsammans

med ett verktyg för konsekvensbedömning. Kommunens politiker har börjat efterfråga konsekvensanalyser och är positiva till den enhetlighet som ärendehanteringssystemet innebär.

Uddevalla kommun har sett över kommunens samtliga tio övergripande kvalitetsverktyg, med utgångspunkt i en kartläggning av olika verksamheters resursfördelning mellan könen. Numera redovisas till exempel alla brukar- och medarbetarundersökningar könsuppdelat. Det gäller även synpunkts- och klagomålshandlingen. 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. Man har bland annat tagit fram en modell för redovisning av kvalitetsmått för jämställdhet. 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. 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 till exempel 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 fundera på rimliga åtgärder i dialog med vårdgivaren.

Jämställdhetsintegreringen av styr- och kvalitetsledningssystem skapar goda förutsättningar för att förbättringsarbetet ska bli hållbart. 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, det vill säga den strategi som kallas bottom-up.

Verksamhetsförbättringar i kärnverksamheten

Kärnverksamheter i kommuner är till exempel skola, socialtjänst, äldreomsorg och samhällsplanering, men också myndighetsutövning och ansvaret för den långsiktiga samhällsutvecklingen.

Arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheterna börjar oftast med en kartläggning för att undersöka om det finns någon ojämställdhet, dold eller synlig. Flera olika metoder har använts av deltagarna i *Program för hållbar jämställdhet*, exempelvis 3R, kollegiegranskning, journalgranskning, undersökning av eget bemötande och förhållningssätt med hjälp av film och fokusgrupper.²⁷

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 kvalitetsverktyg som PDSA-cykeln och Nolans modell räcker långt men behöver kompletteras med möjlighet till stöd och handledning.²⁸

I Stadsdelen Torslanda i Göteborg fick enhetscheferna i uppdrag att kartlägga sina respektive verksamheter. Resultatet är att förändringar och åtgärder har kunnat implementeras di-

Not 27. Genom 3R-metoden kartläggs och analyseras en verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv utifrån Representation, Resurser och Realia (varför representation och resursfördelning ser ut som de gör). Metoden har utvecklats till 4R, där det fjärde R:et står för Realisera, dvs. att göra något åt ojämställdheten. Läs mer om 3R och 4R på Jämställ.nu.

Not 28. Läs mer om PDSA-hjulet på Jämställ.nu.

rekt 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.

I Piteå kommun visade en kartläggning av aktiviteten Kafé å 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 tredjeklass. 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.²⁹

I Västra Götalandsregionen har tretton enheter inom sjukvården och sex enheter inom andra delar av verksamheten genomfört en rad förbättringsarbeten. Det handlar till exempel om förändring av arbetssätt, nya metoder och rutiner, likvärdig tillgång till hörapparat, väntetid till operation mot grå starr, och hur Göteborgsoperan kan attrahera nya grupper av besökare. Faktabaserad kunskap är viktigt, 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. De könsuppdelade

Not 29. SKL har gjort en kort animerad film om exemplet: Jämställd skola i Piteå. Filmen finns på Vimeo och Youtube.

data som samlats in av deltagarna analyseras av statistiker. Förstudien omfattar också en undersökning om det finns andra verksamheter som sysslats med liknade frågor.

Uppifrån, mitt-i-från eller underifrån?

Det finns ingen mirakelmetod. Som för allt annat förbättringsarbete 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 bara arbeta på verksamhetsnivån. Det kan bli personbundet, metoderna dokumenteras inte alltid, kunskapen stannar i den enskilda verksamheten. Å andra sidan räcker det inte med att ledningen trycker på och att styrsystemen bekönsas. Risk finns för jämställdhetsretorik: ”Vi har en jämställd policy och verksamhetsplan – i skrivbordslådan!”

Arbetet mitt-i-från är nyckeln till att kombinera policynivån med verksamhetsnivån. Jämställdhetsintegrerade kvalitetsverktyg och stabspersoner med genuskunskap är centrala för att jämställdhet ska byggas 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.

Längre fram i boken ska vi återkomma till hur man kan lösa utmaningen att knyta samman de olika nivåerna och strategierna i jämställdhetsarbetet.

Reportage: Flickors stress och pojkars betyg

Utbildningsväsendet är en viktig bärare av ett samhälles normer och värderingar. Det handlar bland annat om hur vi formar våra föreställningar om kön, om kvinnor och män. I Sverige har både förskola och skola uttalade krav på sig att främja jämställdhet. Skollagen och samtliga läroplaner uttrycker tydligt att förskolan och skolan har ett uppdrag att motverka traditionella könsmonster och att de som arbetar i förskolan och skolan ska ge möjlighet för barn och elever att pröva och utveckla förmågor och intressen utan begränsningar utifrån kön. Jämställdhet ska både gestaltas och förmedlas som ett grundläggande demokratiskt värde.

Men varken förskolor eller skolor är isolerade öar. De som arbetar, leker och studerar där är del av det omgivande samhället. Och precis som kön skapas i övriga samhället så skapas och återskapas föreställningar om flickor och pojkar också i skolan.

Könsstereotypa mönster skapas och upprätthålls genom små, oftast omedvetet fattade beslut i vardagen. När de radas på varandra under många års tid, bildar de en helhet som visar på olika krav och olika förväntningar på flickor och pojkar. Det kan leda till att lärare och elever förväntar sig att flickor och pojkar ska bete sig på olika sätt, vara intresserade av olika saker och prestera olika bra. På så vis skapas normer som skiljer sig åt för flickor och pojkar.

Pedagoger och annan skolpersonal tenderar att ställa olika höga krav på flickor och pojkar vilket bland annat kan bidra till lägre betyg för pojkar, medan flickor å andra sidan lider mer av skolrelaterad stress, ångest och psykosocial ohälsa.

Under de senaste åren har pojkar lyfts fram på olika sätt i skoldebatten. Det som har varit i fokus har varit pojkars sjunkande skolresultat, eller kanske rättare sagt stabilt lägre skolresultat om man jämför med gruppen flickor. Forskning visar att det inte är alla pojkar som presterar sämre, utan vissa grupper av pojkar. Det är också vissa grupper av flickor som presterar sämre än pojkar som grupp, men dessa talas det sällan om. En del forskare hävdar att pojkproblemet beror på att det accepterade sättet att vara pojke och man inte omfattar att läsa och lära, utan istället att sporta och vara cool. Fenomenet kallas *antiplugg-kultur*.

På Frejaskolan i Gnesta har man jobbat i många år för att förändra normer hos både vuxna och elever. För några år sedan hade man samma problem som många andra skolor: en antipluggkultur bland pojkarna. De som pluggade riskerade att bli retade. Korridorerna var stökiga och upplevdes som otrygga. Bland flickorna var skolstressen hög.

Att arbeta normkritiskt innebär att man fokuserar på de normer och maktstrukturer som gör att vissa personer uppfattas som avvikare och andra som normala. Målet är inte att de som bryter mot normerna ska anpassa sig, utan att ändra strukturerna så att miljön passar för alla.

På Frejaskolan pågick ett pionjärarbete i normkritiska metoder mellan 2008 och 2011. Målet var att väva in synsättet naturligt i den dagliga undervisningen och i det sociala arbetet med eleverna. Personalen utbildades, en arbetsgrupp bildades och några problemområden identifierades på skolan.

För att råda bot på problemen införde Frejaskolan nolltolerans mot alla former av våld och bråk, även så kallat skojbråk. Man sat-

sade också på att bryta destruktiva normer, som antipluggnormen som kunde kopplas till låga betyg hos pojkarna.

Arbetet har gett påtagliga resultat: Våren 2012 var det lika stor andel pojkar som flickor som klarade målen i årskurs 9 och Skolinspektionen konstaterade att pojkarnas betyg hade utvecklats markant positivt på Frejaskolan. Hösten 2013 kunde lokalmedia rapportera att gymnasieelever som gått på Frejaskolan hade bäst betyg av alla gymnasister i länet.

Fredrik Ahlberg och Amber Morgan hörde till de elever som gick ut nian 2012. De ser positivt på det normkritiska arbete som gjordes. Fredrik Ahlberg tror att inställningen till studier bland pojkarna förändrades.

- Det blev mer okej att plugga. Tidigare blev man kallad pluggis om man sa till killkompisarna att man skulle göra läxor.

Lärarna på Frejaskolan använde bland annat metodmaterialet *Machofabriken*, som diskuterar maskulinitet och normer för flickor och pojkar.³⁰ De utökade sex- och samlevnadsundervisningen och integrerade den i ämnen som svenska och samhällskunskap, de utbildade sig och tog fram nya läromedel och metoder att använda i stället för de föråldrade biologiböckerna.

Eleverna tycker att det var bra att lärarna tog sex- och samlevnadsundervisningen på allvar och gjorde frågorna intressanta.

- Ja, det är skillnad jämfört med lärare vi haft nu på gymnasiet. De fnissar mest när de pratar om sådana här saker, säger Fredrik Ahlberg.

Frejaskolan samarbetade även med organisationen *Män för jämställdhet* och deltog i deras projekt "Frihet från våld". Där ingick diskussioner om vad det innebär att vara tjej och kille utifrån teman som våld och homofobi.

Not 30. Metodmaterialet har en egen hemsida: www.machofabriken.se.

Amber Morgan tycker att det normkritiska arbetet gjorde att hon fick lättare att uttrycka sina synpunkter. Hon menar att klimatet blev öppnare på skolan, och mer accepterande för människors olikheter. Det påverkade även synen på homosexualitet.

- Jag tror faktiskt det blev lättare att komma ut som gay. Jag hade en kompis som var det och efteråt tänkte man mer att det inte spelade någon roll.

Hon menar att det är fler elever som kommit ut efter åren på Frejaskolan.

- Det beror kanske på att man pratade om de här frågorna.

En fråga som finns kvar att arbeta med är stressen bland flickor. Tidigare undersökningar visar att många upplever press med studierna.

- Jag känner igen det. Tjejerna konkurrerar också med varandra, det är viktigt att ha snygga kläder. Försover man sig kan man inte gå till skolan för då hinner man inte fixa sig, säger Amber Morgan.

I Gnesta kommun har barn- och utbildningsförvaltningen satsat på jämställdhetsarbete sedan 2005. Våren 2010 blev kommunen del av SKL:s *Program för hållbar jämställdhet*. Det gjorde att arbetet kunde intensifieras. Jämställdhetsstrategen gick upp på heltid och kommunen började arbeta med jämställdhetsintegrering. Under 2011-2013 utbildades tjänstemän och politiker på samtliga förvaltningar.

- En av våra framgångsfaktorer är att vi har utbildat brett och löpande. Ju fler som får utbildning desto stabilare blir grunden för jämställdhetsarbetet, säger kommunalrådet Kukkamaria Valtola Sjöberg, (MP).

Hon berättar att politikerna i Gnesta är väldigt stolta över Frejaskolans arbete.

- Det råder en stor politisk enighet om att de här frågorna är viktiga. Det tror jag också är en förutsättning för att lyckas.

Julia Kjäll, studie- och yrkesvägledare på Frejaskolan, var en av de drivande i det normkritiska arbetet. Hon menar att en av framgångsfaktorerna var att ledningen var med på tåget och gav möjlighet till fortbildning av lärarna.

- Vi fick använda flera studiedagar till detta. En annan viktig del var pengarna, att vi fick externa medel från exempelvis Skolverket och SKL. Satsningen skulle inte varit möjlig inom ramen för skolans budget, säger hon.

Sedan projektet avslutats jobbar Frejaskolan framförallt med att behålla det normkritiska tänket. När det gäller problemet med flickors stress vill Julia Kjäll uppmana andra skolor att ta tag i det från början.

- Det är svårare att arbeta med flicknormen, så vårt tips är att ta tag i problematiken inledningsvis i ett normkritiskt arbete. Förhoppningsvis har vi möjlighet att återkomma till den frågan.

En gymnasieskola som försökt göra något konkret åt att minska skolstressen framför allt bland flickor, är Folkungaskolan i Linköping. Här erbjuds alla elever en kurs i stresshantering.

- När jag såg anslaget kändes det som om det stod mitt namn på den. Jag var stressad redan i åttan och anmälde mig genast, säger Julia Billehag som går i årskurs två.

På Folkungaskolan hade man problem med stressade flickor och underpresterande pojkar. Med stöd av *Program för hållbar jämställdhet* fick man möjlighet att göra något åt saken.

- Vi försökte hitta sätt att komma åt problemet utan att förstärka stereotypa könsmonster. Det finns stora risker med att behandla stress som "kvinnligt". Därför har vi varit noga med att allt vi gör erbjuds både killar och tjejer, säger läraren Martin Wilson som varit projektledare för satsningen.

Även om det hänt att killar anmält sig till kursen är den absoluta majoriteten av deltagarna betygsstressade och högpresterande flickor med överfyllda kalendrar och en ständig oro för framtiden.

Det är inte bara skolan som är viktig. Det gäller också att ha ett socialt liv, att träna och vårda sitt yttre och gärna ha ett extrajobb för att det ser bra ut på cv:n.

- Flickorna inser själva att de måste prioritera, men att välja bort är också stressande, säger Pia Lövgren, lärare i psykologi och en av de ansvariga för kurserna.

- Stresskursen verkar fungera som en sorts frizon, Jag brukar tända ljus och försöka se till att det blir en avslappnad stämning. Jag märker att många tycker det är skönt att se att de inte är ensamma, berättar hon.

Just att prata med andra var en av de saker som Julia Billehag uppskattade. I dag, ett år senare, har hon fortfarande nytta av allt hon lärde sig. Och så har hon lärt sig acceptera att hon är stressad ibland, i stället för att skälla på sig själv.

Eleven Malin Antonsson har lärt sig att ta makten över sina egna tankar.

- Om det är jättemycket i skolan och jag håller på att få panik när jag ska gå och lägga mig, sådär så jag inte ens vill stiga upp nästa morgon, då vet jag hur jag ska göra. Att djupandas är bra. Och att tänka att provet inte är nu så det är bättre att sova och oroa sig i morgon när provet är. Det funkar faktiskt.

Frida Brogren, som också går i årskurs två, pluggar inte riktigt lika mycket längre.

- Förr kunde jag plugga i tre timmar, men nu vet jag att jag bara är riktigt effektiv i 30-40 minuter. Sen kan jag lika gärna göra något annat, säger hon.

En av uppgifterna under kursen är att göra ett veckoschema för att se hur det faktiskt ser ut när det gäller sömn, skolarbete och fritid. Julia Billehag blev överraskad när hon insåg att skolan invaderade hela livet. Och över hur hon prioriterade.

- Jag tror tjejer tänker så mycket på vad som hänt och vad som ska hända att vi glömmet att leva, säger hon.

Kursen omfattar fyra tillfällen men många vill ha mer. Utvärderingar visar att 80 procent tycker att de haft nytta av kursen, som därför blivit ett permanent inslag på skolan. Allt handlar ju inte heller om vad eleverna gör. Martin Wilson har tänkt mycket på hur han agerar som lärare.

- När jag tror mig göra något könsneutralt som att fråga om någon behöver hjälp kanske jag bara förstärker könsmönstren. Det är bara tjejer som frågar och om jag då ger dem tips på något de inte ens har tänkt på, kanske jag stressar de som redan är stressade ännu mer.

- Jag har börjat räkna för att hitta ett sätt att nå både "slappekillarna" som aldrig ber om hjälp, och de stressade flickorna.

Dilemman i jämställdhetsarbetet

Program för hållbar jämställdhet har under hela perioden studerats av en grupp följeforskare.³¹ Följeforskning kan beskrivas som en lärande utvärdering, där forskarna löpande samspelar med programledning och lokala utvecklingsarbeten. Resultat från enkäter och fallstudier har gemensamt analyserats så att ny kunskap kunnat påverka det fortsatta arbetet.

Forskarna har gjort flera fallstudier av organisationer som deltagit i programmet. Genom sitt arbete har de tydliggjort att jämställdhet och ojämställdhet är begrepp som kan handla om olika saker, till exempel om fördelningen av kvinnor och män i olika sammanhang (representation), om hur samhällets resurser fördelas mellan könen (resursfördelning), eller om vad som ses som kvinnligt och manligt och vilket värde det tillmäts. Jämställdhet kan också handla om ekonomisk och politisk makt utifrån ett könsperspektiv eller vad som utgör normen i planering och genomförande av olika aktiviteter. Det kan ha en rättslig inriktning mot mänskliga rättigheter, våldsfrågor, diskriminering och trakasserier, och det kan handla om individuella identitetsfrågor, dvs. hur vi uppfattar oss själva och agerar utifrån könsidentitet.³²

Not 31. APeL Forskning och utveckling: www.apel-fou.se.

Not 32. Callerstig och Lindholm 2013.

Under det senaste decenniet har både forskning och praktik alltmer uppmärksammat hur kön dessutom samvarierar och konstrueras i förhållande till andra sociala kategorier, dvs. det som kallas för intersektionalitet.

Mångtydigheten i begreppet jämställdhet kan också påverka själva målen för jämställdhetsarbetet i en organisation. Forskarna beskriver det som en uppsättning dilemman i det praktiska arbetet. Det innebär inte att man måste klargöra vad som är rätt eller fel, eller ens att det finns någon lösning på dilemmat, men det existerar potentiella motsättningar eller skillnader i arbetet som kan ge människor olika utgångspunkter i jämställdhetsarbetet. Den som är medveten om dilemmat har bättre förutsättningar för att hantera motsättningar eller skillnader som uppstår.³³

Ett första dilemma kommer ur frågan ”varför gör vi det vi gör?”. Om man renodlar svaren kan syftet med jämställdhetsarbetet antingen vara instrumentellt, dvs. att man betraktar jämställdhetsarbetet som ett medel för att nå andra mål, till exempel bättre resultat i skolan. Men jämställdhet kan också ses som ett egenvärde, dvs. att säkerställa alla människors lika tillgång till sina rättigheter, oavsett om de är kvinnor eller män, flickor eller pojkar. I skolexemplet skulle det kunna innebära att alla elever ska få samma möjlighet att förverkliga sin potential oavsett vilket kön de har, helt enkelt för att det är varje elevs rättighet.

Även synen på vad det är för problem man har att tackla kan skilja sig åt. Jämställdhet och brist på jämställdhet kan beskrivas som att kvinnor och män behandlas olika – eller lika, trots att det finns sakliga skäl för motsatsen, till exempel i fråga om

Not 33. Lindholm red. 2011.

viss sjukvård som måste ta hänsyn till kvinnors och mäns fysiologiska skillnader. Men brist på jämställdhet kan också beskrivas som något situationsberoende som varierar med sammanhanget, dvs. att ojämställdhet är något som skapas fortlöpande utifrån sammanhang och maktrelationer.³⁴

Målet med jämställdhetsarbetet kan också vara olika. Insatser kan göras för att nå omedelbara eller kortsiktiga resultat, som till exempel att bygga om en gångtunnel så att den upplevs som mindre otrygg, eller för att nå långsiktiga resultat, som till exempel insatser för att minska mäns våld mot kvinnor. I det senare fallet utgår jämställdhetsarbetet mer från visionen och de bakomliggande orsakerna till problemen, som mäns förgivettagna makt över kvinnor eller våld som ett sätt att konstruera maskulinitet.

Det eftersträlvade resultatet, slutligen, kan enligt forskarna beskrivas som att man vill uppnå antingen formell jämställdhet, dvs. formella eller juridiskt lika rättigheter och möjligheter för båda könen, eller reell jämställdhet, dvs. jämställdhet i resultat som handlar om att förändra strukturella förutsättningar. Formell jämställdhet kan till exempel handla om könsneutrala eller icke-diskriminerande löner, medan reell jämställdhet handlar om att förändra resultat i stort, som att minska de totala löneskillnaderna mellan kvinnor och män och få till stånd en mer jämlik spridning av inkomst mellan könen.³⁵

Offentliga organisationer planerar, utför och följer upp sin verksamhet i flera olika led. Det sker på en politisk nivå, i form av en övergripande samordning och uppföljning, eller på en

Not 34. Callerstig och Lindholm 2013.

Not 35. Callerstig och Lindholm 2013.

lokal och mer verksamhetsnära nivå. Komplexiteten i jämställdhetsarbetet förstärks av att uppfattningen av jämställdhet och jämställdhetsarbete varierar med var i organisationen de inblandade befinner sig. Som vi såg tidigare i kapitel 6 kan organisationer välja olika strategier för sitt förbättringsarbete: uppifrån, nerifrån eller mitt-i-från. Oavsett strategisk startpunkt så måste alla nivåer av organisationen involveras och samverka för att service och tjänster ska bli jämställda.

Det innebär samtidigt att arbetet med jämställdhetsintegrering måste hantera det faktum att de olika nivåerna i organisationen har olika perspektiv på jämställdhetsarbetet. Det framgår tydligt av forskarnas fallstudie av jämställdhetsarbetet i Göteborg, där man studerade hur det lokala och det centrala arbetet förhåller sig till varandra.³⁶ Syftet med fallstudien kan sammanfattas i två frågor: Hur kan man veta vilka resultat och effekter som uppnåtts av ett jämställdhetsintegreringsarbete? Och hur kan lärdomar från tidigare arbete, och de effekter som uppnåtts, användas i det framtida arbetet med att styra, utveckla och följa upp arbetet?

Göteborgs stad har sedan flera år drivit ett aktivt arbete med att jämställdhetsintegrera den verksamhet som man erbjuder medborgarna. Staden stod under tiden för fallstudien i startgroparna för att jämställdhetsintegrera sitt system för planering, uppföljning och rapportering, ”Rappet”.

Under tiden för fallstudien pågick ett arbete med att koordinera och stödja utvecklingen från stadsledningskontoret med personer som har till särskild uppgift att arbeta med jämställdhet och att sammanställa olika beslutsunderlag till den poli-

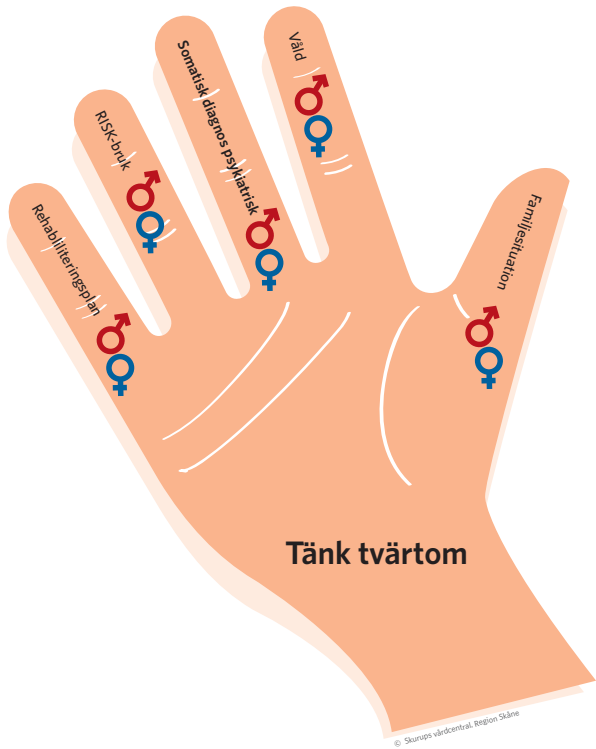
Not 36. Fallstudien finns i sin helhet publicerad i antologin *Att fånga effekter av program och projekt*, red. Svensson, Brulin, Sjöberg.

tiska ledningen. Ute i verksamheterna finns också personer med särskild uppgift att stödja och utveckla jämställdhetsarbetet. Olika ledningsansvariga har ansvaret att omvandla jämställdhetsarbetet till konkreta mål för verksamheten och följa upp dessa bland annat i ”Rappet”. Därtill finns alla som har till uppgift att genomföra uppsatta jämställdhetsmål i det dagliga arbetet med stadens brukare.

Fallstudien är baserad på intervjuer med personer som arbetar på den politiska nivån, på stadsledningskontoret, på utbildningsförvaltningen och inom skolor och förskolor i Göteborg. Studien visar att centrala delar i arbetet med jämställdhetsintegrering – mål, uppföljning, hinder och kunskap – skiljer sig åt beroende på var i organisationen man befinner sig: på central eller lokal nivå eller på en mellannivå.

På en central nivå är målet med jämställdhetsarbetet att utveckla samtliga verksamheter, och uppföljningen handlar därför om att följa utvecklingen och se skillnader mellan organisationens olika verksamheter ur ett övergripande perspektiv. Uppifrån toppen av organisationen kan det vara svårt att förstå vilka lokala omständigheter som påverkar resultaten. Den långa färdvägen från fältet kan också skapa en eftersläpning av data som gör det svårare att följa utvecklingen.

På mellannivå, dvs. inom en förvaltning eller stadsdel, är målet att utveckla den egna verksamheten, och uppföljningen avslöjar skillnader mellan enheter, till exempel mellan olika skolor. Även härifrån kan det vara svårt att förstå omständigheter i det dagliga arbetet som försvårar eller underlättar jämställdhetsarbetet. På den här mellannivån finns kunskap inom det specifika området, om nationella mål och regler samt om kommunens jämställdhetsmål. Utmaningen är att väga samman de centrala målen med de lokala förutsättningarna, dvs. att omvandla politikernas ”vad” (jämställd skola) till ett ”hur”



Genushanden

Tumme: Kvinnor tillfrågas ofta om sin familjesituation, medan män sällan får dessa frågor.

Pekfinger: Våld och hot är en riskfaktor för långvarig sjukskrivning. Mäns våld mot kvinnor är ofta ett dolt problem.

Långfinger: Somatisk inriktning på männens diagnoser och psykosomatisk på kvinnors. Stor risk att man inte upptäcker depressioner hos män och sjukdomsförklaring av normala livsprocesser hos kvinnor.

Ringfinger: Riskbruk, alkohol är mer skamligt för kvinnor.

Lillfinger: Män får tidigare specialistremisser och mer stöd av arbetsgivaren. Män rehabiliteras utifrån arbete, medan kvinnor oftare rehabiliteras utifrån sin sociala situation.



Blivande förskollärarna Emilie Karlström och Ingela Karlsson gillar Eskilstuna stadsmuseums satsning på att lyfta fram kvinnor ur historien.



På Folkungaskolan i Linköping lär sig eleverna Malin Antonsson, Julia Billehag och Frida Brogren avslappning för att bli mindre stressade av skolarbetet.



Fredrik Ahlberg och Amber Morgan hör till de elever som gick ut nian på Frejaskolan 2012.

- Det blev mer okej att plugga. Tidigare blev man kallad pluggis om man sa till killkompisarna att man skulle göra läxor, säger Fredrik.



- Jag gillar att det är lite speciellt byggt, med insyn utifrån. Det är inte så stängt som i många andra parkeringshus, säger Frida Bastos som ofta ställer bilen i Olskrokens p-hus.



Kalle Hallberg spelar bowling i hallen framför kiosken. Med nya aktiviteter lockar Lundens träffpunkt i Örgryte-Härlanda till sig fler män.



Nu kommer tjejerna till Funkabo fritidsgård. Alida Gunther ger Nina Borgström en björnkram på Kramens dag.



För Tommy Hedin, 23, och Matilda Forsström, 21, var det självklart att båda skulle till ungdomsmottagningen för att diskutera preventivmedel.

(det här ska ni göra på skolorna för att åstadkomma jämställda resultat).

På den lokala nivån handlar jämställdhetsarbetet om att utveckla den egna verksamheten, till exempel på en skola, och uppföljningen visar hur arbetet utvecklas i bemötande, undervisning och resultat för flickor och pojkar. Skolledare, lärare och annan skolpersonal har framför allt kunskap om lokala omständigheter och om könsskapande processer i den egna verksamheten. Från den här lokala nivån, ur den enskilda skolledarens eller lärarens perspektiv, kan det vara svårt att se hur det lokala arbetet hänger samman med omständigheter utanför skolan.

Fallstudien tydliggör hur jämställdhetsintegrering blir beroende av sammanhanget, relaterat till olika nivåer i organisationen. På en central nivå går det att se skillnader mellan jämställdhetsarbetet inom många olika verksamheter i kommunen. Vid tiden för fallstudien byggde uppföljningen huvudsakligen på kvantitativa data, men alla förhållanden kan inte fångas i siffror. På den lokala nivån blir ofta de ”små målen” för den lokala skolan eller förskolan viktiga, medan det kan vara besvärligt att beskriva arbetet på ett mer generaliserbart sätt. Här finns konkreta exempel ur den egna vardagspraktiken på hur ett jämställt arbetssätt förbättrar verksamheten.

Svårigheter för mellannivån, dvs. på förvaltningsnivån, är att förstå sammanhangen där effekter uppstår. I ”Rappet” kan personal i staden rapportera kvalitativa effekter genom ett fritextfält. Men det finns en tendens att kvalitativa data försvinner på vägen upp genom systemet, som en följd av att de olika nivåerna har olika perspektiv. Det innebär att organisationen får ett bortfall i återrapportering. Berättelsen från en förskollärare om när barnen skulle trä pärlhalsband ger ett bra exempel på en verksamhetsförbättring som är svår att fånga in med kvantitativa data:

En grupp 4–5-åriga flickor och pojkar sitter och gör pärlhalsband. Läraren hjälper barnen med nål och tråd när Filip, fyra och ett halvt år, kommer fram, sätter armbågarna i bordet, lutar ansiktet mot händerna och säger: ”Pojkar gillar inte att göra pärlhalsband.” Han tittar på pedagogen, som svarar: ”Filip, det är du som inte tycker om att göra pärlhalsband.” Filip nickar instämmande. ”Men då ska du ju säga att ’jag tycker inte om att göra pärlhalsband’”. Filip svarar inte på det. De andra barnen tittar och lyssnar spánt på pedagogen och Filip. ”På den här förskolan”, fortsätter pedagogen, ”där får alla barn göra pärlhalsband om de vill”. Hon tar fram Filips burk med ett halsband som han börjat med tidigare och kikar ner för att se hur långt han kommit. Filip påminner henne om att han inte vill göra pärlhalsband. ”Jag vet”, säger pedagogen och ställer ner burken igen, ”jag har märkt det”. Och så lägger hon till att han kommit ganska långt med sitt pärlhalsband och att han inte har så mycket kvar. Sen frågar hon om något av barnen vill ha figurpärlor till sitt halsband, vilket alla vill förstås, eftersom figurpärlor är väldigt eftertraktade. Hon lägger några pärlor i vars och ens burk och när hon frågar Filip om hon ska lägga några pärlor i hans burk också, så nickar han. Filips bästa kompis Victor får en rosa delfinpärsla som han lycklig trär på sitt halsband. Barnen fortsätter trä pärlor på sina halsband och plötsligt har Filip också kommit igång med sitt halsband. Förskolläraren säger ingenting om det. När Filip frågar om hon kan hjälpa honom att knyta ihop halsbandet svarar hon ”Ja visst, men Filip, är du redan färdig, fantastiskt!”. Filip går iväg med sitt halsband och visar det för en annan förskollärare: ”Titta vad jag har gjort!” Han får massor av beröm och går sen stolt och lägger ut halsbandet på sin hylla. Han vill ta med det hem.

Berättelser av det här slaget förmedlar viktiga erfarenheter av att möta barn när de provar föreställningar om kön. Den visar också på en viktig förbättring i verksamheten, ett vardagligt exempel på vad det innebär i praktiken att motverka könsstereotyper.

Det här är en aspekt av jämställdhetsarbetet som är svåra att förmedla i ett formellt system för uppföljning. Hur fånga in kvalitativa data i ett system som bygger på kvantitet? Eller mer konkret: hur ska man göra för att paketera och förmedla konkreta berättelser om jämställdhetsarbete i verksamheten så att de kan ”transporteras” upp genom systemet eller till andra områden, så att andra kan tillgodogöra sig erfarenheter och lärdomar som inte fångas i kvantitativa data?

En annan utmaning är att jämställdhetsarbetet bedrivs i olika takt i olika delar av kommunen och på olika nivåer. Förändringströgheten är starkare på högre nivåer. Frågor om prioriteringar måste tas på högre nivå och tar längre tid att fatta beslut om. Lokala nivåer kan se effekter snabbare men dessa är ofta begränsade till den egna enheten. Det kan också vara svårt att skapa förståelse för analyser som sker mer aggregerat utifrån de olika verksamheternas perspektiv.

Studien visar också att det finns en rad olika effekter, både avsedda och oavsedda, som av olika anledningar inte beskrivs som effekter av jämställdhetsarbetet i de uppföljningar som görs. En förklaring är att förbättringar som sker på grund av jämställdhetsintegrering ofta sker inom ramen för det ordinarie arbetet. Själva idén med jämställdhetsintegrering är ju att jämställdhetsarbetet ska vara en del av det vi gör till vardags.

Ett exempel är skolan som rapporterade ökad trygghet och minskade klagomål från eleverna, men där denna förbättring inte kopplades ihop med den jämställdhetsintegrering som bedrivits. I förlängningen skulle ett förbättrat arbetsklimat för

eleverna kunna leda till minskade könsskillnader både när det gäller elevernas prestationer och att färre elever hoppade av en utbildning de påbörjat.

Andra exempel är när jämställdhetsarbetet görs till en del av det ordinarie kvalitetsarbetet, det vill säga att genom att tillämpa ett jämställdhetsperspektiv på verksamhetsmålen blir kvaliteten bättre i den service som levereras till medborgarna, men på vilket sätt detta arbete ska leda till en förbättring när det gäller jämställdhetsproblem på en makronivå är mer oklart för de inblandade.

Fallstudien visade att jämställdhetsarbetet i Göteborg har brutit ny mark, förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete har ökat och arbetet har gett effekter för brukarna.

Men fallstudien gav också insikter om utmaningar när det gäller att undersöka, åtgärda och fånga upp de resultat som gjorts. ”Mjuka” resultat är vanliga men svårångade, eftersom de inte understöds i rapporteringssystemet. *If you can't measure it, you can't manage it*, säger en management-klyscha. Det du inte kan mäta kan du inte heller styra.

Men hur gör man då för att fånga upp mjuka resultat? Och vad gör man med allt det man faktiskt kan mäta? Frågorna skickas vidare till Kristina Lindholm som är en av forskarna bakom fallstudien i Göteborg.

Att mäta jämställdhet

I sin forskning har Kristina Lindholm intervjuat kommunanställda på alla nivåer som deltagit i arbetet med jämställdhetsintegrering. Hennes slutsats är att jämställdhetsarbetet i en kommun är väldigt komplext. Ofta börjar det med kartläggningar av ojämställdheten i verksamheten. Sedan ska skillnaderna mellan könen analyseras och en åtgärdsplan tas fram.

– Men för att göra detta måste det finnas en gemensam förståelse av vad jämställdhet är. Vilka problem är det som ska lösas och när kan det sägas att jämställdhet uppnåtts? Är det när kvinnor och män behandlas helt och hållet lika eller är det när man infört olika lösningar för kvinnor och män? Kan det vara både-och eller variera från situation till situation?

Enligt Kristina Lindholm kan en snäv tolkning av begreppet vara att man reducerar jämställdhet till att enbart handla om diskriminering, en bredare tolkning att man tillämpar en intersektionell förståelse och försöker se hur kön samverkar med andra sociala faktorer som utbildningsnivå, etnisk tillhörighet, sexuell läggning och ålder.

För att gå vidare och göra analyser utifrån kartläggningarnas resultat behövs även teorier om betydelsen av kön i olika sammanhang och kriterier att värdera könsskillnader mot, såsom nationella och kommunala jämställdhetsmål, eller särskilda mål inom olika verksamhetsområden som exempelvis skolan.

– Hur man ska driva jämställdhetsarbetet framåt och vad man ska mäta beror sedan på var i organisationen man befinner sig. Arbetar du som förskolelärare på en skola ser du andra saker än om du sitter som controller på en förvaltning. Arbetar du direkt mot brukarna så handlar arbetet om lokal utveckling, där kan målen direkt omsättas i den egna verksamheten, säger hon.

– Men om mätning ska vara meningsfullt så måste det finnas återkoppling. Organisationen måste ha en genomarbetad tanke om hur resultatet ska användas.

Enligt Kristina Lindholm är mätning av jämställdhetsarbetet egentligen inte enkelt på någon nivå. Men det är lättare där det finns siffror att utgå ifrån. Inom utbildningsområdet har det gått bra att ta fram statistik, exempelvis på flickors och poj-kars resultat i skolan.

– Ett stort problem som jag ser det, är bristen på kunskap för att göra ordentliga analyser. Analyserna behövs för att man ska kunna gå vidare i arbetet och politikerna ska kunna ta mer jämställda beslut, säger Kristina Lindholm. Ett annat problem är att politikerna inte alltid tar nya beslut på grundval av de analyser som genomförts och som skulle kunna bidra till ökad jämställdhet.

Hennes intervjuer med tjänstepersoner bekräftar bilden av att det ofta saknas kunskaper ute i kommunerna om att göra analyser utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det kan exempelvis handla om fördelning av resurser mellan gymnasieprogram, där man ser att manligt dominerade program får mer resurser. Men sedan saknas diskussionen om hur man ska göra för att fördela resurserna lika mellan kvinnodominerade och mansdominerade program. Istället kanske frågan blir hur obalansen ska brytas, hur fler flickor ska lockas till fordonsprogrammet, säger Kristina Lindholm.

– Tjänstepersonerna pekar också på att de lokala resultaten, om exempelvis förändrat bemötande, inte alltid fångas upp. Det som lyfts är snarare hårda fakta, som hur många män respektive kvinnor som gått en viss kurs. Men vad säger det egentligen?

På lokal nivå upplever tjänstepersonerna ofta att ansvaret för jämställdhetsarbetet trycks nedåt, och att de ska behandla komplexa frågor. Enligt Kristina Lindholm finns det ett glapp mellan olika nivåer.

– Högt upp i organisationen ska de ställa ”smarta frågor”, men de träffar aldrig medarbetarna ”på golvet”. Samtidigt känner de som levererar långt ned att ingen bryr sig om deras resultat. Det kan handla om en förskolelärare som beskrivit sitt arbete på en halv sida och levererar det till förvaltningen, som aldrig återkommer med feedback.

Enligt Kristina Lindholm är lärande berättelser kring arbetet ett sätt att ”mäta” eller förmedla kvaliteten i bemötandet.

– Storytelling är en metod att utveckla och undersöka jämställdhetsarbetet, men för att det ska fungera måste berättaren ha autenticitet. Det fungerar bara om den som själv upplevt historien berättar det, och kan därför vara svårt att sätta i system.

Hon menar att bemötande kan vara svårt att mäta i attitydundersökningar. Ofta är förändringarna inte så påtagliga på individnivå och personen som blir bemött, exempelvis pensionären på äldreboendet, kanske inte ens lägger märke till det mer jämställda bemötandet.

– Dessutom finns det andra faktorer som påverkar hur kommuninvånare behandlas av anställd personal. Forskning om bemötande inom socialtjänsten visar att det alltid finns en maktrelation mellan den som hjälper och den som blir hjälpt. Här spelar aspekter som exempelvis myndighetsutövning in.

Kristina Lindholm menar att det finns risker med mätning. En handlar om att de mer komplexa målen, som verkligen ger mer jämställdhet, får stryka på foten.

– Det som är svårt att mäta kan lätt prioriteras bort när man arbetar under stark tidspress. Ett annat hinder är mättröttheten, och svårigheten att göra något med resultaten.

Hur ska man då göra för att skapa ett kontinuerligt jämställdhetsarbete?

Enligt Kristina Lindholm är det viktigt med bred kompetensutveckling och att medarbetarna har makt och mandat att genomföra förändringar. En annan central fråga är att det finns en fungerande kommunikation mellan olika nivåer i organisationen och tid för reflektion.

– Det finns en tilltro till metoder, men även om man har ett superverktyg så tar det inte bort grundproblemen. Det måste

finnas ett välförankrat arbete och en fungerande uppföljning annars kommer inte jämställdhetsintegreringen att fungera, säger Kristina Lindholm.

Reportage: Tryggare p-hus i Göteborg

Det fjärde jämställdhetspolitiska delmålet är att mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet.

Nästan allt våld i samhället utövas av män. Detta våld drabbar både kvinnor och män, men det drabbar på olika platser. Män drabbas oftast utomhus, och gärningsmannen är oftast okänd. För kvinnor är den farligaste platsen hemmet, och gärningsmannen är ofta känd. Det är också betydligt fler kvinnor än män som utsätts för hot och våld i arbetet. Kvinnor riskerar också att utsättas för våldtäkt, sexuella trakasserier eller andra former av sexuell våld.

Hotet om våld och sexualiserat våld begränsar kvinnors rörelsefrihet. Det är betydligt fler kvinnor än män som känner sig otrygga när de är utomhus och därför väljer bort vissa platser eller vägar. Det kan till exempel innebära att kvinnor inte tar del av offentlig service som kommunen erbjuder. I Göteborg har det kommunala parkeringsbolaget inlett ett arbete för att skapa tryggare parkeringshus.

- Att skapa en tryggare känsla i ett parkeringshus behöver varken vara dyrt eller svårt. Mycket handlar om färg och ljus, förklarar Jonas Nilsson som är affärsutvecklare på parkeringsbolaget i Göteborg.

Enligt statistiken är parkeringshus inte farligare än andra offentliga miljöer. Men just känslan av otrygghet spelar stor roll för många kvinnor har det visat sig, både i forskning och i parkerings-

bolagets egna undersökningar. Kvinnor tycker ofta att det är obehagligt att vistas i ett parkeringshus och parkerar därför hellre på gatan. Därigenom blir parkeringshuset en kommunal resurs som de inte får del av.

- Männen är mer rädda om bilen, kvinnorna om sig själva, säger Jonas Nilsson.

Parkeringshuset i Olskroken är byggt efter de nya idéerna. Ljuset som faller in genom lamellerna i fasaden tecknar streck på betonggolvet, utanför skymtar skuggor av förbipasserande. När Frida Bastos parkerar sin svarta Volvo är det inte första gången. Det är hyfsat billigt att ställa bilen där och parkeringshuset ligger nära gymmet där hon brukar träna. Hon är inte rädd för att parkera i parkeringshus, men tryggheten kommer snabbt på tal när hon ska berätta vad hon tycker om parkeringsanläggningen i Olskroken.

- Jag gillar att det är lite speciellt byggt, med insyn utifrån. Det är inte så stängt som i många andra parkeringshus. Man ser dagsljus och andra människor, det känns tryggt, säger hon.

Parkeringshuset i Olskroken är nybyggt utifrån de principer som Göteborgs stads parkering numera försöker tillämpa på alla sina parkeringar. Det betyder att huset är helt utan prång, det finns en kontakt med livet som pågår utanför och alla dörrar går att se igenom. Det är ljust, belysningen kastar inga konstiga skuggor och balkarna är målade i en varm orange färg

Frida Bastos jämför med ett annat parkeringshus i stan, där hon tycker att det är lite obehagligt. Det ligger två våningar ner under jord, är trångt, mörkt och byggt i grå betong med många skrymslen och vrår. Dessutom saknas speglar som skulle göra det möjligt att se runt hörn.

- Och så finns det läskiga automatiska dörrar som åker upp och ner när man går förbi. Det är obehagligt eftersom man inte vet vad som finns där bakom. Där kan jag tänka att ingen skulle höra om jag skrek, säger hon.

För Maria Stenström, som är parkeringsbolagets vd, och Jonas Nilsson är Frida Bastos kommentarer ett kvitto på att deras jämställdhetsprojekt burit frukt.

I projektet som finansierats av *Program för hållbar jämställdhet* har ingått att ta reda vad som påverkar kundernas trygghetskänsla, men också en intern utbildning i jämställdhetsintegrering.

- Alla anställda behöver se på vår verksamhet med genusglasögon, säger Maria Stenström.

I redan befintliga parkeringshus kan det vara svårare att få till transparens. Där kan man i stället försöka skapa en illusion av ljus och öppenhet.

- Vi kan jobba med ljusa väggar, bilder, högtalare med musik och vi kan byta ut plåtdörrar mot genomskinliga i glas.

Men det räcker inte med att själva parkeringshuset upplevs som tryggt. Vägen till och från har också betydelse. Till exempel kan stora eller vildvuxna buskage precis utanför ingången upplevas som hotfulla. Därför vill parkeringsbolaget också skapa ett samarbete med andra fastighetsägare runt omkring p-husen och kommunens gatuförvaltning.

- Till stor del handlar det om att ha en dialog så att vi alla lägger budgetarna med samma mål. Om alla bidrar med sin lilla del, kan effekten bli stor, säger Maria Stenström.

Men det är inte bara parkeringshusen som förändras. Utbildningen har också lett till ett nytt helhetsperspektiv på verksamheten. Tidigare fanns en tydlig uppdelning där kundtjänsten uppfattades som mjukare och förvaltningen som hårdare.

- Förvaltningen hade högre status, även om det var outtalat. Det var förvaltarna som hade hand om de där rutorna som vi tjänar pengar på, säger Maria Stenström.

Nu är samarbete kring helheten den nya ledstjärnan. Tidigare var det den tekniska personalen som besiktigade parkeringarna, som ett led i underhållsarbetet. När trygghetsarbetet påbörjades

fick också personal som arbetar i kundtjänsten gå ut och syna parkeringshusen, men ur ett kundperspektiv.

- Det är uppenbart att vår tekniska personal och vår kundnära personal har olika kompetenser som båda är viktiga i vårt arbete, säger Maria Stenström.

Numera går kundnära och teknisk personal ut för att gemensamt besiktiga parkeringsanläggningarna.

- Helst ska det vara en kvinna och en man. Och de får gärna gå på kvällstid när det blivit mörkt.

Dessutom är tanken att kommande kundundersökningar ska laddas med frågor som ska säkerställa att jämställdhetsperspektivet inte glöms bort.

Vem gör vad i jämställdhetsarbetet?

På pappret kan det se lätt ut. Politikerna bestämmer vad som ska göras och fördelar resurser. Cheferna bryter ner politikernas beslut i konkreta verksamhetsplaner som ska styra arbetet under det kommande året. Medarbetare på fältet utför det som politikerna bestämt. Genom olika system för uppföljning och kvalitetskontroll får politikerna besked om resultatet av sina beslut och prioriteringar.

I verkligheten är det alltså inte så enkelt. Vem ska göra vad för att jämställdhetsarbetet ska gå framåt? Cheferna är centrala, har vi konstaterat flera gånger. Problemet är att de ofta har brist på både tid och kunskap.

– För att lyckas med arbetet krävs både tryck uppifrån och stöd och hjälp, säger Karin Sjöberg, en av programmets följeforskare.

För att verksamheten i en kommun ska jämställdhetsintegreras krävs tydliga roller och ansvarsfördelning. När kommunerna drog igång sina utvecklingsarbeten inom *Program för hållbar jämställdhet* var det mycket diskussioner om hur arbetena skulle organiseras, berättar hon.

– Det finns alltid en risk att satsningarna blir projektledardrivna, att projektledaren får täcka upp för att det inte är förankrat uppåt eller nedåt i organisationen.

Att skilja på rollerna är viktigt. I stora drag handlar det om att de högsta politikerna är ägare och ytterst ansvariga för

arbetet. Cheferna ska ta strategiska beslut och styra arbetet rätt. Projektledaren är mer av en exekutiv organisatör och utförare.

– Projektledarna är ofta eldsjälar som sätter igång arbetet. Men för att de ska lyckas krävs det att cheferna träder in, äger, förankrar och skapar utrymme för delaktighet och lärande i arbetet. Projektledarna kan hitta på hur många bra aktiviteter som helst, men det spelar ingen roll om medarbetarna inte ges förutsättningar att delta. Kan inte chefen bädda för arbetet och stå bakom det, blir det svårt. Därför är samspelet mellan projektledare och chefer oerhört viktigt.

Arbetet med jämställdhetsintegrering följer ofta samma mönster. Det första steget är gärna en ögonöppnarutbildning kring vad jämställdhet är. Sedan följer det konkreta arbetet. Många genomför kartläggningar för att få syn på ojämställdheten och tar fram könsuppdelad statistik.

– Men efter kartläggningarna tar det ofta stopp. De genomgripande analyserna blir inte av. Hindren vi identifierat är framför allt en upplevd tidsbrist och perspektivträngsel, dvs. att man jobbar med fler tvärgående frågor på samma gång, till exempel mångfald, miljö, barnperspektiv med mera. Att göra analyser kräver gemensam reflektion och gemensamt lärande. Att organisera gemensamma läroprocesser kräver särskild kompetens. Tid och resurser måste avsättas och det är cheferna som är ansvariga för arbetet.

För att lyckas driva jämställdhetsintegrering i en kommun behövs ett tryck uppifrån, dvs. att politikerna och de högsta cheferna på olika sätt talar om att jämställdhet är viktigt, och att de efterfrågar resultat. Men det behövs också hjälp och stöd till chefer och medarbetare för att de ska kunna leverera det som ledningen har beställt. Det är en vinnande kombination som Karin Sjöberg återkommer till.

– Vi ser en enorm skillnad där politiker är aktiva och har förmågan att äga frågan och efterfråga resultat, i stället för att de bara tycker att det är bra med jämställdhetsarbete i största allmänhet.

Hon menar att engagerade politiker sätter press på organisationen. Det behövs eftersom cheferna ofta har fullt upp med att bara sköta den ordinarie driften.

– Det är svårt att arbeta med utvecklingsfrågor när mycket annat står på agendan. Men cheferna prioriterar det som efterfrågas av politikerna. Om ledningen visar att jämställdhetsarbete är viktigt, så är möjligheten större att just det prioriteras.

Att ”utföra arbetet” är dock inte helt enkelt. Till skillnad från andra frågor, är jämställdhet en fråga om identitet som griper tag i varje individ och ofta kopplas till politik. Det är dessutom ett komplext begrepp som kan tolkas på en mängd olika sätt. För att arbeta med frågorna krävs både kompetens kring genus och jämställdhet och om hur man bedriver utvecklings- eller förbättringsarbete.

– Här behöver cheferna stöd och hjälp. Man skulle kunna tro att cheferna kan utvecklingsarbete eftersom de har ett utvecklingsansvar, men enligt projektledarna ser det ofta inte ut så.

Utvecklingsarbete av det här slaget handlar om att få igång processer för gemensamt lärande. För att få en hel förvaltning att arbeta annorlunda krävs stora förändringar, menar Karin Sjöberg. En del chefer är intresserade och vill jobba med detta själva, andra ser till att skaffa kompetensen på annat håll. Hur man löser frågan ser olika ut i olika kommuner och landsting. En del har tagit in externa konsulter. Andra har anställda processledare, som får utöka sitt arbete till jämställdhetsfrågor. Ytterligare en variant är att skapa en särskild grupp där båda kompetenserna, genus och processledning, finns.

– Sedan är det en balansgång. Resurspersonen får inte ta över utvecklingsarbetet. Poängen är att personen finns där som stöd till chefen. Bäst är om de kan arbeta tillsammans och bestämma vad som ska göras. I takt med att cheferna utvecklar sin kompetens kan processstödet roll förändras.

Som följeforskare har Karin Sjöberg studerat Eskilstunas jämställdhetsarbete och tycker att det är ett bra exempel på en kommun som hittat en modell för att lösa ansvarsfördelningen. (Läs mer om Eskilstunas jämställdhetsarbete i kapitel 12, Styrning och stöd.) Där har man också valt att ha mycket stöd i jämställdhetsintegreringsarbetet.

– Det finns en organisation med processledare på förvaltningarna, som jobbar med utvecklingsfrågorna tillsammans med chefer och medarbetare. Processledarna bildar ett eget lärande nätverk och hjälper varandra att utveckla metoder och arbetssätt.

Flera kommuner som deltagit i *Program för hållbar jämställdhet*, har arbetat just med att sätta tryck på cheferna. Enligt Karin Sjöberg finns det olika sätt att skapa incitament för cheferna att driva jämställdhetsarbetet. Vissa kommuner har med jämställdhetsarbetet som ett av lönekriterierna för cheferna. Bedrivs inget arbete blir det ingen löneökning.

Sedan finns det andra som använder budgeten för att motivera.

– I en kommun får förvaltningar som har ett aktivt arbete med jämställdhetsintegrering ta med sig pengar in i nästa mandatperiod. Det är en ekonomisk reglering som markerar för cheferna att det här är viktigt och det får konsekvenser om du inte jobbar med det, säger Karin Sjöberg.

Den viktigaste faktorn för att få med cheferna på tåget är dock att de själva förstår meningen med arbetet.

– Innan man börjar med ett jämställdhetsintegreringsarbete så brukar många tycka att det inte finns några särskilda problem. Men när man börjar göra kartläggningar och titta på fakta så framkommer bristerna. Då blir behovet och värdet tydligare, säger Karin Sjöberg.

Hon berättar att projektledarna mötte mest motstånd i början. Många ifrågasatte att man skulle jobba med jämställdhet över huvud taget, man såg inte problemen. Sedan gick diskussionerna mer över till att handla om hur analyserna ska göras, vad som ska mätas och hur det ska mätas, och arbetet kom i gång.

– En tråkig tendens är att intresset för frågorna minskade något hos ledningarna i slutfasen av programtiden, alltså de lokala projektägarna. Enligt projektledarna beror det ofta på perspektivträngsel. En del politiker tycker att de bockat av jämställdhetsarbetet och att det är dags att satsa på andra frågor, säger Karin Sjöberg.

Hon konstaterar att det i ett sådant läge är viktigt att styr- och ledningssystem är jämställdhetsintegrerade så att inte jämställdhetsarbetet står och faller med ledningens personliga engagemang.

Politiker, chefer, projektledare och stödfunktioner i all ära. Men medarbetare inom kommunala verksamheter spelar också en jätteviktig roll i jämställdhetsintegreringsarbetet, enligt Karin Sjöberg.

– Det är personalen längst ut som ser till att politiken förverkligas. Hållbar jämställdhet handlar mycket om bemötande och att den service som ges ska vara jämställd.

Karin Sjöberg menar att det praktiska jämställdhetsarbetet bör ske i dialog mellan chefer, jämställdhetscoacher eller processledare och personal. Tillsammans kan man bestämma vad som ska göras utifrån gemensamt identifierade problem. I en

ideal organisation ska det hänga ihop med kommunens mål i styr- och ledningssystem, och med vad politikerna anser är angeläget.

– Det är viktigt med delaktighet och gemensamt lärande så att mål och planer inte bara blir hyllvärmare. Ta en generell problematik, som att pojkarna halkar efter i skolan och att flickorna upplever alltmer stress. Idealt skulle skolorna arbeta med det ur ett jämställdhetsperspektiv och frågan finnas som mål i kommunens styr- och ledningssystem, säger Karin Sjöberg.

Hon menar att kedjan borde finnas både inom kommunen, men också hela vägen upp till riksdagen. Idag finns de nationella jämställdhetspolitiska målen, men i många kommuner är kopplingen till dessa otydlig.

– Jag skulle önska en mycket bättre koppling här. Det borde vara så att man från nationellt håll gick ut med frågan ”vad gör vi åt pojkars betyg och flickors ökade stress?”. Sedan skulle man önska att det fanns en strategi för hur ett lärande kring dessa frågor skulle kunna se ut, att man samlade goda exempel från lokal nivå så att det fanns möjlighet för fler att lära av hur ett arbete utifrån ett jämställdhetsperspektiv kan bidra till en bättre skola, säger Karin Sjöberg.

Idag saknas en nationell struktur som tar tillvara på erfarenheter från den lokala nivån. Och omvänt så skulle den nationella nivån kunna vara vägvisare om det fanns jämställdhetsmål inom flera politikområden, menar Karin Sjöberg. Det skulle underlätta det lokala utvecklingsarbetet för jämställda verksamheter.

– Precis som det på lokal nivå behövs ett samspel mellan olika nivåer i en kommun, behövs ett samspel mellan lokal och nationell nivå för att jämställdhetspolitiken i Sverige ska utvecklas.

Reportage: Från tjejmottagning till ungdomsmottagning

De flesta landstingen i Sverige har särskilda ungdomsmottagningar dit ungdomar är välkomna från 12–13 års ålder och upp till några år efter 20. Ungdomsmottagningarna erbjuder stöd och råd om sex och samlevnad, kärlek och relationer, preventivmedel och sexuell hälsa, men också psykisk hälsa.

Hit kan man komma för att ställa frågor om kropp och lust, graviditeter, abort och sexuellt överförda infektioner, men också om familjeproblem, nedstämdhet, oro, ångest, stress, och annan psykisk ohälsa, eller om man blivit utsatt för sexuella övergrepp eller våld.

Ett generellt mönster på alla ungdomsmottagningar är att tjejerna är i kraftig majoritet bland besökarna. Killarna står ofta för bara 10–20 procent av besöken och kanske några få procent av bokade samtalstider hos en kurator.

Det finns ett tydligt mönster av att flickor och unga kvinnor lär sig att ta ansvar för sin sexuella och reproduktiva hälsa, medan killar inte får lära sig det. Vilket i sin tur innebär att tjejer i många fall får ta hela ansvaret för frågor om preventivmedel, graviditeter eller sexuellt överförda infektioner.

I förlängningen har det bäring på det fjärde jämställdhetspolitiska delmålet, om rätten och möjligheten att bestämma över sin egen kropp, sexualitet och reproduktion.

Landstinget i Gävleborg har satt som mål att ha ett jämställt bemötande av alla invånare som kommer i kontakt med vården, oavsett om det är i väntrummet, på webben, i gruppverksamheter eller i det individuella mötet. Det betyder till exempel att mammor och pappor ska känna sig lika välkomna på barnmorskemottagning, förlossningsklinik och i föräldragrupp, till hälsocentral och sjukgymnastik. Det betyder också att tjejer och killar ska känna sig lika välkomna till ungdomsmottagningarna.

Ungdomsmottagningen i Gävle arbetar aktivt för att få dit fler killar, både med och utan partner.

För Tommy Hedin, 23, och Matilda Forsström, 21, var det självklart att båda skulle till ungdomsmottagningen för att diskutera preventivmedel.

- Vi gör ju allt annat tillsammans, så varför inte det här, säger Matilda.

På bordet framför dem står en låda full med spiraler, p-piller och kondomer. Där finns också en anatomisk modell av en livmoder och en slida, som barnmorskan Ingela Öhman använder när hon ska demonstrera hur det går till att sätta in en spiral.

- Jag följer med som stöd för Matilda. Men det är intressant att lära sig saker också. Jag vill ju veta vad som händer med Matildas kropp och hur hon påverkas av olika preventivmedel, säger Tommy Hedin.

Även om det är självklart för dem båda att gå till ungdomsmottagningen tillsammans, är det inte givet för andra i deras ålder.

- Nej, mina systrar har varit lite frågande över att Tommy och jag går hit tillsammans, säger Matilda Forsström.

Drygt åttio procent av mottagningens besökare är tjejer. De allra flesta, både killar och tjejer, verkar tycka att preventivmedel, abort och graviditet är tjejens ansvar. Därför har personalen aktivt börja fråga efter att få träffa båda parterna i en relation, oavsett vad rådgivningen gäller.

- Det är viktigt att känna ett gemensamt ansvar, men det är också en fördel att det ställs lite annorlunda frågor när båda personerna i en relation är med vid besöket, säger Ingela Öhman.

- Och man är två som kan hjälpas åt att komma ihåg hur det var med biverkningar och sånt, skjuter Matilda in.

Eftersom Tommy var med när Matilda fick sina p-piller, vet han hur viktigt det är att hon tar dem vid ungefär samma tid varje dag. Han frågar ofta om hon kommit ihåg att ta pillret.

- Ja, varje dag faktiskt, skrattar Matilda.

Än så länge är det hon som betalar för p-pillren, men de har i alla fall börjat prata om att dela på kostnaden - skyddet är ju till för dem båda.

De flesta tjejer bokar tid och kommer själva till mottagningen och när det gäller abortrådgivning är tjejerna nästan alltid själva.

- Det är synd. Det är bra att ha någon med sig som kan ha mer distans och lättare att ta till sig informationen, säger kuratorn Magnus Edvinsson.

För att involvera även killarna vid aborter skickar mottagningen ett brev till killen som tjejen har blivit gravid med. Utgångspunkten är hur situationen kan upplevas ur killens perspektiv och vilken hjälp som finns att få.

År 2009 tog landstingsfullmäktige i Gävle beslut om att ansluta sig till den europeiska jämställdhetsdeklarationen. Det blev startskottet för landstingets arbete med jämställdhetsfrågor och gjorde det möjligt för ungdomsmottagningen att söka medel från *Program för hållbar jämställdhet*. Flera på mottagningen var redan intresserade och sugna på att få igång ett arbete om sitt eget förhållningssätt till killar och tjejer, och vad de förmedlar i mottagningsrummet.

Pengarna räckte till ett pilotprojekt där personalen fick utbildning om genus och började titta på sina egna lokaler med nya ögon. Det resulterade bland annat i nya tidningstitlar i väntrum-

met, som Ottar och Kamratposten, och könsneutrala skyltar på toaletterna.

Personalen upptäckte också att journalerna behövde göras om. Med rubriker som "gynundersökning" och "gynekologiska besvär" var de allt annat än könsneutrala. Nu har man bytt rubriker till "undersökning" och "genitala besvär".

- Alla sådana förändringar tror jag påverkar oss mentalt att gå från en tjejmottagning till att bli en ungdomsmottagning. Det är jätteviktigt, säger Ingela Öhman.

Tack vare utbildningen har alla blivit mer medvetna om vilka signaler de sänder ut till ungdomarna. Kuratorn Magnus Edvinsson berättar att han numera alltid tänker på hur han möter ungdomar i väntrummet.

- Jag är nogna med att inte kommentera hur en tjej ser ut, eftersom jag aldrig skulle göra samma sak med en kille, säger han.

Han försöker också se till att pojkarna får lika lång tid till samtal som flickorna.

- Förut nöjde jag mig lite snabbare med killarna. Jag tänkte nog att de inte var lika bra som tjejerna på att uttrycka sina känslor.

Att reflektera över det egna bemötandet och beteendet har blivit en del av vardagen för hela personalgruppen. Många har ett genuint intresse för frågorna och det blir ofta diskussioner på rasterna.

Vårdenhetschefen Mikael Wall vill att jämställdhetsarbetet hålls levande på ett strukturerat sätt.

- Till exempel har vi avsatt tid för frågorna på våra arbetsplats-träffar som vi har varannan vecka, säger han.

På den senaste träffen beslutades om en checklista om sådant som är bra att tänka på vid tidsbokningar och som ska finnas synlig och tillgänglig hos alla. Checklistan påminner om att aktivt bjuda in till gemensam rådgivning om preventivmedel, graviditet och abort, relationer och samlevnad; att aktivt bjuda in båda föräldrarna att

följa med sin ungdom på mottagningsbesök; samt att ta upp en diskussion med ungdomar om att dela på kostnaderna för preventivmedel.

- Ytterligare en liten sak, som jag tror kan göra stor skillnad, säger Ingela Öhman.

Styrning och stöd

Det finns som vi sett olika strategier för att driva ett utvecklings- eller förbättringsarbete: uppifrån, nerifrån eller mitt-ifrån. Man kan också prata om det i termer av *planeringsstrategier* med en uppifrån-styrning eller *aktivitetsstrategier* som kännetecknas av en mer underifrån-styrd ansats.³⁷

Man kan beordra att verksamhetsplaner ska ha särskilda mål för jämställdhet, att statistik som tas fram ska vara könsuppdeld eller att vissa mallar ska användas i ärendehantering och dessa insatser behövs. Men för att den tänkta förändringen ska kunna ske behöver medarbetarna som utför service och tjänster vara delaktiga i problemanalysen och det behövs ett stöd för lärande. För att bli framgångsrikt måste alltså det ovanifrån-styrda perspektivet i högre grad kombineras med ett underifrån-perspektiv. Det framhåller programmets följeforskare.

Ett utvecklingsarbete som pågår en längre tid kan inte planeras fram i detalj från start. Därför är det viktigt att ta tillvara de erfarenheter som görs i organisationen och att skapa tid och rum för lärande där man reflekterar tillsammans, men framförallt ges möjlighet att göra något tillsammans – dvs. pröva nya metoder och arbetssätt i verksamheten.

Det handlar om att skapa balans mellan förändringstryck uppifrån och stöd underifrån och det är en ständigt pågående

37. Kapitlet är en förkortad och bearbetad version av Sjöberg, Karin, *Att hålla i och hålla ut*, underlag till nationellt analysseminarium 24 maj 2013 (arbetsmaterial, opubl.).

process. Programmets följeforskare genomförde en fallstudie i Eskilstuna 2011–2013 bland annat för att få svar på vad som behövs för att skapa den här balansen. Vilka former av stöd krävs? Hur kan organisationen skapa förutsättningar för reflektion och lärande i samband med jämställdhetsintegreringen?

Utgångspunkten för jämställdhetsarbetet i Eskilstuna är att det ska vara hållbart och kommunfullmäktige har fattat beslut om att alla medborgare har rätt till en jämställd medborgarservice. Alla, oavsett kön, ska få en rättvis del av kommunens resurser. Flickor, pojkar, kvinnor och män ska få ett likvärdigt bemötande av personalen. Service och tjänster ska kvalitets-säkras och vara lika tillgängliga, ha lika hög kvalitet och vara lika väl anpassade för alla. Utvecklingsarbetet ska leda till konkreta och bestående förändringar. Arbetet handlar om att synliggöra ”vem som får vad, på vilka villkor och varför”.

Eskilstuna har arbetat aktivt med jämställdhetsintegrering under flera års tid och involverat i stort sett hela kommunens verksamhet i arbetet. Det finns tydliga politiska målsättningar (att bli en av landets mest jämställda kommuner, både som ort och arbetsgivare) och man har kommit långt i arbetet med att jämställdhetsintegrera sitt styrsystem. Kommunen har en tydlig organisation för sitt jämställdhetsarbete, med en central processledare, processledare ute i förvaltningarna och en styrgrupp med strategiskt valda funktioner representerade. Här finns också ett jämställdhetsutskott med politiker som är direkt underställt kommunstyrelsen, med en ledamot från varje parti i fullmäktige.

Mellan 2011 och 2013 genomförde forskarna en rad intervjuer med politiker, chefer och medarbetare från olika funktioner och nivåer i organisationen. Intervjuerna har legat till grund för lokala analysseminarier där resultat och iakttagelser diskuteras och analyserats tillsammans med deltagarna.

Utmaningar som nämns i intervjuerna handlar om att gå vidare och säkra hållbarheten i arbetet, att ”hålla i och hålla ut”, dvs. att se till att arbetet än mer ”sätter sig i strukturerna”. En viktig faktor som nämns vid intervjuerna är att säkerställa att processledarna tilldelas tid och resurser som kommer alla verksamheter till godo. En annan är att chefer blir aktiva ägare av arbetet.

Resultat från fallstudien i Eskilstuna

Intervjuerna visar att det finns stöd för lärande och delaktighet i de olika förvaltningarna, om än i olika hög grad.

Arbetet med jämställdhetsintegrering leds och koordineras av kommunens centrala processledare, som också är kommunstrateg. Hon menar att man haft strategier för lärande redan från början. Inledningsvis har det handlat om ett lärande på individnivå, dvs. formella utbildningsinsatser för chefer och strategiskt viktiga personer på olika nivåer som har fått ”ögonöppnarutbildningar” i syfte att öka medvetenheten om genus och jämställdhet.

Ett stödsystem för arbetet med jämställdhetsintegrering har byggts upp. I förvaltningarna finns lokala processledare som fungerar som experter och chefsstöd. Processledarna arbetar på en del av sin tjänst som stödresurs och på den andra med sina ordinarie arbetsuppgifter. Några av dem är chefer, andra exempelvis handläggare, utvecklare eller samordnare.

Utgångspunkten har varit att cheferna är ansvariga för utvecklingsarbetet. De måste förstå varför det är viktigt att man gör det man gör, men det innebär inte att de måste kunna alla metoder.

Processledarna på förvaltningarna har fördjupad kunskap om jämställdhetsintegrering och metoder för förbättringsar-

bete. De bidrar genom att koppla ihop arbetet med den dagliga verksamheten. Man använder metoder som 4R och 5R och kollegiegranskning.³⁸ Stödet från processledarna har haft stor betydelse för utvecklingsarbetet i kommunen, enligt många av intervjupersonerna, ja det har rent av varit avgörande.

Processledarna har stöttat chefer i att driva systematiskt förbättringsarbete och bidragit med kunskap om genus och jämställdhet. Cheferna har haft stor nytta av processledarnas stöd och engagemang men under tiden för fallstudien syns en förändring. Inledningsvis drev processledarna arbetet för att sedan kunna dra sig tillbaka eller snarare förändra sin roll, så att chefer och medarbetare i takt med ökad medvetenhet kan äga arbetet mer självständigt.

Några processledare har diskuterat om de borde överge benämningen ”processledare”. De menar att de visserligen ledde processerna inledningsvis, men nu vill de markera att det inte är de som leder, det gör cheferna – deras egen roll är mer av ett expertstöd, ett chefsstöd.

Chefers engagemang varierar

De intervjuade menar att det är en stor utmaning att få med alla chefer som aktiva ägare av arbetet. I de förvaltningar där processledarna haft utrymme att ge mycket stöd syns störst förändring, men arbetet tar tid.

Hur har man arbetat med jämställdhetsintegrering och vad har det lett till? Inledningsvis gjordes olika kartläggningar,

Not 38. Analysen utgår från 5R-metoden vars syfte är att mäta: Representation - målgruppen (R1), Resurser - vem får vad (R2), Resultat - av kartläggning (R3), Realia - analys av resultat i relation till samhällets normer (R4), samt Realisering - åtgärder (R5) (SOU 2007:15).

med utgångspunkt i den egna verksamheten, för att ta reda på vilka problem med jämställdhet som fanns. De olika verksamheterna arbetade var för sig. Det gör de delvis fortfarande men nu utgår man från ett problem eller uppdrag som gäller hela förvaltningen och samarbetar mellan enheter för att få fram underlag för att kunna göra en jämställdhetsanalys.

En processledare berättar:

Tidigare har varje enhet vetat lite om vad den andra enheten gör när det gäller jämställdhetsintegrering. Hittills har det varit många små öar och punktinsatser men nu har cheferna själva blivit väldigt intresserade av hur det ser ut i hela förvaltningen. Var finns män och kvinnor, på vilka ytor och hur fördelas resurserna? Man ska göra en stor kartläggning och sedan analysera. Utifrån detta fundera över: hur vill vi ha det? Nu ska vi inte hålla på med öar säger de – det är en jätteförändring – att det nu kommer från cheferna själva! Ledningsgruppen ska dra upp riktlinjer. Cheferna kommer tillsammans att lägga upp en plan för hur arbetet ska genomföras – vad de olika medarbetarna ska utföra. Vi processledare finns med men håller oss lite i bakgrunden. Vi har kommit långt nu. Alla är inte riktigt med på banan men ledningsgruppen ser att det är deras ansvar nu. Drivkrafterna är kravet som finns och viljan att det ska vara rättvist. Det är en stor förändring! Jag frågade om vi skulle kalla in en konsult för analyserna men det ville de göra själva, med hjälp av oss processledare. De är inte i behov av externa medel för att fortsätta sitt jämställdhetsarbete – en styrka. Medvetenheten är största steget. Det har tagit några år. Nu först är cheferna mogna att ta ett gemensamt ansvar och det finns en nyfikenhet om hur det ser ut på andra håll.

Brukarinflytande och stöd i jämställdhetsintegreringsarbetet

Det kan vara svårt att vara delaktig som brukare när man inte är van – och det kan vara en utmaning för kommunens anställda att förändra synsättet hos de som involveras i ett utvecklingsarbete. Hur långt ska eller kan man gå i detta och hur gör man?

På vuxenförvaltningen utbildar brukare och arbetshandledare medarbetare och chefer i jämställdhet. Målgruppen är personer som har daglig verksamhet och sysselsättning. Det har varit ett lyckat sätt att jobba med jämställdhetsintegrering menar ansvarig chef, som också är processledare.

Utvärdering visar att vi vänt på maktperspektivet. Syftet med att involvera brukarna? Vi vill ha en jämställd verksamhet – det är första ingången. I början gjorde brukarna motstånd mot våra försök att erbjuda en jämställd service så vi tänkte att de måste få utbildning. En kunskapsfråga – det blev mitt i prick – vi strävar efter att de ska få en ökad delaktighet i samhället, empowerment-tanken. Det ingår i hur vi jobbar med delaktighet i samhället och nu ser vi stor skillnad!

Forskarnas slutsats är att det här brukarinflytandet utgör ett stöd i jämställdhetsintegreringsarbetet och att man skulle kunna använda det som en stödstruktur som skulle kunna byggas in som en medveten strategi i alla förvaltningar där det passar.

Viktigt med kunniga politiker som efterfrågar resultat

Ägarskapet från den politiska ledningen är mycket starkt i Eskilstuna kommun. Det finns ett aktivt jämställdhetsutskott med politiker som har mandat att fatta beslut om åtgärder. Vid intervjuerna med politikerna framkom att de var väl underrättade om hur arbetet såg ut i de olika förvaltningarna. De hade en detaljerad bild av "läget" – vad man gjort och vilka svårigheter man brottades med i arbetet.

Utskottet är aktivt genom att efterfråga resultat och ställa krav. Man använder sig av så kallade dialogträffar dit nämndordföranden och förvaltningschefer kallas. På mötet får förvaltningen frågor om vad man gör inom ramen för jämställdhetsarbetet och hur det går. Det är inte roligt att komma till mötet som nämndordförande och säga att "vi har inget arbete på gång".

Det måste efterfrågas resultat! Har ni könsuppdelad statistik? Det handlar om att fråga och ställa krav. Det är en politikers uppgift, att fråga, kräva och bestämma om man märker att man fastnar. /- -/ Vid Dialogträffarna pratar man om arbetet. De går själva igenom vad de jobbar med. Vi ställer specifika frågor och tillsammans försöker vi hitta kärnan. De vill visa vad de gjort för de vill att vi ska få den informationen. De vill berätta så mycket som möjligt, men också säga om det är något de inte förstår. Vi träffar dem ungefär en gång per år. (Ordförande i jämställdhetsutskottet och kommunalråd)

Politikerna ser dialogen som ett kraftfullt instrument när förvaltningschefer varit passiva. Utskottet är mer aktivt än nämnderna och sätter även press på nämnderna genom dialogerna.

På en av förvaltningarna gick jämställdhetsintegreringen trögt. Men det blev bättre fart efter att förvaltningschefen och nämndordföranden varit på en dialogträff, berättar processledaren. Där bestämdes att förvaltningen skulle fokusera på att belysa sin investeringsbudget ur ett jämställdhetsperspektiv. Processledaren ser det som en stor möjlighet att arbeta konkret med den uppgiften. Hon ser framför sig att hennes stöd nu kommer att efterfrågas och hon kommer att få mandat att driva frågan framåt tillsammans med cheferna. Tack vare dialogträffen och intresset från de centrala politikerna i jämställdhetsutskottet blir även politikerna i förvaltningsnämnden tvungna att engagera sig och efterfråga resultat. ”De måste ju ha någonting att rapportera vid nästa dialogträff.”

Processledaren vid denna förvaltning hade gärna sett att dialogträffarna anordnades oftare för att sätta press på förvaltningschef och nämndordförande. Utan uppdrag är det svårt med mandat och legitimitet i rollen som processledare, såvida man inte är chef över andra chefer och medarbetare. Fallstudien visar att i några förvaltningar är processledarna också chefer vilket underlättat arbetet, åtminstone i ett tidigt skede av jämställdhetsarbetet.

Reflektioner från fallstudien

Syftet med fallstudien var att studera och lära mer om vad som behövs för att få balans mellan ett uppifrån-perspektiv och ett underifrån-perspektiv i jämställdhetsintegreringsarbetet och vilka stödstrukturer som behövs. Forskarna intresserade sig också för olika sätt att skapa delaktighet och lärande.

En slutsats är att det finns strategier för stöd och styrning i Eskilstunas arbete med jämställdhetsintegrering, och forskar-

na såg flera intressanta exempel på hur de här mekanismerna samspelar.

- Processledare bidrar med kunskap och metoder och involverar medarbetare och ibland brukare i arbetet, vilket leder till lärande och ett förändrat handlande.
- Aktiva politiker från högsta kommunala nivå sätter press på förvaltningar och nämnder att arbeta aktivt med frågan genom jämställdhetsutskottet.
- De olika förvaltningarna har olika mycket stöd kopplade till sig i form av processledarresurs, något som också avspeglar sig i hur arbetet fortlöper. Stor tillgång till processledarstöd ger resultat men det räcker inte med stöd – det behövs även en efterfrågan från chefer och nämndpolitiker för att processledarna ska kunna bidra i arbetet.

I kommunen finns också jämställdhetsintegrerade styrdokument, och särskilda jämställdhetsmål i kombination med målet att integrera jämställdhetsperspektivet.

Forskarna menar att de här stödstrukturerna tillsammans skapar ett gynnsamt samspel mellan ett uppifrånperspektiv och ett underifrånperspektiv, men det ser olika ut i de olika förvaltningarna. Den största utmaningen är att arbetet i än högre grad måste "sätta sig i strukturerna". Alla måste omfattas av arbetet och äga det aktivt. Cheferna pekas ut som den generellt sett svagaste länken i styrkedjan.

Följeforskarna har tidigare pekat på att det finns ett behov hos många utvecklingsarbeten av att utveckla strukturer som stöder ett lärande både mellan olika förvaltningar och mellan olika nivåer i organisationen, dvs. både ett vertikalt och ett horisontellt lärande. Fallstudien från Eskilstuna ger exempel på hur sådana stödstrukturer kan byggas upp och vidareutvecklas.

Reportage: Roligare för alla när träffpunkter lockar män

Kommunfullmäktige i Göteborg har sedan 2012 som uttalat mål att jämställdheten i stadens verksamheter ska öka. Stadsdelsnämnden Örgryte-Härlanda har tagit målet till sig. För seniorträffpunkterna innebar det att se till att få fler manliga besökare.

Ett trettio-tal seniorer bänkar sig vid det dukade långbordet och luften fylls snabbt av surr. Så brukar det vara på Lundens träffpunkt på måndagar. Men den här dagen är lite speciell, för Hans Wennerberg har precis fyllt hundra år och ska därför firas med sång, tal och tårta.

De är ett gäng i många åldrar, både kvinnor och män, som hänger ihop sedan några år tillbaka. Varje måndag kommer de till Lundens träffpunkt i Örgryte-Härlanda – för maten och för gemenskapen. Efter lunchen har de laddat för bowling i hallen framför husets kiosk.

På stadsdelens träffpunkter för äldre är männen ofta i klar minoritet. Lundens träffpunkt på måndagar är ett undantag. Men det är inget besökarna direkt tänker på.

– Nja, Lena gjorde en grupp av oss och nu träffas vi här och knyter vänskapsband. Vi har också gjort utflykter tillsammans. Idag firar vi Hasse som är en fantastisk människa. Han hör illa, men skriver fina dikter, berättar Janne Larsson.

Lena heter Forssjö i efternamn och är måltidsvärdinna på Lundens träffpunkt. Hon hjälper besökarna att komma tillrätta i lunch-

restaurangen. Vissa behöver hjälp med att hämta mat, andra med att hitta lämpligt lunchsällskap. Ofta är det måltidsvärdinnan som är första kontakten med träffpunktens verksamhet.

- Maten är viktig för många, särskilt för männen, och många gånger är det i restaurangen de lär känna oss först. När de väl kommit dit är steget inte långt till att få med dem på andra aktiviteter, berättar hon.

När enhetschefen Marie Nyström tillträdde sin tjänst slogs hon av att väldigt många besökare på de fem träffpunkter hon ansvarar för var kvinnor och dessutom mycket gamla.

- Jag undrade helt enkelt var männen och de yngre besökarna var, och vad vi kunde göra för att få dem att komma hit. Jag tänkte att det kanske var så att programutbudet behövde förändras.

Det ledde till en enkätundersökning om vilka aktiviteter som kunde locka både män och kvinnor till träffpunkterna. Sen kom pengarna från SKL som på beställning, eftersom det gav möjlighet att ge personalen en ganska omvälvande genusutbildning.

- Utbildningen förändrade mig i grunden, både som privatperson och yrkesmänniska, säger Anna Tholin som är äldrekonstulent på Kaggeleds träffpunkt.

Allt kastades upp i luften och personalen började fundera på sitt eget bemötande, men också på sådant som vilka bilder de valde till programbladen och om aktiviteternas namn kunde påverka vem som kom.

- Pyssel kanske inte drar så många män, men hantverk gör det, säger Anna Tholin.

Sen fyller hon snabbt på:

- En fråga som vi fick med oss på utbildningen och som förändrat mycket är om jag skulle agerat, tänkt eller känt annorlunda om personen jag mött varit av ett annat kön. Det har gjort det tydligt för mig att jag faktiskt bemöter män och kvinnor på olika sätt.

Anna Tholin tycker också att personalgruppen har blivit mer medveten om sina val och varför de gör saker.

- Och så har vi utgått från vad seniorerna själva vill göra. Aktiviteter som vi i personalen hittar på överlever inte, säger hon.

Med programpunkter som kreativa klubben, bowling och linedance, toppat med ett reflekterande förhållningssätt, har antalet män mer än fördubblats. Men även kvinnorna har blivit betydligt fler.

Kerstin Björner tycker sig märka att det har blivit lite annorlunda på träffpunkterna på sista tiden.

- Ja, det har blivit roligare programpunkter som linedance och frågesport. Jag brukar gå på lite olika, beroende på vad som händer.

Kamraten Janne Larsson har inte reflekterat så mycket på utbudet. I stället är maten det viktigaste när han och sambon väljer vilken träffpunkt de ska besöka.

- Fast det är klart. Jag har anmält mig till buggen i Björkekärr som drar igång nu, säger han.

Alltid kön – aldrig bara kön

Det finns fler faktorer än kön som påverkar våra möjligheter i livet. Ålder, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion, funktionsförmåga samt könsidentitet och könsuttryck är skyddade diskrimineringsgrunder vid sidan om kön i svensk lagstiftning. Socioekonomisk status och utbildningsnivå är andra faktorer som har stor betydelse för våra möjligheter att ta oss fram. Den europeiska jämställdhetsdeklarationen slår fast att jämställdhetsarbetet inte bara handlar om kön: ”För att jämställdhet ska garanteras måste flerfaldig diskriminering och andra missgynnanden bekämpas”, heter det i den andra av deklarationens sex grundläggande principer.

Botkyrka kommun har myntat devisen ”Alltid kön – aldrig bara kön” för sitt jämställdhetsarbete. Kommunen har länge jobbat med etnisk mångfald. Cirka hälften av Botkyrkaborna har annan etnisk bakgrund än svensk. En av kommunens stora utmaningar är att alla kvinnor och män ska få samma möjligheter till utbildning, arbete och bostadskarriär som befolkningen i övriga landet.

Anna Giotas-Sandquist ansvarar för arbetet med jämställdhetsintegrering i kommunen. Det systematiska jämställdhetsarbetet tog fart år 2008 när hon fick en nyinrättad tjänst som jämställdhetsstrateg. Snart växte idén fram att kombinera arbetet för ett jämställt, interkulturellt Botkyrka med att så långt som möjligt fånga också andra diskrimineringsgrunder utifrån ett rättighetsperspektiv.

– Ju fler faktorer som påverkar människors villkor som vi kan få med oss i arbetet, desto bättre. Det är klart att det kan vara enklare att bara arbeta utifrån kön, men det räcker inte. Flickors och pojkars, kvinnors och mäns liv och livssituationer är komplexa, säger Anna Giotas-Sandquist som idag är chef för kommunledningens stab i Botkyrka.

Resultatet av arbetet går exempelvis att se i Botkyrkas årsredovisning, som utgår från 13 övergripande mål om bland annat arbete, utbildning och hälsa. För att få en bild av utvecklingen när det gäller jämställda och jämlika förutsättningar redovisas resultatet utifrån stadsdel med kön som indelningsgrund. På så sätt fångar kommunen utifrån sin demografiska sammansättning också indirekt andra maktordningar som etnicitet och utbildningsbakgrund.

– När vi sammanför uppgifterna blir bilden mer komplex. När det gäller hälsa visar våra fördjupade analyser till exempel på olika mönster, där det blir tydligt att kön, utbildning, etnisk bakgrund, ålder och funktionsnedsättning alla spelar roll. Hälsan skiljer sig helt enkelt åt för olika grupper av flickor och pojkar, kvinnor och män, säger Anna Giotas-Sandquist.

Ett annat exempel är att inkomstskillnaderna mellan könen är större i några stadsdelar än i andra.

– Sådana uppgifter gör att det plötsligt blir svårt att tala om invånarna i en stadsdel som en grupp. Här spelar både kön och bakgrund utifrån utbildning och etnicitet roll för rätten till arbete.

Enligt Anna Giotas-Sandquist begränsas arbetet av tillgången på data och statistik. Faktauppgifterna i årsredovisningen är hämtade från bland annat SCB, kommunens egen medborgarundersökning och Skolverket.

– Vi har i stor utsträckning bekönat vår uppföljning och skulle gärna vilja kombinera det med att systematiskt följa upp

utifrån flera maktordningar, men det är svårt och ibland inte möjligt.

Hon tar etnisk tillhörighet som exempel, där kommunen idag inte har något bra underlag.

– Vi skulle gärna prova att göra en medborgarundersökning där invånarna själva får uppskatta sin etnicitet. Hur skulle våra resultat se ut om vi kunde följa kvinnor och män med olika självs kattad etnicitet i våra stadsdelar? I vilken mån uppnår kommunen sina mål för Botkyrkaborna om vi tar på oss alla dessa glasögon? Problemet är att vi skulle behöva göra en väldigt omfattande undersökning vilket påverkar både svarsfrekvensen och kostnaden. Men det skulle sannolikt ge oss en bättre grund för att förbättra kvaliteten och resultaten i kommunens olika verksamheter.

Det mångfacetterade underlaget påverkar kommunpolitikernas beslut, hur de prioriterar och använder skattepengarna.

– I kommunens egna arbetsmarknadsinsatser har det exempelvis lett till uppsökande verksamhet hos de som står längst ifrån arbetsmarknaden: kvinnor i miljonprogramsområdena. Vi har också gjort förändringar inom SFI-området och vår arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltning går nu igenom sina olika delar utifrån både jämställdhet och interkulturalitet.

Botkyrka har utbildat processledare som ska sprida kunskap om jämlikt, jämställt och interkulturellt arbete på förvaltningarna. Kommunen håller även på att ta fram en webbutbildning för medarbetare. Målet är att alla ska ha ett förhållningssätt där olika maktordningar och diskrimineringsgrunder tas i beaktande.

Anna Giotas-Sandquist tycker att arbetssättet har välkomnats bland kommunens anställda.

– Många är nyfikna och vill jobba på det här sättet, men upplever att det ibland är svårt att genomföra. Hur får man under-

lag för att göra en uppföljning om etnicitet när det inte finns någon statistik?

En utmaning med arbetssättet kan vara att det blir perspektivträngsel, dvs. att olika rättighetsfrågor konkurrerar med varandra. Anna Giotas-Sandquist är medveten om problematiken. Samtidigt tror hon att vissa faktorer kan ha olika stor betydelse beroende på sammanhang och verksamhet.

– När det gäller att sammanföra olika perspektiv tänker jag generellt att kön alltid spelar roll och därför ska vara indelningsgrund, men att det aldrig räcker med bara kön. Tittar man enbart på utbildningsnivå säger det inte så mycket. Men sammanför vi det med kön så blir det plötsligt mycket intressantare. Kan vi dessutom belysa etnicitet så ger det ytterligare en pusselbit som vi behöver för att analysera och förbättra våra verksamheter.

Ett exempel på hur Botkyrka breddar jämställdhetsarbetet till att omfatta flera maktordningar är kommunens bidrag till SKL:s projekt Smart ekonomi. Inom projektet har ett antal kommuner undersökt sambandet mellan jämställdhet och ekonomi. Målet har varit att utveckla beräkningsmodeller för det ekonomiska utfallet av olika jämställdhetsinsatser inom offentlig sektor.³⁹

I sitt bidrag tittar Botkyrka på kön, men också på utbildningsnivå, försörjning, ålder och etnisk tillhörighet.

Utgångspunkten är de ökade kraven på svensk arbetsmarknad. För att få ett jobb är det idag praktiskt taget nödvändigt att ha en gymnasieutbildning och att tala bra svenska. Det skapar höga trösklar för många. Lågutbildade utrikesfödda kvinnor

Not 39. Mer information om Smart ekonomi, rapporter och filmade presentationer, finns på skl.se/jamstalldhet.

tillhör en grupp med betydligt högre arbetslöshet än andra grupper i Botkyrka. I vissa områden är förvärvsfrekvensen för kvinnor under 50 procent. 16 procent av kvinnorna står helt utanför samhället, utan någon kontakt med myndigheter, skola eller arbetsmarknad.

Utifrån de här dystra siffrorna har Botkyrka utvecklat en modell som beskriver tre arbetslösa typkvinnor, med varierande skolbakgrund, försörjning, ålder och etnisk tillhörighet: Aisha, Beata och Cyntia.

Samtliga följer en tänkt utbildningsväg som avslutas med gymnasiets vård- och omsorgsprogram. Samhällets kostnader och intäkter för detta jämförs med kostnader och intäkter förknippade med att inte göra något alls. Beräkningen bygger på antagandet att utbildningen leder till ett fast arbete inom vård och omsorg fram till pensionen.

Aisha, en utrikes född 25-årig kvinna med fem års skolgång från hemlandet är före utbildningssatsningen försörjd av anhöriga. Hon läser svenska för invandrare (SFI) och Komvux i fyra år och får sedan arbete inom vård och omsorg, en sektor med stora arbetskraftsbehov framöver.

Enligt Botkyrkas beräkningar har satsningen samhällsekonomiskt gått nästan jämnt upp redan efter Aishas första år i arbetslivet. Fram till pensionen uppgår hennes produktions-tillskott till 7,5 miljoner kronor i dagens penningvärde. Det innebär att satsningen ger 25 gånger tillbaka på de pengar hennes utbildning kostat.

Beata är 35 år, född i Sverige, har gått ut grundskolan och lever på försörjningsstöd. För att kunna genomföra en tre terminer lång utbildning behöver hon ta studiemedel som innebär en viss skuldsättning.

Här består samhällets intäkter både av Beatas produktions-tillskott och av den uteblivna kostnaden för försörjningsstöd.

Eftersom hennes utbildning är kort uppstår samhällsekonomisk vinst tidigt.

Över hela Beatas yrkesliv är den samhällsekonomiska avkastningen hela 58 gånger insatsen, vilket innebär att drygt en person av 60 behöver lyckas för att satsningen ska gå jämnt upp.

Cyntia, är 45 år, född utrikes och har nio års skolgång från hemlandet. Hon har försörjningsstöd och hennes utbildning kräver fyra års studier på SFI och komvux.

Satsningen ger en samhällsekonomisk vinst efter det femte året. Efter Cyntias 16 år i yrkeslivet har satsningen gett en avkastning på nästan 23 gånger insatsen. Om hon inte hade fått försörjningsstöd skulle avkastningen ändå ha varit 15 gånger insatsen.

Botkyrkas modell visar alltså att en satsning på människor som i utgångsläget inte tycks kosta något för samhället ger stora samhällsekonomiska vinster. Avkastningen blir ännu högre för de personer som övergår från försörjningsstöd till eget arbete.

Kvinnorna själva får betydligt bättre ekonomisk standard. Förvärvsarbetet leder till stora skatteintäkter och bidrag till den gemensamma välfärden. Utbildning och arbete ger också positiva effekter på kvinnornas egen hälsa, och det finns dessutom starka samband mellan kvinnors utbildningsnivå och hur deras barn lyckas i skolan. Kalkylerna visar också att det skulle vara samhällsekonomiskt lönsamt att satsa på uppsökande verksamhet och andra insatser för att locka kvinnor till utbildning.

Inom Stockholm läns landsting pågår också ett arbete med att bredda jämställdhetsarbetet. Anna Kullberg är jämställdhetsstrateg och har en bakgrund som folkhälsostrateg. Hon menar att vården har mycket att vinna på att kombinera arbetet för jämlikhet med jämställdhet.

– När jag jobbade som folkhälsostrateg i Östergötland låg fokus på jämlikhet. Kön var inte en prioriterad fråga. I Stockholms läns landsting är det tvärtom. Där finns en lång erfarenhet av att arbeta med jämställdhet. Jag slogs av att det var en liknande problematik, perspektiv som borde kunna kombineras och dra nytta av varandra. Var är jämställdheten i den jämlika vården och var är jämlikheten i den jämställda vården?

Anna Kullberg tycker i likhet med Anna Giotas Sandqvist att jämställdhet borde ligga som grund för den intersektionella analysen. Men det handlar inte om att värdera en maktordning som viktigare än andra, utan att det finns en lång erfarenhet av jämställdhetsarbete och etablerad kunskap som man bör ta vara på, menar hon. Ovanpå detta kan man lägga andra diskrimineringsgrunder, som etnisk tillhörighet, sexuell läggning funktionsnedsättning eller andra individuella faktorer.

– På så sätt kan vi nå utsatta grupper bättre och jobba mer effektivt för jämlikhet. De framgångar vi nått med jämställdhet är viktiga att bevara. Det måste vara en plattform för fortsatt utveckling.

I sin roll som jämställdhetsstrateg på Stockholms läns landsting arbetar Anna Kullberg strategiskt med arbetsuppgifter i enlighet med den Europeiska jämställdhetsdeklarationen. Hon håller i ett nätverk med representanter från landstingets olika förvaltningar. I det arbetet försöker hon integrera perspektiven och förankra arbetet hos cheferna.

– Vi har en utbildning här på tre och en halv dagar, om jämställdhet, jämlikhet och mångfald, som är obligatorisk för chefer och handläggare. En del av kursen går ut på att cheferna ska koppla innehållet till sin egen verksamhet, säger hon.

För de som vill fortsätta arbetet efter utbildningen, finns möjlighet att söka medel, upp till 100 000 kronor, för att utveckla projekten ytterligare.

– Det är inte så mycket pengar, men det kan bli en katalysator för fortsatt arbete. Vi har exempelvis beviljat medel åt ett projekt som tittar på flickors och pojkars stamning och hur det skiljer sig åt, säger Anna Kullberg.

I Stockholms läns landsting är man fortfarande i startgröparna för ett rättighetsarbete som tar hänsyn till flera faktorer samtidigt. Anna Kullberg tror att det kan finnas en viss risk att jämställdhetsarbetet får stryka på foten när man för in andra faktorer och betonar vikten av att jämställdhetsperspektivet måste finnas med som en bas i det fortsatta arbetet.

Hur gör man för att ta hand om det komplexa resultatet?

– Det är sant att resultatet blir mer komplext, men samtidigt blir det mer nära sanningen. Ser vi inte sanningen kommer vi inte åt det som är viktigt att åtgärda. Genom att tillföra olika perspektiv kan vi se vilka samhällsgrupper som verkligen behöver lyftas, ges bättre förutsättningar eller bemötas med ett mer främjande förhållningssätt. Att arbeta för social hållbarhet är ett bra begrepp för det här mer komplexa synsättet, säger Anna Kullberg.

Reportage

Nu kommer tjejerna till Funkabo fritidsgård

Många fritidsgårdar i Sverige brottas med samma problem: merparten av besökarna är killar och verksamheterna har svårt att locka till sig tjejer. Funkabo fritidsgård i Kalmar fick chans att göra en nystart när lokalerna byggdes om efter en storbrand i området. Idag kallar man sig för "den genusmarta fritidsgården".

Det är tisdag och kramens dag. Personalen har tejpat upp en kramruta på golvet och den används flitigt hela dagen. Gagi, som går i sexan, tycker det är kul.

– Kompisarna vill skoja med en och det är roligt, säger han.

I mediarummet pågår Machofabriken för de åttondeklassare som valt detta normkritiska program som elevens val. Arnel Vuckic och Frida Karlsson håller i lektionen. I dag har man övat på att hälsa välkommen, fått känna på hur det är att hamna utanför och diskuterat en film om en pojke vars pappa tvingar honom att välja en annan framtid än han själv vill.

Är Machofabriken kul? Svaret från de fyra tjejerna som sitter kvar i rummet är ett unisont ja.

– Könsroller är ett ganska vanligt samtalsämne här på gården. Jag valde Machofabriken för att det passar in på mig, jag är inte så tjejig, säger Alida Günther.

Mediarummet används som bio men också som lektionssal. Med spotlights är det lätt att skapa en liten scen där det går att

öva på att stå i centrum. Rummet används också för att bara hänga.

Så är det på hela gården. Alla rum kan användas på olika sätt och inget utrymme är könsmärkt. Det är en grundtanke på Funkabo – det finns ett samband mellan den fysiska miljön och en jämställd verksamhet. För att ha en jämställdhetssäkrad verksamhet måste lokalerna vara ändamålsenliga. Det finns till exempel inget syrum, men det finns en verkstad – där det också står en symaskin.

För några år sedan såg det annorlunda ut. Gården dominerades av ett gäng äldre och rätt stökiga killar som spelade biljard och pingis eller bara bredde ut sig i sofforna.

– Vi var tvungna att göra något. Det kändes som om vad som helst skulle bli bättre, säger fritidsledare Mats Gröhn.

I dag, flera år och mycket jämställdhetstänk senare, ramlar besökaren på Funkabo inte längre rakt in i ett vardagsrum utan möts av ett kafé med barstolar och små bås där man kan prata ostört. Köket är dubbelt så stort som det gamla. Både killar och tjejer bakar kakor och bullar när andan faller på. Det gör den ofta.

– Köket har blivit det mest jämställda rummet, säger Mats Gröhn.

I Kalmar beslutade fullmäktige redan 2003 att verksamheterna skulle jämställdhetsintegreras. Men det tog några år och ett antal insatser innan arbetet tog fart. 2008 hade kultur- och fritidsnämnden beslutat att börja med fritidsgårdarna sedan en kartläggning visat att pojkarna dominerade kraftigt.

Året därpå gick alla kommunens fritidsledare en jämställdhetsutbildning. De fick i hemläxa att titta på sina lokaler med nya ögon, ta reda på hur många som använde de olika ytorna, hur könsfördelningen såg ut och att tänka ut aktiviteter som lockade både killar och tjejer.

– Vi har fått bygga om våra egna mentala kartor och tänkt till kring allt, från vilka bilder vi sätter upp på väggarna till vilka filmer

vi väljer. Alla har gjort en jätteresor som var både häftig, skrämmande och nyttig, säger Mats Gröhn.

Men när den första entusiasmen efter utbildningen lagt sig tappade jämställdhetsarbetet fart. Det var så stökigt på gården att orken inte räckte till. Men så kom branden i november 2011. Flera av killarna i stökiga gänget var inblandade i en containerbrand som slutade med att en tredjedel av Berga köpcentrum brann ner.

Det var ett trauma för hela området och många ungdomar blev rädda. Men branden innebar också en möjlighet. Jämställdhetsarbetet hade just kommit igång på nytt och Funkabo hade utsetts till den fritidsgård som skulle byggas om, med stöd från Program för hållbar jämställdhet

– Gården stängde åtta månader under ombyggnaden och vi fick chans att göra en nystart, säger fritidsledare Pernilla Schavon.

– Tidigare hade vi inga åldersregler men nu bestämde vi att gården skulle vända sig till ungdomar mellan 12 och 16 år. Därmed kunde vi säga tack och hej till de här äldre killarna.

Under ombyggnaden fanns tid att stöta och blöta hur Funkabo skulle bli en fritidsgård där kön inte spelar roll. Arbetet gjordes med hjälp av kommunens genuscoach.

– Ett otroligt stöd, säger Mats Gröhn och beskriver hur han själv i början satt med korslagda armar och kepsen nerdragen men sen öppnade upp.

En av de nya reglerna blev att skorna ska tas av. Förr hängde tuffa gänget i sofforna med kängorna på bordet och personalen gick ständigt runt och bad dem ta ner fötterna.

– Det är svårare att vara stöddig i strumplästen så bara detta lilla var viktigt, säger Pernilla Schavon.

Biljardbordet åkte ut i samband med ombyggnaden. Pingisbordet är kvar men har inte en lika central plats längre. De står i rörelserummet som också används till dans och drama. När dramapedagog Saga Ålgars har dramaövningar täcker hon ofta över speglarna.

– I dag är det ett starkt fokus på att vara snygg. Här testar vi gränser och prövar på andra roller. Och på att göra saker som inte bara är vackra, till exempel grimaser. Det fungerar inte om man hela tiden kollar sig själv i spegeln.

Jämställdhetsatsningen har både gett fler besökare och ändrat könsbalansen dramatiskt. Före branden hade gården ungefär 4 000 besökare på ett år, varav tjejerna bara stod för 20 procent. 2012, efter omgörningen, kom nästan 9 000 besökare, mer än dubbelt så många alltså – och 43 procent av dem var tjejer.

Även om målgruppen är 12–16-åringar avvisas ingen. Det händer att killar från stökiga gänget tittar in, fikar och tankar lite trygghet.

Könsuppdelad besöksstatistik förs varje dag och personalen skriver även dagbok om hur dagen varit och hur flickor och pojkar bemötts.

Varje månad möts personal från olika fritidsgårdar under ledning av en processledare för att utveckla kunskapen från jämställdhetsutbildningen, diskutera utmaningar och stötta varandra. 2014 ska alla fritidsgårdar i Kalmar vara genusmarta.

Med Funkabo som modell fortsätter jämställdhetsintegreringen. Närmast står biblioteken och kulturskolan på tur.

Att mäta sitt jämställdhetsarbete

Den som sätter igång ett förbättringsarbete gör klokt i att sätta ett konkret och mätbart mål för insatsen. Annars kan det vara svårt att veta när man har lyckats med sina föresatser. Med tydliga mål kan man också ha koll på att man är på väg åt rätt håll under arbetets gång. Men jämställdhetsintegrering är en utdragen process, vilket skapar särskilda utmaningar när det gäller att sätta mål och styra mot dem. Erfarenheterna från *Program för hållbar jämställdhet* visar att det kan ta flera år innan ett politiskt beslut resulterar i en mer jämställd hemtjänst eller skola. Först ska man beköna styrdokumentet och jämställdhetsintegrera styr- och ledningssystemet. Sen måste medarbetare och chefer få utbildning så att de får upp ögonen för jämställdhetsbristerna i den egna verksamheten och förstår hur de ska göra i stället. Först därefter kan man börja fundera på konkreta effekter för brukare, patienter, elever och andra grupper.

Just för att det tar så lång tid att se effekter av jämställdhetsarbetet är det svårt att mäta arbetet utifrån graden av måluppfyllelse. Ett alternativ är i stället att mäta själva jämställdhetsarbetet, dvs. att mäta i vilken utsträckning organisationen skapar förutsättningar för jämställdhetsintegrering och jämställd verksamhet.

MakeQuality är ett verktyg som utvecklats inom *Program för hållbar jämställdhet* och som kan användas för att redovisa,

följa upp och förbättra jämställdhetsarbetet i en kommun eller ett landsting. Initiativtagaren, programchefen Marie Trollvik, såg behovet:

– Jag är intresserad av kvalitetsfrågor och ville ta fram ett verktyg som mätte jämställdhetsarbetet, säger hon. Jag har tidigare arbetat med arbetsvärdering, en metod för att värdera olika arbeten, på JämO. Då såg jag att det är möjligt att göra jämförelser mellan svårighetsgraden i helt olika arbeten genom att systematiskt undersöka en aspekt i taget.

Det första steget i processen att ta fram verktyget var att bestämma vad som skulle mätas.

– Det var frustrerande att området var så stort. Vi insåg också ganska snart begränsningen. För att mäta resultat av jämställdhetsarbete behövs väldigt många siffror, som inte alltid finns, säger Marie Trollvik.

Slutsatsen blev att verktyget, i stället för att mäta resultatet, skulle mäta själva processen att skapa en jämställd organisation. För att mejsla ut målen ytterligare tillsattes arbetsgrupper med branschfolk som både kunde jämställdhet, revision och kvalitetsledning och hade expertkunskaper inom äldreomsorg, skola, förskola och hälso- och sjukvård.

– Det var ett brett utvecklingsarbete, där vi lärde oss mycket om verksamhetsområdena och fick kunskap om vilka som var de viktigaste jämställdhetsfrågorna för respektive område. Vi fick även kunskaper om hur man leder och styr inom exempelvis förskolan, säger Ann Boman, konsult och en av huvudutvecklarna av makEQuality.

Hon menar att det breda förarbetet gjorde att tankarna kring ett mätverktyg blev väl förankrat. Det väcktes även andra frågor under arbetets gång, som levde vidare i andra delar av *Program för hållbar jämställdhet*. Ett sådant var krav på jämställdhet vid upphandlingar.

– Vi hade med SKL:s upphandlingsexperter och de som jobbad med upphandling i målorganisationerna. De tog fram jättebra underlag. Det här blev ett frågeområde i verktyget, samtidigt lyftes frågan inom SKL. Det utarbetades en vägledning som kan användas i kommuner och landsting, säger Ann Boman.

Det breda arbetet resulterade i det webbaserade verktyget makEQuality. Det är upplagt som en omfattande checklista som utgår ifrån ett antal övergripande jämställdhetsmål. Dessa är sedan nedbrutna på delmål och mätbara indikatorer. Användaren får gradera hur bra den egna organisationen uppfyller indikatorer som exempelvis ”individbaserad statistik i årsredovisningen är könsuppdelad” eller ”kommunens kommunikationspolicy beaktar jämställdhet”. Svartalternativen är graderade på en skala från 1 till 5. Poängen räknas sedan om till en 10-gradig betygsskala.

– Grundtanken är att det behövs ett systematiskt arbete, och då behöver man hjälp med vad det är som kan förbättras. Med makEQuality får man en överblick över sina förbättringsområden. Jämställdhetsarbetet blir konkretiserat och alla kan få insyn i vad som måste göras, säger Ann Boman.

De mål och delmål som identifierats speglar viktiga faktorer för att skapa hållbar förbättring:

- Systematiskt förbättringsarbete: finns det mål, åtgärder och uppföljning för jämställd verksamhet?
- Likvärdig resursfördelning: görs det jämställdhetsanalyser i den politiska beslutsprocessen?
- Upphandling: ställer man krav på jämställdhet i sin upphandling?
- Arbetsvillkor: frågor om bland annat lön, könsfördelning i yrken och ledningsfunktioner, ohälsa och föräldraskap. (För att mäta jämställdhetsintegreringen av organisatio-

nens arbetsvillkor används JÄMIX, som fylls i externt hos Nyckeltalsinstitutet och sedan importerar till makeQuality.)

- Deltagande och representation: dvs. könsfördelning, makt och inflytande i politiska församlingar.
- Jämställd socialtjänst, med frågor om bemötande, biståndsbedömning och förbättringsarbete, till exempel genom könsuppdelad statistik om kvinnors och mäns levnadsvillkor.
- Förebyggande arbete för att få stopp på mäns våld mot kvinnor, information om stöd och hjälp, samt stöd till våldsutsatta kvinnor.
- Hur jämställdhet beaktas i översiktsplaner och detaljplaner, hur kommunen jobbar med trygghet i det offentliga rummet och ett jämställt transportsystem.
- Ekonomisk jämställdhet, med frågor om arbetsmarknadsåtgärder och näringslivsutveckling ur ett jämställdhetsperspektiv.

Verktyget har successivt utvecklats och anpassats efter användarnas synpunkter och behov för att följa och stimulera utveckling på samma sätt som ett kvalitetsledningssystem eller miljöledningssystem.

Tanken är att mätningarna i verktyget ska göras regelbundet och vara en bas i organisationens jämställdhetsarbete.

– Min önskan är att man ska använda det som kommer fram i mätningarna i samtalet om sitt förbättringsarbete. Mätningen i sig har inget värde om det inte leder till något, säger Ann Boman.

Kalmar kommun använder makeQuality inom barn och utbildningsverksamheten.

– Vi har infört ett system där skolorna och förskolorna kan ansöka om att få en utmärkelse för systematiskt jämställdhets-

arbete när de har uppnått minst tre poäng i alla målområden i makeQuality. Den ansökan lämnas till förvaltningen. Sedan åker vi ut och gör en granskning, berättar Lillian Alverö, samordnare för jämställdhetsfrågor på barn- och ungdomsförvaltningen.

Vid besöket deltar en internrevisor och en genuspedagog. De har ett granskningsprotokoll som täcker alla frågor som finns i makeQualitys skolmodul.

– Det är väldigt intressant. Själva mötet blir en reflektion över enhetens systematiska arbete med jämställdhet. Det är alltid positivt att lyfta upp och prata om det. Samtidigt finns möjlighet för oss att komma med råd på hur man kan jobba vidare med frågorna, hur man gjort på andra ställen. Att lära av varandra är vår devis här i Kalmar, säger Lillian Alverö.

Efter besöket bedömer förvaltningschefen om verksamheten ska prisas. Blir det så överlämnas utmärkelsen ”En jämställd förskola/skola” av barn- och ungdomsnämndens ordförande och förvaltningschef. Utmärkelsen gäller i tre år, sedan sker ny en kartläggning, bedömning och granskning.

Idag har tre förskolor och skolor fått utmärkelsen i Kalmar. Men enligt Lillian Alverö är det fler på gång. Hon tycker det är värdefullt att ha ett verktyg som makeQuality i jämställdhetsarbetet.

– Hur ska man annars tala om hur man jobbar? MakeQuality gör arbetet tydligt. Jämställdhetsarbete kan vara svårt och skrämmande, här får man en konkret metod att använda sig av.

Hon menar att Kalmar kommun aldrig hade kommit så långt i sitt arbete om det inte vore för makeQuality.

– När man använder ett verktyg blir arbetet pålitligt. Det blir något att förhålla sig till, säger Lillian Alverö.

Förskolan Pulpeten Smedjan i Kalmar är en av verksamheterna som fått utmärkelsen. Zejfa Buljugic, biträdande försko-

lechef, har också arbetat som jämställdhetsutvecklare i kommunen. Hon var med när makEQuality kom in i bilden.

– Jag fick frågan om vi ville vara pionjärer och testa att arbeta med verktyget. Vi bildade en liten grupp på förskolan och vi fördjupade oss i hur det fungerade och skulle användas, säger hon.

Målet var att hela personalen på förskolan skulle jobba med makEQuality. Därför anordnades en workshop där de anställda delades upp i grupper. Varje grupp fick titta på ett målområde i verktyget. Efter hand kom arbetet med att mäta jämställdhetsarbetet igång.

– Innan hade vi ingen systematik i jämställdhetsarbetet, vi gjorde snarare lite insatser här och där. MakEQuality förändrade det, säger Zejfa Buljugic.

– Idag har vi rutiner för hur vi säkerställer en pedagogisk miljö, vilka leksaker vi köper in och vad de har för syfte. Det är tack vare makEQuality. Vi har även verktyg för att jobba med förhållningssättet bland personalen, med deras bemötande av pojkar och flickor.

I sitt arbete som jämställdhetsutvecklare märkte Zejfa Buljugic en tydlig efterfrågan bland förskolorna.

– Där har makEQuality fyllt en jätteviktig funktion, man får ingång och tips på hur man kan arbeta. Jag tycker även verktyget är bra för att analysera, följa upp och utvärdera arbetet.

Strömsund i Jämtland är en annan kommun där man arbetar aktivt med makEQuality. Kommunens jämställdhetsarbete drogs igång på allvar i samband med deltagande i *Program för hållbar jämställdhet*.

– Tidigare hade vi satsat på jämställdhet i arbetslivet men inte funderat över resursfördelning, makt eller jämställdhet som tillväxtfaktorer, säger processledaren Gunilla Mellgren.

Med hjälp av makeQuality kunde Strömsund gå vidare och göra en åtgärdslista på förbättringsområden. Sedan 2012 har kommunen gjort tre mätningar i verktyget. Parallellt med mätningarna har jämställdhetsarbetet utvecklats, vilket gett utslag på resultaten. Ett exempel är målet ”kommunen bedriver idag ett systematiskt förbättringsarbete för att säkerställa en jämställd verksamhet”, där Strömsunds betyg vid första mätningen låg på 3 av 10. Vid senaste mätningen hade poänget höjts till 7,5.

– Med hjälp av makeQuality har vi försökt att skapa ett kvalitetsarbete som bygger på att styra och leda jämställt. Idag kräver vi alltid könsuppdelad statistik och könskonsekvensanalyser. Vi har sett över alla styrande dokument, så att vi alltid pratar om kön, säger Gunilla Mellgren.

En klar förbättring ses även under målet ”rätten till en säker och hållbar samhällsutveckling”. Där har kommunen gått från 3,8 till 8 poäng.

– Vi har tagit fram en ny översiktsplan, där vi har tittat på hur vår kommun ska utvecklas och bevaras. I det arbetet har vi hela tiden haft ett jämställdhetsperspektiv. Det kan exempelvis handla om att inte bara göra skoterleder, som mest används av män, utan även tänka på att skapa utrymme för ridleder, som många flickor och kvinnor efterfrågar, säger Gunilla Mellgren.

MakeQuality bygger på att användarna gör sina egna uppskattningar. Gunilla Mellgren menar att det fungerar som en slags självdeklaration.

– Det är klart att det blir uppskattningar hit och dit. Men det är bättre att ha någon form av mätning än ingen alls!

Efter varje mätning kommuniceras resultaten med förvaltningscheferna och kommunalrådet. I Strömsund har den po-

litiska ledningen fått upp ögonen för jämställdhetsfrågor och användandet av makeQuality ska fortsätta.

– Vi kommer att mäta ungefär en gång per år, det ingår i vår plan för hållbart jämställdhetsarbete. För oss i Strömsund är det väldigt viktigt att tjejerna har det bra, annars kommer de inte tillbaka till kommunen. Ett jämställdhetstänk är centralt för att de ska trivas här, säger Gunilla Mellgren.

Marie Trollvik menar att makeQuality har blivit ett viktigt verktyg, särskilt när det gäller att skapa en agenda för jämställdhetsarbetet.

– Det kan användas som en checklista när man ska börja jämställdhetsintegrera. Verktöget kan också användas i dialog med politikerna, för att lägga fram siffror och visa hur jämställdhetsarbetet fortskrider.

Men hon tycker också att makeQuality har sina begränsningar, vissa aspekter på jämställdhetsarbete går inte att fånga i ett verktyg, till exempel förändrade attityder hos personalen.

– I en kommun kunde vi se att jämställdhetsarbetet hade effekt genom att granska motiven som barnen ritade på en förskola. Genuspedagogen gjorde 2003 intervjuer och lät femåringarna rita teckningar om vad de tycker flickor respektive pojkar kan och får göra. 2013 gjorde hon en likadan intervju med femåringarna och skillnaderna var slående. 2003 var könsstereotyperna starka, med pojkar som spelar hockey och har vapen och flickor som har prinsessklänning och leker med dockor. Flickor och pojkar som gick på förskolan 2013 ritade i stället figurer som var i princip likadana oavsett kön, och bollar, ringar och hjärtan fanns på både flick- och pojksidan.

Marie Trollvik menar att barnens teckningar är en indikator på att förskolan idag förmedlar andra föreställningar om hur flickor och pojkar ska vara än vad man gjorde för tio år sedan.

– Det är svårt att beskriva den här sortens förbättringar i ett mätverktyg. Men det systematiska arbetet som kommunen och förskolan bedriver för att skapa förutsättningar för barn att utvecklas mindre könsstereotyp – det arbetet går att mäta i makeQuality.⁴⁰

Not 40. Under våren 2014 undersöker SKL olika möjligheter att fortsätta tillhandahålla verktyget.

Hur mycket jämställdhet blev det?

Program för hållbar jämställdhet är den största jämställdhets-satsningen någonsin i Sverige, påstod vi inledningsvis. 240 miljoner kronor till sammanlagt 140 utvecklingsarbeten i ett 70-tal organisationer under sex års tid. Det är en omfattning som förpliktar och frågan inställer sig naturligtvis:

Hur mycket jämställdhet blev det för pengarna?

Har satsningen lyckats?

Vet vi nu hur det ska gå till att garantera jämställd service och jämställd fördelning av resurser till kvinnor och män, flickor och pojkar?

I det här kapitlet sammanfattar vi resultaten av de utvecklingsarbeten som programmet finansierade 2011–2013.⁴¹ Sammanlagt deltog 53 organisationer. Samtliga har lämnat slutrapporter och besvarat enkätfrågor om hur de använt sina tilldelade medel och vilka resultat och effekter de uppnått hittills.⁴²

När deltagarna själva bedömt i vilken utsträckning de nått sina programmål blev medelvärdet 3,8 på en femgradig skala, där 1 står för ”inte alls” och 5 står för ”helt och hållet”. 42 av

Not 41. Den första programperioden har redovisats i Resultatrapport för Program för hållbar jämställdhet 2008–2010.

Not 42. Alla deltagares slutrapporter och följeforskarnas slutrapport finns på www.skl.se/jamstalldhet.

53 verksamheter anger att de i stor utsträckning nått de mål de satte upp för sina utvecklingsarbeten. Nästan åtta av tio deltagare uppger att jämställdhetsarbetet har lett till påvisbara effekter för invånarna. De områden där projektledarna rapporterar flest effekter gäller bemötande, inflytande och delaktighet samt mindre könsbundna görande eller val. Det har inte varit lika enkelt att säkerställa jämn fördelning av resurser och likvärdiga resultat av verksamheten. Det är förmodligen ingen slump att merparten av förbättringarna för medborgarna handlar om bemötande och mer sällan om att rätta till en ojämsälld resursfördelning. En slutsats kan vara att det är när jämställdheten kräver en omfördelning av makt och resurser som motståndet hårdnar.

Drygt åtta av tio deltagare uppger att de uppnått förbättringar i arbetsätt och bemötande. Deltagarna ger en rad olika exempel på arbetsätt för att ge invånarna likvärdig service oavsett kön. Tre exempel:

- Inom den sociala omsorgen i Huddinge kommun har biståndshandläggare i kollegiemöten börjat avidentifiera akön i ärenden för att biståndsbedömningen ska bli mer rättssäker.
- Region Gävleborg har infört nya riktlinjer där jämställdhet finns med som krav när enskilda organisationer ska beviljas medel.
- När nya elever börjar på musikskolan i Eskilstuna kommun presenteras undervisningen på ett medvetet sätt för att inte förmedla traditionella normer för vilka instrument flickor och pojkar bör välja.

Åtta av tio deltagare uppger att de fått in ett jämställdhetsperspektiv i styr- och ledningssystemet och nio av tio att de fått in ett jämställdhetsperspektiv i uppföljningen. I många kommu-

ner har anvisningarna till mål, budget och verksamhetsberättelser omarbetats så att det finns krav på att statistik redovisas på kön och att förvaltningarna ska genomföra jämställdhetsanalyser där det finns skillnader mellan könen. Resultatet av analysen ska användas när målen sätts för kommande år.

Arbetet med jämställdhetsintegrering har också resulterat i oplanerade effekter. Flera projektledare rapporterar att programmet har lett till ökad tydlighet och därmed kvalitetsförbättring i hela styr- och uppföljningssystemet.

En annan vanlig bonuseffekt är att ett jämställdhetsarbete föder annat jämställdhetsarbete som resultat av ökat medvetande och tydligare styrning. Det är också vanligt att personal får upp ögonen för kvalitetsbrister som berör fler maktordningar än kön, med följderna att man börjat arbeta med fler jämlikhetsfrågor

Program för hållbar jämställdhet hade som kortsiktigt mål att minst 40 av de organisationer som fått utvecklingsmedel skulle lyckas med att säkerställa likvärdig service oavsett kön, inom det område där de bedrivit jämställdhetsarbete. Nådde vi det målet?

Enligt de resultat som rapporterats från deltagarna själva, menar vi att frågan kan besvaras med "ja". Ungefär 80 procent av deltagarna anser att de uppnått merparten av sina mål och lika många uppger att de jämställdhetsintegrerat sina system och rutiner för att leda verksamheten. En majoritet av organisationerna kan redogöra för strategier för att säkra hållbarheten. Forskarna sammanfattar sina slutsatser rörande resultat och effekter av utvecklingsarbeten såhär:

"Det är tydligt att jämställdhetsintegreringsarbetet tagit stora kliv framåt i många av de verksamheter som har erhållit utvecklingsmedel. Arbetet har gett resultat och effekter under de sex år

Hur mycket jämställdhet blev det?

som programmet pågått. Bäst har man lyckats när det gäller att jämställdhetsintegrera styr- och ledningssystemen (budgetarbetet undantaget).”

Den kanske viktigaste effekten av programmet, menar forskarna, är den omfattande kunskapsuppbyggnad som har skett bland projektledare, chefer, ledning och politiker på lokal nivå. Medvetenheten och kunskapen kring hur jämställda verksamheter i kommuner och landsting ser ut och kan åstadkommas har ökat.

Vad har vi lärt?

Olika resultat och effekter för deltagarna i programmet pekar mot ett antal framgångsfaktorer för att få genomslag för jämställdhetsarbetet och göra det hållbart över tid:

- Att de som driver jämställdhetsarbetet har mandat att förändra, och att organisationen har ett tydligt system för ledning, styrning och uppföljning där jämställdhetsperspektivet kan integreras.
- Samverkan mellan olika strategier: top-down, bottom-up och mitt-i-från, dvs. att alla nivåer i organisationen är involverade, men det konkreta förbättringsarbetet måste drivas av chefer på operativ nivå.
- Att jämställdhetsarbetet har en koppling till kvaliteten i verksamheten, och till det ordinarie kvalitetsarbetet genom ledningssystem och uppföljning av olika slag.
- Att jämställdhetsarbetet är verksamhetsnära och utgår från den egna konkreta verksamheten, samtidigt som det tar sikte på helheten.
- Medvetenhet om att jämställdhet inte är möjlig att uppnå utan att man samtidigt angriper andra maktordningar som samverkar med kön. Devisen ”alltid kön – aldrig bara kön” är ett uttryck för detta. Omvänt gäller att oavsett vilken annan maktordning man angriper så bör kön finnas med som indelningsgrund i analysen.

Jämställdhetsintegrering är ett långsiktigt förbättringsarbete. De kommuner och landsting som kan påvisa konkreta effekter för medborgarna har som regel drivit ett systematiskt jämställdhetsarbete under många år. Det krävs långsiktiga satsningar för att se resultat.

En förutsättning för att skapa förändring är att den politiska ledningen fattar beslut om att organisationen ska arbeta med jämställdhetsintegrering och efterfrågar resultat. Det blir betydligt lättare för förvaltningen att arbeta och det ger både mandat och legitimitet.

Jämställdhetsintegrering är en strategi som inte bara är bra för jämställdheten. Lärdomar från programmet visar att kommuner, landsting och regioner kan ha nytta av strategin även i andra förbättringsarbeten. *Program för hållbar jämställdhet* har inte bara visat på hur vi kan uppnå jämställdhet, utan även höja kvalitet och effektivitet i organisationerna.

Deltagande organisationer

Följande organisationer har deltagit i *Program för hållbar jämställdhet*:

Kommuner

Bollnäs	Kungsör	Umeå
Borås	Lekeberg	Uppsala
Botkyrka	Lerum	Västerås
Eskilstuna	Linköping	Växjö
Eslöv	Ljungby	Örebro
Fagersta	Lycksele	Örkelljunga
Gnesta	Malmö	Övertorneå
Gotland	Malå	
Göteborg	Mölndal	
Halmstad	Norrköping	
Hedemora	Nyköping	
Huddinge	Piteå	
Järfälla	Simrishamn	
Jönköping	Skellefteå	
Kalmar	Solna	
Karlskoga	Stockholm	
Karlskrona	Strömsund	
Katrineholm	Sundsvall	
Kristianstad	Tjörn	
Kristinehamn	Uddevalla	

Landsting och regioner

Jämtlands läns landsting
Kalmar läns landsting
Norrbottens läns landsting
Stockholms läns landsting
Västerbottens läns landsting
Landstinget i Västernorrland
Örebro läns landsting
Landstinget i Dalarna
Landstinget i Gävleborg
Landstinget i Kronoberg
Landstinget i Jönköpings län
Västra Götalandsregionen

Regionförbund och andra samverkansorgan

Kalmarsunds Gymnasieförbund
Region Gävleborg
Region Värmland
Region Västerbotten
Regionförbundet i Kalmar län
Regionförbundet Östsam
Samordningsförbundet Göteborg Centrum
Sjuhärad kommunsamarbete
Skånska kommunförbundet
Sveriges Kommuner och Landsting
Räddningstjänst Syd
Räddningstjänsten Östra Götaland
Umeåregionen

Privata företag och kommunala bolag

Carema AB, primärvård

Kunskapsskolan i Sverige AB

Södermalms hemtjänst AB

Vingslaget Omsorgs AB

Energikontor Sydost

Mer att se och läsa

Inom *Program för hållbar jämställdhet* har SKL producerat ett antal skrifter, publikationer, filmer och annat material som stöd för arbetet med jämställdhetsintegrering.

Om inte annat anges kan publikationerna beställas eller laddas ner från SKL:s webbshop på <http://webbutik.skl.se>.

Publikationer (i kronologisk ordning)

Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting (2008)

SKL:s medlemmar har under de senaste tio åren genomfört många satsningar för att åstadkomma jämställda verksamheter. Vad kan vi dra för lärdomar av dessa satsningar, vad krävs för ett hållbart jämställdhetsarbete?

Kunskapsöversikten finns också på engelska, med titeln *Active work for Gender Equality – a challenge for municipalities and county councils: a Swedish perspective*.

Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå (2009)

Den europeiska jämställdhetsdeklARATIONEN är ett verktyg för kommuner, landsting och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten.

Magasin Hållbar jämställdhet (2010)

Hållbar jämställdhet är ett magasin om det stora förändringsarbete som utgör *Program för Hållbar jämställdhet*. Magasinet innehåller bland annat ett urval av verksamhetsförbättringar, intervjuer och reportage om jämställdhetsintegrering, samt bilder av Elisabeth Ohlson Wallin.

Lärande uppföljning för jämställda verksamheter (2011)

En handledning för verksamheter som redan har jämställdhetsmål och som har bedrivit ett konkret arbete för att nå dem. Skriften kan även ses som ett komplement till verktyget *makEQuality* som används för att redovisa, följa upp och förbättra jämställdhetsarbete.

Jämställdhet i verksamhetsutveckling (2011)

Jämställdhet i verksamhetsutveckling baseras till största del på erfarenheter av praktiskt jämställdhetsarbete inom *Program för hållbar jämställdhet*. Det genomgående temat är olika delar i jämställdhetsarbetet.

Boken är utgiven av Studentlitteratur AB och finns också på engelska med titeln *Gender Mainstreaming in Public Sector Organisations*.

Beställs från förlaget: www.studentlitteratur.se/#9789144068800/J%C3%A4mst%C3%A4lldhet+i+verksamhetsutveckling

Upphandling för jämställdhet (2012)

SKL:s vägledning klargör de juridiska möjligheterna att ställa jämställdhetskrav vid upphandling enligt LOU och LOV. I rollen som stora inköpare har kommuner och landsting möjlighet att ställa krav på leverantörerna som främjar jämställdhet i

samhället. Skriften ger också konkreta exempel på hur det kan se ut i verkligheten.

Strategiskt jämställdhetsarbete – lärdomar från en utbildningsatsning (2013)

Mellan 2009 och 2011 genomförde SKL en särskild utbildningsatsning för att öka kunskaperna om strategiskt jämställdhetsarbete hos de som arbetar med frågan på lokal eller regional nivå.

16 deltagare berättar vad som har skett sedan de gick utbildningen, hur de arbetar idag och hur de omsatt teorier om kön, genus och förändring i praktiskt jämställdhetsarbete.

Rapporten finns också översatt till engelska.

Smart ekonomi. Att räkna på jämställdhetsvinster – en sammanfattning (2013)

Smart ekonomi är ett projekt inom Program för hållbar jämställdhet där SKL tillsammans med kommuner utvecklat modeller för att räkna på det ekonomiska utfallet av jämställdhetsinsatser. Sammanfattande rapport som redogör för huvuddragen i tre beräkningar.

Pojkars betyg och priset för utanförskap. Smart ekonomi i Borås (2013)

Det finns starka samband mellan svaga skolresultat och sociala problem som missbruk, kriminalitet och arbetslöshet. I sin rapport räknar Borås stad på vad det kan kosta att låta pojkar misslyckas i skolan och vad det kostar med extra insatser för att hjälpa elever att nå målen

Utbildning som ger jobb. Jämställdhet som Smart ekonomi i Botkyrka (2013)

I Botkyrka kommun finns en stor grupp utlandsfödda kvinnor som står långt från arbetsmarknaden. Botkyrka har räknat på vad samhället tjänar på att ge kvinnorna utbildning så att de kan få jobb inom vård och omsorg.

Idrottsstöd till flickor och pojkar. Jämställdhet som Smart ekonomi i Göteborg (2013)

Göteborgs stad har kartlagt kommunens stöd till flickors och pojkars idrottande. Eftersom stödet kanaliseras till idrottsföreningarna, där pojkar dominerar, missgynnas flickorna.

Jämställdhet – en fråga för revisorer (2014)

För att politiker i kommuner och landsting ska kunna ge kvinnor och män likvärdig service i den dagliga verksamheten, måste de föra in ett jämställdhetsperspektiv i sina lednings- och styrsystem. Med jämställdhetsintegrerad revision får revisorerna ett bra verktyg för att granska verksamhetens ändamålsenlighet.

(O)jämställdhet i hälsa och vård (2014)

(O)jämställdhet i hälsa och vård är en reviderad och utvidgad upplaga av SKL:s genusmedicinska kunskapsöversikt från 2007. Alla människor har rätt att få en god vård, oavsett kön. Men vården gör ibland omotiverade skillnader mellan kvinnor och män – eller bortser från skillnader som är medicinskt relevanta. Resultatet blir felaktiga diagnoser och behandlingar.

Uppdrag jämställdhet (2014)

Genus, kön och jämställdhet – i Uppdrag jämställdhet får abstrakta begrepp konkret innebörd genom reportage och artiklar där brukare, elever, patienter och andra invånare står i centrum.

Checklistor och verktyg

Checklista för jämställda beslut – med utbildningsmaterial (2012)

SKL:s checklista för jämställda beslut är ett verktyg som hjälper handläggare och beslutsfattare att införliva ett jämställdhetsperspektiv i beredning, beslut och uppföljning av alla ärenden. Till checklistan finns också ett utbildningsmaterial.

Kolada, användarstöd för nyckeltal i kommuner och indikatorer i landsting (2013)

SKL har utvecklat en rapportmall i kommun- och landstingsdatabasen Kolada som gör det möjligt att ta fram nyckeltal för jämställd verksamhet i alla kommuner, eller indikatorer för jämställd vård inom landstingen. Till rapportmallen finns två användarstöd som sätter siffrorna i ett sammanhang och förklarar hur de kan användas.

Guide till jämställd kommunikation (2013)

Guide till jämställd kommunikation ger dig tips och råd om hur du kan använda ett jämställdhetsperspektiv för att nå fram bättre med din kommunikation. På köpet skapar du kommunikation som inte befäster gamla föreställningar om kvinnligt och manligt.

Utbildning i jämställdhetsanalys (2014)

En vanlig tröskel för jämställdhetsarbetet är att ta steget från kartläggning till åtgärd. Utbildningen avser att jämna ut den tröskeln genom en enkel analysmetod i sju steg. Materialet omfattar tre bildserier i powerpoint för skola, social omsorg och samhällsplanering, ett faktablad om kända jämställdhetsutmaningar inom respektive område, en kortfattad beskrivning av analysmetoden, samt en handledning för utbildaren med talmanus till bilderna.

Filmer

Alla filmer finns tillgängliga på Jämställ.nu, på Vimeo och YouTube.

Hållbar jämställdhet – en film om jämställdhetsintegrering

En elva minuter lång animerad film som med konkreta exempel visar hur jämställdhetsintegrering fungerar. Filmen är översatt till engelska, tyska, franska, spanska och finska.

Hållbar jämställdhet – konkreta exempel

Utifrån Hållbar jämställdhet har SKL också producerat ett antal korta exempelfilmer som kan användas till exempel som diskussionsunderlag under en utbildningsdag:

- Jämställd snöröjning i Karlskoga
- Jämställd skola i Piteå
- Jämställd skola i Gnesta
- Jämställd fritidsgård i Botkyrka
- Jämställd busstrafik i Kalmar
- Jämställd ambulans i Göteborg

Leda och styra för hållbar jämställdhet – filmade föreläsningar

Leda och styra är en tre dagar lång utbildning i jämställdhetsintegrering och förbättringsarbete för politiker, chefer och nyckelpersoner som controllers och verksamhetsutvecklare. Utbildningen finns för olika områden: Social omsorg, Barn och utbildning, Samhällsplanering, Hälso- och sjukvård, Räddningstjänst, samt Kultur och fritid. Till utbildningarna har SKL producerat ett antal filmade föreläsningar om cirka tio minuter vardera.

- Styrkedjan, jämställdhetsexperten Gertrud Åström.
- Systematiskt förbättringsarbete, Marianne Olsson, konsult och expert.
- Gender budgeting i Göteborg, med nationalekonom Ingrid Osika och vice stadsdirektör Peter Lönn.
- Pojkars skolprestationer, skolforskaren Ann-Sofie Nyström.
- Jämställd samhällsplanering, professor Tora Friberg.
- Jämställt socialt arbete, professor Christian Kullberg.
- Könsskillnader i vården, professor Karin Schenck-Gustafsson.
- Att lära av sina misstag, Ann-Sofie Lagercrantz, utvecklingsledare i Kalmar.

Smart ekonomi – rapporter och filmade föreläsningar

Delprojektet Smart ekonomi har syftat till att utveckla modeller för att beräkna sambandet mellan jämställdhet och ekonomi. Botkyrka, Göteborg och Borås har publicerat sina bidrag i egna rapporter, som finns för nedladdning (se ovan). De tre rapporterna presenteras också på film.

- Botkyrka: Utbildning som ger jobb. Rapporten presenteras av utvecklingsledare Anna Giotas-Sandquist
- Göteborg: Idrottsstöd till flickor och pojkar. Rapporten presenteras av vice stadsdirektör Peter Lönn.
- Borås: Pojkars betyg och priset för utanförskap. Rapporten presenteras av kommundirektör Svante Stomberg.

Feministiskt forum 2012 – filmade presentationer

Program för hållbar jämställdhet deltog med ett seminarium på Feministiskt Forum i Stockholm 2012. Presentationerna under seminariet filmades och finns tillgängliga på Jämställ.nu. Filmerna är cirka 10–15 minuter långa.

- Brukare ger personal jämställdhetsutbildning i Eskilstuna. Presenteras av brukare från Eskilstuna.
- Jämställdhet i praktiken – snöröjning, p-hus och boktips. Presenteras av Mikael Almén, SKL.
- Normkritik gav pojkar bättre betyg i Gnesta. Presenteras av Karina Solax-Stridh, Gnesta.
- Funkabo – den genusmarta fritidsgården i Kalmar. Presenteras av personal och ungdomar från Funkabo fritidsgård.

Vårt vatten har gått

På förlossningskliniken och BB vid Norra Älvsborgs länsjukhus bedriver personalen ett arbete för att göra pappor mer delaktiga inför, under och efter förlossningen. Filmen är sex minuter lång och finns textad till engelska.

Killar får också gråta – om jämställdhet i praktiken

Till den stora jämställdhetskonferensen i februari 2014 producerade SKL en film där vanliga människor berättar hur de ser på jämställdhet och vad de tycker om jämställdhet i kommuner och landsting. Filmen är drygt åtta minuter lång.

Bildspel

Bilder som inte finns (2010)

Till SKL:s jämställdhetskonferens 2010 och magasin *Hållbar jämställdhet* tog fotografen Elisabeth Ohlson Wallin en serie bilder på temat ”bilder av jämställdhet som inte finns”. Ett urval av bilderna har ställts samman i ett bildspel som finns att ta del av på Jämställ.nu.

Konkreta effekter för medborgarna (2014)

Till SKL:s jämställdhetskonferens 2014 bidrog alla deltagare i *Program för hållbar jämställdhet* med en eller flera posters där de berättar om en konkret effekt för medborgarna av sitt jämställdhetsarbete. Alla posters är grupperade i fyra olika bildspel under rubrikerna Lärande och arbetsmarknad, Vård och omsorg, Kultur och fritid, samt Ledning, samhällsplanering, räddningstjänst. Bildspelen finns som pdf-filer på Jämställ.nu.

Litteratur och källor

Callerstig, Anne-Charlott och Lindholm, Kristina, ”Effekter av jämställdhetsintegrering”, i *Att mäta effekter av projekt och program*, red. Lennart Svensson, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (2013)

Callerstig, Anne-Charlott, Lindholm, Kristina, Sjöberg, Karin och Svensson, Lennart, *Program för hållbar jämställdhet: Resultat och effekter av ett utvecklingsprogram, Slutrapport från följeforskningen 2008–2013* (2013)

Callerstig, Anne-Charlott, Lindholm, Kristina, Sjöberg, Karin och Svensson, Lennart, *Program för hållbar jämställdhet, Slutrapport* (2010)

Jämställdhet i verksamhetsutveckling, red. Lindholm, Kristina.

Jämställ.nu/Om jämställdhet

Lönn, Peter och Osika, Ingrid, *Gender budgeting i Göteborg* (filmad föreläsning: vimeo.com/67552567)

Olsson, Marianne, *Systematiskt förbättringsarbete* (filmad föreläsning: vimeo.com/67124457)

Program för hållbar jämställdhet, *Resultatrapport för perioden 2011–2013* (2014)

Program för hållbar jämställdhet, *Resultatrapport för perioden 2008–2010* (2011)

Program för hållbar jämställdhet, slutrapporter från deltagande organisationer 2011–2013. Samtliga publicerade på SKL:s hemsida, skl.se/jamstalldhet

Prop. 2005/06:155, *Nya mål för jämställdhetspolitiken* (2006)

Sjöberg, Karin, ”Att hålla i och hålla ut”, underlag till nationellt analysseminarium 24 maj 2013 (arbetsmaterial, opubl.)

Sveriges Kommuner och Landsting, *(O)jämställdhet i hälsa och vård* (2014)

Åström, Gertrud, *Styrkedjan* (filmad föreläsning: vimeo.com/67116723)

Reportagetexterna i boken är hämtade från SKL:s magasin *Uppdrag jämställdhet* (2014, se kap. 20, Mer att se och läsa, Material från *Program för hållbar jämställdhet*)

Mellan 2008 och 2013 har ett 70-tal kommuner, landsting och andra organisationer deltagit i en särskild satsning för att ge sina invånare likvärdig service oavsett kön. I den här boken berättar vi hur det har gått, vad som krävs för att lyckas och vilka hinder som finns på vägen. I reportageform möter du elever, brukare, besökare och andra invånare som tar del av jämställd service.

Vi kallar boken *Håll i och håll ut!* ”Håll i” för att jämställdhet är en ledningsfråga och ”håll ut” för att det är ett långsiktigt arbete. Vi visar att jämställdhet är en fråga om rättigheter – men också om kvalitet och effektivitet i verksamheten.