



# Vägledning för jämlik styrning och ledning

Utvärdering av SKLs processtöd

Laila Niklasson

2013

Laila Niklasson, Fil. dr., docent

[laila.niklasson@telia.com](mailto:laila.niklasson@telia.com)

Privat konsult inom firma Basservice

Tel 070 313 61 49

Foto på framsidan är kopia av bild på skriften *Göra jämlikt är att göra skillnad*, Sveriges Kommuner och Landsting, 2011.

## Sammanfattning

För att ge stöd åt de kommuner, landsting och regioner som har som särskilt mål att arbeta för mer jämlika välfärdstjänster genomförde SKL ett utvecklingsarbete under åren 2012-2013. Syftet var att deltagare från kommun, region/landsting skulle utveckla jämlik styrning och ledning i sina organisationer med utgångspunkt i den skriftliga vägledningen skriften *Göra jämlikt är att göra skillnad – vägledning för jämlik styrning och ledning*, utgiven av Sveriges Kommuner och Landsting, 2011. Skriften riktar sig särskilt till en övergripande styr- och ledningsnivå.

En utvärdering skulle göras för att kritiskt granska hur insatsen med processtöd som utgick från skriften *Göra jämlikt*, skulle kunna stödja arbete med jämlik styrning och ledning.

En inbjudan sändes försommaren 2012 till samtliga kommuner, landsting och regioner i Sverige. De som slutligen deltog var Eskilstuna kommun, Göteborgs stad, Huddinge kommun, Landskrona stad, Solna stad, Landstinget Sörmland, Landstinget i Värmland och Region Skåne. Enligt den modell som föreslås i skriften *Göra jämlikt* genomfördes sedan olika moment under ledning av en processledare, Teresa Lindholm/InterActa. Ett första platsbesök genomfördes av processledaren, därefter träffades alla tillsammans vid fem tillfällen i SKLs lokaler, Stockholm. För att stödja informationsutbytet etablerades en läplattform inom Project Place.

Ett moment vid träffarna innebar att deltagarna gav förslag på hur skriften *Göra jämlikt* skulle kunna förändras. Först och främst konstaterade deltagarna att de var positivt inställda till skriften. Den behövs och kan användas, metoddelen även till andra perspektiv om den delas upp. Däremot finns anledning att se över innehåll och distributionsform. Ett förtydligande av styr- och ledningssystem behöver skrivas in. Arbetet under de gemensamma träffarna, där mål och målformulering visade sig problematiskt, ger anledning till att just mål och målformulering kan utvecklas. Om skriften skall vara allmän, många nivåer, blir det en utmaning att se exempel från olika nivåer, och ändå behålla skriftens omfattning i antal sidor. Distribution via webb är angeläget, det kan också vara praktiskt att ha en powerpointversion.

Insatsen har därmed lett till både stöd för arbetet med jämlikhet inom ett antal kommuner, regioner och landsting och också för SKL som fått värdefulla kommentarer för vidareutveckling av skriften *Göra jämlikt* och allmänt för stöd till arbete med jämlikhet.



## Innehåll

Sammanfattning .....	3
Bakgrund .....	6
Att ge stöd för styrning.....	6
Plan för utvecklingsinsatsens mål och genomförande.....	7
Utvärdering.....	8
Rekrytering av deltagare .....	9
Lärplattform Project Place.....	11
Processstöd: workshop.....	12
Processstöd: skriften <i>Göra jämlikt</i> .....	17
SKLs plan för spridning av erfarenheter .....	22
Blev SKLs insats det stöd som avsetts? .....	22
Referenser .....	24

## Bakgrund

När Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, studerade välfärdstjänster visade det sig att samhällets välfärdstjänster, inom till exempel skola, omsorg och hälso- och sjukvård, inte nådde alla medborgare på ett likvärdigt sätt.

För att ge stöd åt de kommuner, landsting och regioner som har som särskilt mål att arbeta för mer jämlika välfärdstjänster har SKL genomfört utvecklingsarbete. År 2011 publicerades skriften *Göra jämlikt är att göra skillnad – vägledning för jämlik styrning och ledning* (SKL, 2011d). Skriften riktar sig särskilt till en övergripande styr- och ledningsnivå.

I en fortsatt utvecklingssatsning inbjöds kommuner, landsting och regioner att delta i en process för att omsätta skriften *Göra jämlikt är att göra skillnad* till praktisk handling under hösten 2012 och våren 2013. Det planerade arbetet beskrivs i *Projektplan utvecklingsarbete "Göra jämlikt är att göra skillnad – vägledning för jämlik styrning och ledning"* samt i projektbladet *Vägledning för jämlik styrning och ledning* (SKL, 2012)<sup>1</sup>. Det arbete som beskrivs och den utvärdering som presenteras i denna text omfattar denna insats.

## Att ge stöd för styrning

SKL har under kongressperioden 2012 - 2016 (Sveriges kommuner och landsting 2011c) i uppdrag att verka för att minska dessa skillnader och att mänskliga rättigheter tillgodoses. Ett av inriktningsmålen formuleras som att "SKL ska stödja medlemmarna i att jämställdhetsintegrera verksamheter och beslutsprocesser." (ibid, s. 36) vilket uppmärksammar att det är verksamhet, men lyfter också fram att beslutsprocesser som omfattas.

Sedan flera år har SKL särskilt uppmärksammat frågan genom att ha jämlika välfärdstjänster som en särskilt prioriterad fråga. Särskilda aktiviteter har genomförts såsom när SKL genomför projektet *Program för Hållbar Jämställdhet* med start år 2008 (Callerstig, Lindholm, Sjöberg och Svensson 2010; Sveriges Kommuner och Landsting, 2013, Sveriges Kommuner och Landsting 2011a).

Jämställdhetsarbete genomfördes också i samband med utvecklingsarbetet *Systematiskt arbete för mänskliga rättigheter* (Sveriges Kommuner och Landsting, 2011b). Förutom den insats som behandlas i denna utvärdering arbetar SKL med andra insatser för att stödja jämlika välfärdstjänster. Exempel på annan insats är *Samling för social hållbarhet – minska*

---

<sup>1</sup> Handlingar som rör detta ärende har diarienummer 12/4656 hos SKL.

*skillnaderna i hälsa* som omfattar tjugo kommuner, landsting och regioner. Även där genomförs ett antal workshops (SKL, U.å.).

### **Plan för utvecklingsinsatsens mål och genomförande**

För att planera och genomföra insatsen etablerades en arbetsgrupp inom SKL. Arbetsgruppen bestod av Mika Fogelberg, handläggare avdelningen för vård och omsorg, sektionen för hälsa och jämställdhet; Jonas Frykman, handläggare avdelningen för vård och omsorg, sektionen för hälsa och jämställdhet och Björn Kullander, handläggare avdelningen för ekonomi och styrning, sektionen för demokrati och styrning.

Syftet med insatsen var att deltagarna skulle komma igång med att utveckla jämlik styrning och ledning i sina organisationer med utgångspunkt i den skriftliga vägledningen *Göra jämlikt är att göra skillnad*. Målet för insatsen var att utveckla kunskap och metoder för en jämlik styrning och ledning. Därefter skulle SKL kunna sprida de erfarenheter som görs till andra kommuner, landsting och regioner.

Vid slutet av 2013 skulle följande ha genomförts:

- Utveckling och implementering av de metoder och arbetssätt som presenteras i vägledningen
- Deltagarna har utvecklat en mer jämlik styrning och ledning i sina organisationer
- Metoderna som utvecklats har dokumenterats och spridits till andra kommuner, landsting och regioner

Som stöd för att uppnå målet skulle ett antal kommuner, landsting och regioner delta i ett antal workshoppar. Innehållet i workshopparna utgick från den design för arbetsprocess som SKL skrivit fram i skriften *Göra jämlikt är att göra skillnad*:

W1: Introduktion i respektive kommun, landsting eller region (vecka 35-41 2012)

W2: Kartläggning och analys (december 2012)

W3: Målformulering (februari 2013)

W4: Genomförande (mars 2013)

W5: Uppföljning (april 2013)

W6: Avslutning, reflektion och utvärdering (maj 2013)

Mellan workshopparna fick också deltagarna handledning. Designen och tidsplanen för workshopparna utarbetad av SKL i samarbete med en extern konsult, Teresa Lindholm/InterActa som ledde workshopparna. Arbetet med workshoppar finns dokumenterat i Lindholm (2013). För att utvärdera insatsen skulle extern utvärderare anlitas, därmed formulerades också direktiv för anbud för utvärdering.

## Utvärdering

Utvecklingsarbetet pågår under 2012 och 2013 och enligt uppdragsgivaren önskas en *formativ* utvärdering. Det innebär att utvärderare lämnar synpunkter och deltar i dialog under utvecklingsarbetets gång. Det är alltså ett *användarorienterat* utvärderingsperspektiv. Samtidigt finns också mål som skall uppnås, det blir därmed också en *målinriktad* utvärdering.

I utvärderingsperspektivet ingår också en *etisk aspekt*. Data som samlas in kan komma att presenteras offentligt och utgöra underlag för forskning. Det innebär att deltagare informeras om det dubbla syftet – utvärdering, data för forskning, och att presenterat material skall vara avidentifierat så ingen enskild person skall kunna spåras. Deltagarna informerades om utvärderingens uppläggning och den etiska aspekten då utvärderaren deltog under workshop nummer 2, december 2012.

Uppdraget startade november 2012 och slutrapport lämnas augusti 2013.

Under utvärderingen valdes följande områden ut för kritiskt granskning:

1. Rekrytering av deltagare
2. Utveckling av lärplattform via webb
3. Deltagares uppfattningar om workshopparna
4. Deltagarnas uppfattning om skriften *Göra jämlikt*
5. SKLs spridning av erfarenheter
6. Huruvida SKLs insats blev det stöd som avsetts

För att kunna göra en bedömning av om målen uppnåtts har olika underlag använts:

- Dokument från SKL
- Dokument från deltagande kommuner, landsting, regioner
- Information via lärplattform Project Place, på webb, som skapats för insatsen
- Information under dialog med SKL



- Information från Teresa Lindholm, InterActa: dialogtillfällen såsom summering efter varje workshop, minnesanteckningar från workshoppar och slutlig rapport
- Deltagande observation under workshop nr 2 och nr 6
- Dokument: enkät efter varje workshop som designades i samråd med Teresa Lindholm
- Dokument: presentation av diskussionsunderlag för workshop 6 för utvärdering av skriften *Göra jämlikt*, Teresa Lindholm dokumenterade och denna text återfinns både i denna utvärdering och i Lindholms slutrapport

Samtal med personal vid SKL har genomförts 29 oktober 2012 (planering), 22 januari 2013 (efter w1-2), 2 april 2013 (efter w3-4) och 18 juni 2013 (efter w5-6).

Samtal med Teresa Lindholm, InterActa, har genomförts i november 2013 (informellt samt formellt 13 november 2012), då diskuterades bland annat design av utvärderingsblankett efter varje workshop. Dessutom har samtal skett efter varje workshop december 2012, februari 2013, mars 2013, april 2013 och maj 2013.

### Rekrytering av deltagare

I maj 2012 sände SKL ut en inbjudan via webb och nätverk till samtliga kommuner, landsting och regioner i Sverige (bilaga 1) med möjlighet till intresseanmälan för att delta. Därmed fick 290 kommuner, 20 landsting och 4 regioner (är landsting med utvidgat regionalt utvecklingsansvar) inbjudan.

Av inbjudan framgick att deltagaravgiften var 5 000, att det krävdes ett politiskt beslut att arbeta i linje med skriften *Göra jämlikt* och beredskap att avsätta tid och resurser för att arbeta med frågan under hösten 2012 och våren 2013. Dessutom fanns önskemål att en av personen som deltar har funktion att arbeta med styrning och ledning (exempelvis Mål & Budgetprocess) och att den andra personen har uppdrag att utveckla organisationen på ett mer jämlikt sätt. Slutligen skulle SKL göra ett urval om det blev fler än sex anmälningar.

I det slutliga urvalet, augusti 2012, beslöt SKL att alla som lämnat in intresseanmälan skulle få delta, det vill säga nio deltagare. Skälet att anta alla var att samtliga intresseanmälningar stämde med kriterierna och antalet var rimligt. Deltagarna fick bekräftelse från SKL att de kunde delta. De slutliga deltagarna blev:

Eskilstuna kommun, Göteborgs stad, Huddinge kommun, Landskrona stad, Solna stad, Landstinget Sörmland, Landstinget i Värmland, Landstinget Östergötland och Region Skåne. Av dessa avstod Landstinget Östergötland att delta.

Det innebär att SKL skulle få in politiskt beslut från åtta deltagare. Som exempel på politiskt beslut gavs region-, landstings- eller kommunstyrelse alternativt lämpligt utskott. Nedan anges de som sänt in intresseanmälan respektive kopia av protokoll från politiskt beslut om deltagande:

Tabell 1: Kommuner, regioner som sänt e-mail eller brev om intresse respektive kopia av politiskt beslut.

	Intrasseanmälan sommaren 2012	Politiskt beslut
<b>Eskilstuna kommun</b>	✓	-
<b>Göteborgs stad</b>	✓	-
<b>Huddinge kommun</b>	✓	✓ Kommunstyrelsen i Huddinge, 20120924
<b>Landskrona stad</b>	✓	-
<b>Solna stad</b>	✓	-
<b>Landstinget Sörmland</b>	✓	-
<b>Landstinget i Värmland</b>	✓	✓ Landstingsstyrelsen, 20121009
<b>Region Skåne</b>	✓	✓ Regionstyrelsens arbetsutskott, 20121001

Av tabell 1 framgår att samtliga kommuner, regioner som deltar har lämnat skriftlig intresseanmälan. Däremot har det inte gått att återfinna att alla kommuner, regioner har sänt in att det fattats ett politiskt beslut om att kommunen, regionen skall delta. Några av deltagarna har sänt in policydokument som i och för sig anger att jämställdhet är en aktuell och angelägen fråga, men inte något beslut från någon styrelse eller utskott.

Tanken var att varje organisation skulle sända en representant för styrnings-, ledningsnivå och en som var kunnig i sakfrågan, uttryckt som ”..vänder sig till dig som arbetar på övergripande styr- och ledningsnivå med exempelvis Mål och Budget process och till dig som har i uppdrag att utveckla organisationen i ett mer jämlikt sätt.” (SKL, 2012c). Fördelningen av uppdrag mellan de som deltog visas enligt nedan:

Tabell 2: Uppdrag bland deltagare

	Styr och ledningsnivå	Sakkunnig
Kommun 1	1	1
Kommun 2	1	1
Kommun 3	1	-
Kommun 4	1	1
Kommun 5	1	1
Landstinget/region 1	1	1
Landstinget/region 2	1	1
Landstinget/region 3	1	1

Enligt anmälningslistan fanns det alltså god representation av representanter från styr och ledningsnivå och sakkunniga. Alla hade dock inte tillfälle att komma vid alla tillfällen, varför dessa olika områden inte alltid blev representerade.

*Bedömning:* Inbjudan att delta har varit riktad, tillgänglig och tydlig. Intresseanmälan har inkommit så som planerat. SKL har också sänt bekräftelse till deltagarna. Det har varit en blandning av deltagare, huruvida de har representerat styr och ledningsnivå respektive varit sakkunniga. Däremot har inte rekryteringen omfattat att alla deltagare sänt in politiskt beslut. Med tanke på att skriften *Göra jämlikt* vänder sig till ”övergripande styr- och ledningsnivå” och deltagarna ska ha legitimitet för att delta borde en tydligare uppföljning ha skett av de politiska besluten. Om den möjligheten inte finns, till exempel av resursskäl, bör inte denna förväntan finnas i kommande inbjudningar.

### Lärplattform Project Place

Strax efter att workshop 2 genomförts etablerades en lärplattform, Project Place, på SKLs webb. Inom lärplattformen fanns möjlighet att kommunicera och läsa dokument. Dokument som lades ut var föreläsningar under workshops, minnesanteckningar från workshops och sammanställning av utvärderingar från workshops. Successivt förändrades lärplattformen så att deltagarna kunde återfinna dokument för varje workshop. Information om exempelvis konferenser har också lämnat på lärplattformen.

*Bedömning:* Det var en stor fördel för processarbetet att lärplattformen kunde etableras. Det var också positivt att den kunde designas, förhållandevis snabbt, så att varje workshop kunde presenteras. Därmed har olika dokument inför och efter workshopparna funnits tillgängliga för samtliga deltagare.

## Processtöd: workshop

Alla workshoppar som planerades har genomförts. Den tidsplan som planerades för workshopparna har också i huvudsak hållits. Det har varit något enstaka tillfälle som flyttats någon vecka. Innehållet i workshopparna utgick ifrån den planläggning som finns i skriften *Göra jämlikt* nämligen: kartläggning och analys; målformulering; genomförande och uppföljning. Dessutom tillkom en inledande workshop med platsbesök och en avslutande workshop med reflektion och utvärdering.

Inför varje workshop fick deltagarna en uppgift, ibland ombads de att göra presentationer för gruppen. Varje workshop hade ett moment med nulägesrapport från deltagarna. Det fanns också föreläsare som var särskilt inbjudna varje workshop. Föreläsarna var främst från SKL. Aktiviteterna planerades så att föreläsningar kombineras med att det finns möjlighet för alla deltagare att yttra sig i stora gruppen och också föra diskussion i smågrupp.

Någon eller alla från projektteamet från SKL har deltagit i workshopparna. De, och andra från SKL, har presenterat hur detta processtöd ingår i SKLs verksamhet.

För ytterligare rapportering av processtödet hänvisar till Teresa Lindholms slutrapport (2013).

*W1: Introduktion i respektive kommun, landsting eller region (vecka 35-41 2012)*

Den första workshoppen innebar att processledaren gjorde platsbesök hos varje deltagande organisation. Det visade sig då att innehållet i workshopparna skulle kunna behöva justeras. Alla deltagare kommer inte att hinna planera och genomföra enligt den tidsplan som är gjord. Det innebär att processledaren behöver justera uppläggningsen något. Dessutom visade det sig att det finns stort intresse bland deltagarna att utbyte erfarenheter. Erfarenhetsutbytet blir då särskilt intressant när deltagarna kommer från samma organisationsnivå, det vill säga kommun respektive landsting, region. Det kan komma att visa sig att det blir viktigt att särskilt landsting och region uppmärksammas då redan ett landsting avstått från att delta.

Det finns en risk att kombinationen av att tidsramen är snäv och att erfarenhetsutbyte önskas skulle kunna leda till att workshopparna i högre utsträckning blir "samtal om" än egentligen ha genomfört de olika stegen som avses i skriften *Göra jämlikt*.

## *W2: Kartläggning och analys (december 2012)*

Inför workshop 2 fick Huddinge kommun och Göteborgs stad en förfrågan om att berätta om sitt arbete, vilket de också gjorde. Teresa Lindholm gjorde en summering av hur hon uppfattat ”nuläget” i de deltagande kommunerna, regionerna. Gruppdiskussionen uppmärksammade kartläggningar på olika nivåer: strukturell nivå, processnivå och resultatnivå. De flesta enas om att det finns god nulägesbeskrivning på strukturell nivå, men att detta inte är väl utvecklas på process- och resultatnivå.

Det finns indikatorer och en fråga ställs om det snarare är kunskap och förmåga att analysera som behövs, än fler indikatorer. En diskussion introduceras av målformulering.

Landstinget i Värmland och Region Skåne deltog inte, vilket leder till att landstinget Sörmland blev enda deltagare med större område än kommun. Det kan innebära att det inte fanns möjlighet att gruppera efter organisationsstruktur i gruppdiskussioner. Representant från Sörmland kommenterar att det är önskvärt att fler representerar region, landsting. Regionnivån kan behöva uppmärksammas.

## *W3: Målformulering (februari 2013)*

Inför workshop 3 ombads region Skåne, landstinget Värmland (via telefon) och Landskrona kommun att presentera sitt arbete. En diskussion fördes om styrprocesser, mål och målformulering på olika nivåer. Flera deltagare önskar mer konkreta praktiska verktyg. Dessutom poängterades att det behöver finnas en efterfrågan på arbete med jämlikhet från politiker. Gruppen som helhet vill gärna ha tid att samtala och lära känna varandras arbete.

En diskussion som startat tidigare om definiering av begrepp, såsom jämlikhet, fortsätter. När målformulering görs är ofta förväntan att också indikatorer skall anges. Om det inte finns någon definition av exempelvis jämlikhet kan detta försvåra arbetet. I skriften *Göra jämlikt* finns exempel på definitioner. Det diskussionerna, åtminstone delvis, i gruppen handlar om är huruvida SKL kan, eller ska, bestämma en enda definition. Mål och målformuleringar visar sig vara en komplicerad fråga.

## *W4: Genomförande (mars 2013)*

Inför workshop 4 ombeds Eskilstuna kommun och landstinget Sörmland att presentera sitt arbete. Diskussionerna återkommer till mål och målformuleringar. Det blev också möjlighet att fortsätta diskussionen om begreppsdefinitioner, om jämlikhet som till stor del enade

deltagarna i att det behövs lokalt formulerad begreppsdefinition eftersom det är en politisk fråga. Det går inte att överföra arbetet att skapa en enda definition till SKL-nivå. Deltagarna skall ha inventerat vilka jämlikhetsmål som finns. Under diskussioner arbetar deltagarna för att bryta ner mål till delmål, identifiera indikatorer och fundera över aktiviteter för att nå målen. Det visar sig att de styrsystem som finns kan försvåra arbetet, såsom exempelvis att det skall ges kvartalsrapport. Ett kvartal är för kort tid för förändringsprocesser. Kommentar ges att de indikatorer som inte finns alltid ”passar” med målformuleringen. I gruppen börjar det utkristallisera sig att vissa deltagare är mer vana vid att formulera mål och insats för att nå mål. En tolkning kan vara att de ”kommit längre” med jämlikhetsarbetet, en annan kan vara att denna form av formuleringsarbete är en rutin som finns för all verksamhet i organisationen.

Workshop 4 omfattade i lika hög grad mål, målformulering som genomförande. Ett skäl kan vara att deltagarna har med sig ”hela verksamheten” in i denna utvecklingsprocess. Inget mindre moment har valts ut för genomförande.

Arbetet med jämlikhet kan uppfattas som attitydförändring. Om det finns enighet om detta skulle en uppföljning kunna ske av om mål någonstans är formulerade som attitydförändring, med indikatorer.

#### *W5: Uppföljning (april 2013)*

Inför workshop 5 ombads Solna och Region Skåne att presentera sitt arbete. Deltagarna skulle också ha med ett eget exempel, ett case, från sin verksamhet. Caset utgjorde underlag för att diskutera mått på jämlikhet, vilka mått som fanns för att följa upp verksamhet och möjligheten att jämlikhetsintegrera måtten samt huruvida detta är relevant.

Innehållet kan sägas behandla uppföljning, men i högre grad återkommer nu mål och målformulering samt indikatorer och mått.

Inom gruppen finns representanter för både kommun och större enheter, såsom region och landsting. Under dessa gruppdiskussioner förefaller det som om representanter för kommuner är mer vana vid att diskutera utifrån exempel och mått, än vad representanterna från de större enheterna var. Det blir alltså när det blir en närhet till verksamheten som olikheter i nivåer blir tydlig.

## *W6: Avslutning, reflektion och utvärdering (maj 2013)*

Inför workshop 6 ombads alla deltagare att välja ut vilka utmaningar som finns i det fortsatta arbetet. Dessa utmaningar presenterades och diskuterades. Teresa Lindholm sammanfattade teman som hon uppfattat som centrala under processen och deltagarna gavs möjlighet att ge kommentarer och utveckla resonemang. Den externa utvärderaren initierade en diskussion om skriften *Göra jämlikt*.

Projektteamet från SKL påminde om den konferens som arrangeras 23 oktober 2013 för att informera om process och resultat.

### *Deltagarnas uppfattning om workshop*

Från och med workshop 2 fick deltagarna en enkät för att snabbt värdera träffen. Syftet var dels att processledaren skulle få snabbt respons under processen, dels att sammanställa deltagarnas uppfattning om workshopparna. Frågorna behandlade dagens innehåll, tid för samtal och helhetsomdöme. Det fanns också möjlighet att ge en öppen kommentar till alla frågor. De fick besvara frågor genom att markera svar på en skala från 1-6, där 6 var mest positivt. Enkäten lämnades efter varje workshop och en sammanställning av processledaren presenterades på lärplattformen Project Place.

### *Innehållet i workshop*

Den uppläggning som fanns för workshopparna innehöll både externa föreläsare och egna diskussioner. Detta uppfattades som bra och en god variation. Föreläsarna uppfattades positivt, men alla bidrog inte med det som deltagarna förväntat sig. Inslaget med att utvärdera vägledningen uppfattades positivt. Några övningar som presenterades för deltagarna var svåra att förstå, uppdraget blev inte riktigt klart för gruppen.

Framförallt ges många kommentarer om hur värdefulla föredragningarna från deltagarna i gruppen varit samt att gruppdiskussionerna, både i storgrupp och i smågrupper, varit inspirerande och viktiga.

### *Tid för samtal och reflektion*

Genomgående önskade deltagarna att det kunde varit mer till för gruppsamtal. Diskussionspassen uppfattades oftast som för korta. De frågeställningar som externa föreläsare bidrog med eller processledare borde komma innan kafferasten på förmiddagen så detta var klart. Deltagarna noterade också att processledaren försökte att utöva antalet

tillfällen och tid för diskussion, vilket uppfattades positivt. Det hade behövts mer diskussionen om skriften *Göra jämlikt*.

#### *Helhetsomdöme*

De mer generella kommentarerna om helheten var mest positiva för den inledande och avslutande workshopen. Det blev alltså en god början och ett positivt avslut. Dock var det allmänna helhetsomdömet positivt. Gruppdeltagarnas egna presentationer uppfattas positivt och diskussionerna. Ett önskemål fanns om att det kunde funnits mer tid till diskussionen kring mål och indikatorer. Det uppfattades som angeläget.

#### *Övriga synpunkter*

I slutliga öppna kommentarer önskades att det skulle vara mer information om dagordningen före mötet för att underlätta diskussion lokalt inför mötet. När det gäller innehåll fanns önskemål om att få mer information om SKL:s interna jämlikhets/jämställdhetsarbete.

Rummet skulle kunna möbleras om så att alla ser varandra lättare. Det skulle underlätta meningsutbytet. Kommande processtöd skulle kunna arrangeras i internatform.

Det fanns också en kommentar om tidpunkten för starten av processtödet. Hela processen var inte i fas med rytmen för beslut i kommun.

Inför framtiden fanns ett förslag om jämlikhetsperspektivet behöver finnas med i fortbildning för förtroendemän, det är ju ett valår år 2014.

En summering av deltagarnas uppfattning visas nedan:

Tabell 2 Deltagarnas uppfattningar om workshop, skala 1-6 där 6 är mest positivt omdöme

	Workshop 2 $\bar{x}$	Workshop 3 $\bar{x}$	Workshop 4 $\bar{x}$	Workshop 5 $\bar{x}$	Workshop 5 $\bar{x}$	
<b>Innehåll</b>	5,2	4,7	5,0	3,9	5,1	$\bar{x}$ 4,8
<b>Tid för samtal</b>	4,2	2,7	4,8	4,9	4,9	$\bar{x}$ 4,3
<b>Helhetsomdöme</b>	5,0	4,4	4,8	4,0	5,0	$\bar{x}$ 4,6
	$\bar{x}$ 4,8	$\bar{x}$ 3,9	$\bar{x}$ 4,9	$\bar{x}$ 4,3	$\bar{x}$ 5	

Med vetskap om att det är ett för litet antal deltagare för att räkna medelvärde kan ändå någon tendens visa sig. Det allmänna intryck som ges är att det är ”hög grad av nöjdhet”. Det är tid



för samtal som fått någon lägre grad av nöjdhet. Det förefaller också som om inledningen och avslutningen fått någon högre grad av nöjdhet.

*Bedömning:* Utgångspunkten för designen av processtödet var att de moment och den tidsföljd för momenten som fanns i skriften *Göra jämlikt* skulle vara utgångspunkt. Detta har också genomförts. Det visade sig dock att skriften sannolikt har en tanke om att något speciellt skall genomföras, i denna process blev det aldrig helt klart om eller på vilket sätt något särskilt urval av aktivitet var aktuellt för projektdeltagarna. Det blev istället erfarenhetsutbyte och inspiration. När ett försök gjordes att stanna upp vid mål och målformulering uppfattades det positivt, men lika väl blev det svårt att finna en god struktur för detta moment. Det gjorde i sin tur att momentföljden inte blir så strikt i fråga om att följa skriften *Göra jämlikt*. Det är ju inte heller helt nödvändigt, men det kan tyda på svårigheter att organisera processtöd för så olika verksamheter som kommun, region och landsting. En annan tolkning är att det är själva jämlikhetsperspektivet som är komplicerat att arbeta in i organisationer.

### **Processtöd: skriften *Göra jämlikt***

Innan diskussionen startade om skriften *Göra jämlikt* fick deltagarna ett antal frågor som underlag. Det är dessa frågor och svar som presenteras.

*Finns det en tydlighet i vilken målgrupp som skriften riktar sig till? Behövs kompletterande skrift till annan målgrupp?*

Det skulle ha varit enklare med en tydlig inriktning mot politik och tjänstemän, två olika. Den är för allmänt hållen, vilken är målgruppen? Är det både och? Hade bra att få det uttalat. Det är olika logiker och vi måste samspela för att det ska bli framgångsrik. Bra att ha en tydlig uppdelning.

Skulle ha varit enklare med tydlig inriktning mot politik respektive tjänstemän. Är lite för allmänt hållen. Använd webben och gör en målgruppsindelning.

*Behövs det en annan inledning som motivering, legitimering till skriften?*

Fungerar den? Ja, men den ska inte rubriceras inledning, för det skummar man bara igenom och det är ju grundläggande. "Varför jämlikhet?", borde vara rubriken. Kapitel 1, 2 och 3 är plattformen och grunden. Innehållet är bra men man skulle kunna strukturera om det lite grann. Först utgångspunkter och förutsättning och sen den praktiska delen, en praktika. Men texterna är bra. Gör två delar och tydliggör i första delen att skriften har två huvuddelar.

Inledningen är bra! Skulle behöva lyftas fram mer. Behövs en annan rubrik än inledning. Förslag: Utgångspunkter för jämlik ledning och styrning. Kapitel 1. 2 och 3 är ett slags basinformation och kan packeras annorlunda. En plattform!

*Har deltagarna definierat begreppet jämlikhet? Hur viktigt är det med definition? Behöver det finnas fler exempel i vägledningen?*

Vi har haft lite olika resonemang, det behövs en diskussion om det. Bra med lite vägledning. Samtidigt finns en risk att söka efter den ultimata definitionen, risk att man söker efter den i flera år och inte kommer framåt i det praktiska arbetet. Det kanske kan uttryckas på något sätt i skriften *Göra jämlikt* (om risken att söka den perfekta definitionen). Viktigast är att man är överrens i sin organisation. Ett politiskt laddat begrepp som kanske kan vinna på att vara lite luddigt i kanterna, där olika personer kan se olika ingångar. Svårt att hitta en perfekt definition som håller över fler mandatperioder. På sida 10 finns en ruta med exempel på politikområden. Den hänger lite i luften, behöver kommenteras och relateras till övrigt innehåll. Det skulle vara ett värde att se hur de relaterar sig till varandra, de olika begreppen och politikområdena. Hur hänger de här sakerna ihop? Göteborgs stad har gjort en jättebra modell för det här, en trappa med olika trappsteg där lagar och politikområden mm finns inplacerade. Man behöver en guidning i det här. Annars blir det bara ord. Vi saknade något om ledningssystem, vad är det? Eller åtminstone vad menar ni som har skrivit skriften.

Skriften *Göra jämlikt* kan vara ett stöd i att prata ihop sig och bli överrens i den egna organisationen. Därför är definitionen viktig. Behövs inga fler exempel. Däremot kommentar till rutan på sid 10. Hur förhåller den sig till innehållet i övrigt i skriften. Hur är urvalet?

Ja, definition gjord men blivit för snäv. Kan vara viktigt men kan också snäva in, ta för mycket energi.

*Granskning av bilder som finns i skriften Göra jämlikt. Om du/ni skulle göra en normkritisk analys av dem, vad kommer ni då fram till? Vad är normen?*

Generellt är sådana här bilder alltid glada och pigga människor som gör bra saker i samhället, så är det här också. Finns en manlig förskollärare och någon med mörk hudfärg. Bilder som är gjorda för en säljande broschyr. Man bör lyfta bilder för att öka medvetenheten. Man skulle kunna använda humor. De är så tillrättalagda och politiskt korrekta. Bestämmer man sig för att använda humorn som kunskapsbärare kan det bli hur bra som helst. De här bilderna kommunicerar en sak – hjälp jag får inte göra fel!

Bilderna känns lite för korrekta och tillrättalagda. Skulle ha föredragit lite humor för att lyfta fram en ökad medvetenhet.

Alla är glada och pigga.

*I vägledningen finns en rad med punkter som beskrivs som förutsättningar och organisation. Har deltagarna använt denna checklista? Kan det vara framgångsfaktorer som presenteras här?*

Kan de sakerna användas som framgångsfaktorer? Vi gillade den tanken. Det kändes mindre pekpinne och mer att man kan bli mött där man är i sin egen process. Att prata om framgångsfaktorer känns bättre än att prata om checklista, det blir något positivt, inte bara ”att jaha, det där har jag inte gjort”. Man har mer nytta av framgångsfaktorer än en checklista, det är en hjälp till självhjälp, det är något som för arbetet framåt.

Bra checklista. Enklare att beskriva framgångsfaktorer. Känns bättre. Oavsett var utgångsläget är finns nytta av att systematisera.

*Hur kan stegen nulägesbeskrivning, målformulering, genomförande och uppföljning i styrmodell användas? Som idé, som praktisk vägledning eller bekräftelse på befintlig modell?*

Det är precis så vi gör. Det blir en bekräftelse på befintlig modell. Sen är bekymret fortfarande kvar, att få det att hända ute i vardagen där människor möter verksamheten. Vi jobbar med det på vår nivå men hur får vi till det där nere? Hur ser kopplingen ut? Det är inte lätt. Hur skapar man ett system så att man får in det, i en vardag där man har svårt att hinna med allt. Det handlar bl.a. om indikatorer. Vi har pratat om resultatindikatorer, det är väldigt kraftfullt. Det kan göra skillnad. Annars är det lätt att vi hamnar i definitionsfrågor. En framgångsfaktor är att få in jämlikhetsfaktorer mm i det vardagliga arbetet. Får inte bli något som ska göras utöver allt det vanliga.

Kan användas som idé. Måste kopplas till egen struktur och egna planeringscykler. Måste få ta tid.

*Finns det någon nivå (strukturell, process, resultat) som behöver mer utvecklad text, fler exempel?*

Ingen hos oss arbetar på det här sättet. Eller vi pratar i alla fall inte så, menar en representant. Att sätta sig och strukturera upp vårt arbete utifrån de här nivåerna, det skulle vi kunna hålla

på med för alltid. Texten är formulerad på ett sätt som gör att man får en känsla av att det förutsätts att alla använder sig av de här nivåerna. En representant tycker att nivåerna är bra, de blir en spegel som synliggör saker på ett bra sätt.

Nivåerna finns inte tydligt i våra egna styrsystem. Därför blir det svårt. Känner inte igen. Få exempel från små landsting. Representativitet i samtliga exempel är viktigt.

#### *Skriftens främsta förtjänster?*

Det är bra att den finns, för det har saknats något som samlar diskrimineringsgrunderna i ett övergripande tänk. Man kan undra över hur den är integrerad med andra liknande vägledning här ifrån SKL. Vi hörde om barnperspektivet idag, är det ett eget spår? Bra om de olika ”tänken lirar med varandra”. Det saknas ett avsnitt om olika relevanta kategoriseringar som diskrimineringsgrunderna, geografi och utbildningsnivå mm. I avsnittet om att arbeta normkritiskt, där finns diskrimineringsgrunderna med, men geografi och socioekonomi lämnas därhän. Bra att ha ett resonemang om att ojämlikhet har en geografi. Nu hänger det i luften. Alla håller med. Ytterligare en person vill understryka hur positivt det är att försöka föra ihop de olika perspektiven.

Bra med ett dokument som samlar olika perspektiv.

#### *Något som behöver förändras?*

Vi ser inte mycket kring den regionala nivån, eller regional utveckling. Hur jobbar vi med det här inom samhällsplanering? Det kanske kan finnas med som ett exempel, inte ett sidospår, utan det måste integreras. Vi pratade om att det är viktigt med olika exempel, små och stora kommuner, glesbygd, storstad. Webben är en bra kanal att lägga saker på.

#### *Hur skulle skriften Göra jämlikts sätt att arbeta kunna användas på andra perspektiv?*

Den kan användas på andra områden. Bra att dela upp den i två delar där själva metodikdelen ska kunna användas på vad som helst. Först ett intro om sakfrågan och sedan en metoddel.

#### *Övrigt att tillägga?*

Distributionsformen, kanske inte ska tryckas i så många upplagor, utan finnas på webben, för att kunna uppdateras. Var och en kör sin egen tryckning. Länka till andra sidor, [www.jamstall.nu](http://www.jamstall.nu), där finns massor med saker som har bäring på det här. Bra med sådana tips.

Önskemål finns om att skriften finns sammanfattad i powerpoint och läggs ut på SKLs hemsida.

Behövs ett eget kapital/avsnitt på temat ”Vad är styr- och ledningsprocessen? Det krävs som grund.

*Bedömning:* Deltagarna fick ingen direkt fråga om de läst skriften, men av kommentarerna att döma så har de gjort det. Det visade sig också att deltagarna hade en rad olika förslag till förändring av skriften.

I största allmänhet uppfattades skriften som värdefull. Det har saknats en samlande skrift för jämlikhetsarbetet. Ett förslag är att synliggöra hur skriften är integrerad med annat arbete med perspektiv, såsom barnperspektivet. Det finns också förslag om att förtydliga att diskriminering kan synliggöras med geografi som grund.

Innehållsmässigt finns flera förslag om tillägg eller förtydliganden. Inledningen skulle kunna förändras också ha rubriken ”Varför jämlikhet”. De steg som finns angivna: nulägesbeskrivning, målformulering, genomförande och uppföljning uppfattades positivt och deltagarna bekräftar att de arbetar på ett liknande sätt. Däremot fanns det en tveksamhet till de nivåer som beskrivs i skriften: strukturell, process, resultat. Några deltagare menar att nivåerna finns och att arbetet är upplagt enligt dem, men andra menar att arbetet inte är indelat på detta sätt. Nivåerna finns inte i de egna styrsystemen, det går inte att känna igen dem.

Om nivåsystem skall användas då behövs också exempel från olika nivåer (nivåsystem i allmän bemärkelse). Det saknas text om den regionala nivån, om regional utveckling. Det är viktigt med olika exempel, små och stora kommuner, små och stora landsting, glesbygd och storstad.

Ett förslag fanns också om att dela upp skriften i två delar, en del som behandlar perspektivet och en del som behandlar metod, det praktiska. Om en delning görs kan det praktiska också användas för annat perspektivarbete. Först en introduktion till sakfrågan och sedan en metoddel. Inom det praktiska finns en check lista som stöd. Den uppfattas positivt. Dock skulle den kunna rubriceras som framgångsfaktorer. Det ger bättre stöd, är något som för arbetet framåt.

Inom gruppen har diskussionen om definitioner nu kommit till en fas att det är bra om det finns exempel på definitioner på SKLS-nivå, men att det är lokalt som de måste definieras.

Däremot behöver det förtydligas vilka politiska områden som jämlikhetsarbetet skall, kan bedrivas inom.

Skriften riktar sig till styr- och ledningsnivå. Den kan dock uppfattas som alltför allmänt hållen. Ett förslag framförs att det görs en skrift som riktar sig mot politiker och en mot tjänstemän. Dessutom saknas en beskrivning av ett ledningssystem, även om det finns olika system behöver något exempel ges.

Bilderna i skriften uppfattas delvis positivt. Deltagarna noterade att bilderna är noggrant utvalda – de är politiskt korrekt, för att inte säga tillrättalagda för att inte ”göra fel”.

Att distribuera via en tryckt skrift uppfattades delvis positivt. Skriften skulle med fördel kunna läggas ut på SKLs hemsida<sup>2</sup>. Dessutom fanns förslag att en förenklad powerpoint skapas för att underlätta presentation, också utlagd på SKLs hemsida.

*Sammanfattningsvis* har alltså skriften *Göra jämlikt* uppfattats positivt. Den behövs och kan användas, metoddelen även till andra perspektiv om den delas upp. Däremot finns anledning att se över innehåll och distributionsform. Min bedömning är att ett förtydligande av styr- och ledningssystem behöver skrivas in. Det var ju personer på den nivån som var målgruppen. Arbetet under processen, där mål och målformulering, visade sig problematiskt, skulle kunna utvecklas. Om skriften skall vara allmän, många nivåer, blir det en utmaning att se exempel från olika nivåer, och ändå behålla skriftens omfattning i antal sidor. Även distribution via webb behöver ha en begränsning i antal sidor.

### **SKLs plan för spridning av erfarenheter**

En konferens kommer att anordnas 23 oktober 2013. Då skall information ges om processarbetet och dess resultat.

### **Blev SKLs insats det stöd som avsetts?**

Projektteamet vid SKL har själva skrivit fram ett önskat resultat för slutet av 2013, då skall följande ha genomförts:

- Utveckling och implementering av de metoder och arbetssätt som presenteras i vägledningen
- Deltagarna har utvecklat en mer jämlik styrning och ledning i sina organisationer

---

<sup>2</sup> Skriften går att ladda ner från SKLs hemsida. Möjligen skulle detta ha förtydligats under processen.

- Metoderna som utvecklats har dokumenterats och spridits till andra kommuner, landsting och regioner

Genom det processtöd som organiserats har SKL bidragit till att deltagarna, från 8 kommuner, regioner, landsting, har fått stöd att utveckla och implementera metoder och arbetssätt som presenteras i skriften *Göra jämlikt*. Det är skillnader i hur hög grad vägledningen kunnat användas menar deltagarna, sannolikt beroende på den lokala kontexten.

Huruvida deltagarna har bidragit till att utveckla mer jämlik styrning och ledning i sina organisationer kräver en empirisk studie som inte finns möjlighet att genomföra förrän viss tid har gått.

SKL har organiserat konferens och genom den kommer processtöd och resultat att spridas till andra kommuner, landsting och regioner.

Frågan blir då om skriften *Göra jämlikt* hade kunnat användas även utan att SKL lämnat ett konkret processtöd. Av kommentarer från deltagare framgår att de har läst vägledningen och några har också använt sig mer praktiskt av den. Den kan alltså fungera utan detta processtöd. Däremot visar beskrivningarna av processledaren (Lindholm 2013) och denna sammanställning att arbetet med jämlikhet är så komplicerat. I detta komplicerade arbete menar jag att processtödet varit ett värdefullt bidrag. Stödet kom dock inte i fas med rytmen för styr- och ledningssystem lokalt, vilket kan vara något att tänka på inför kommande insatser. Det är inte heller helt enkelt att åstadkomma en perfekt infasning eftersom de arbetsmoment som finns i skriften *Göra jämlikt* skulle kunna genomföras under en längre tid, såsom planering år 1, genomförande år 2 och uppföljning/utvärdering år 3. Det kan också finnas skäl att se skriftens moment som möjliga att genomföra under en valperiod, alltså 4 år.

Processstödet har också lett till att SKL kunnat få värdefulla kommentarer till hur skriften *Göra jämlikt* kan utvecklas. Utveckling behöver ske av både innehåll (exempel och styr- och ledningssystem) och det sätt som vägledningen distribueras (hemsida).

Insatsen har därmed lett till både stöd för arbetet med jämlikhet inom utvalda kommuner, regioner och landsting och också för SKL som fått värdefulla kommentarer för vidareutveckling av skriften *Göra jämlikt*.

## Referenser

- Callerstig, C. A., Lindholm, K., Sjöberg, K & Svensson, L. (2010) *Program för hållbar jämställdhet*. Slutrapport. Apel - Forskning och utveckling.
- Lindholm, T. (2013) *Ett utvecklingsarbete för jämlik styrning och ledning*. Opublicerad slutrapport. Stockholm: InterActa
- Sveriges Kommuner och Landsting (2013) *Strategiskt jämställdhetsarbete. Lärdomar från en utbildningssatsning*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Sveriges Kommuner och Landsting (2012a) *Projektplan utvecklingsarbete "Göra jämlikt är att göra skillnad – vägledning för jämlik styrning och ledning"*. 20120524. Stockholm
- Sveriges Kommuner och Landsting (2012b) *Vägledning för jämlik styrning och ledning*. Projektblad. Stockholm
- Sveriges Kommuner och Landsting (2012c) SKLs hemsida, <http://www.skl.se>, fliken *Hälsa och vård*, fliken *Vägledning jämlik styrning*, fliken *Inbjudan utvecklingsarbete, Vi söker sex kommuner, landsting/regioner för ett utvecklingsarbete*, inbjudan var tillgänglig 20120601.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011a) *Program för hållbar jämställdhet*. Resultatrapport för perioden 2008-2010. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011b) *Systematiskt arbete för mänskliga rättigheter*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011c) *En fråga om demokrati. Inriktningen för Sveriges kommuner och landsting kongressperioden 2012-2016*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011d) *Göra jämlikt är att göra skillnad*. Vägledning för jämlik styrning och ledning. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting. Finns också på SKLs hemsida, <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-734-4.pdf?issuusl=ignore>, tillgänglig 20130815.
- Sveriges Kommuner och Landsting (U.å.a) *Samling för social hållbarhet minska skillnaderna i hälsa*. Projektblad. Stockholm



Sveriges Kommuner och Landsting (U.å.b) *Göra jämlikt – gör skillnad*. Information om nationell konferens med tema *Samling för social hållbarhet*. Projektblad. Stockholm