

Modellkommuner 2017-2018

RESULTATRAPPORT FRÅN EN SATSNING PÅ
JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERAD LEDNING OCH STYRNING



Förord

SKL ska verka för att medlemmarna jämställdhetsintegrerar verksamheter och beslutsprocesser. Det är ett av förbundets inriktningsmål, som kongressen beslutat om för mandatperioden 2016–2019. Det gör SKL på flera sätt: genom att erbjuda utbildningar, utveckla material och metodstöd, och erbjuda ett nationellt jämställdhetsnätverk.

Satsningen på Modellkommuner tar stödet ett steg längre. I samverkan med några av de kommuner i landet som kommit längst i arbetet med jämställdhetsintegrering har vi kunnat erbjuda en plattform för utveckling och lärande, för andra kommuner som gjort ett politiskt åtagande om att jämställdhetsintegrera sin egen verksamhet.

Allt förbättringsarbete tar tid, det gäller inte minst jämställdhetsarbete. Därför är det glädjande att se de exempel på konkreta resultat som deltagarna i Modellkommuner redovisar. Det handlar till exempel om att kvinnor och män som står utanför arbetsmarknaden ska få likvärdiga insatser. Att biståndsbedömning inom socialtjänsten ska styras av behov och inte av omedvetna uppfattningar om kön. Att lugn och ro på en skola ger förutsättningar för fler elever, särskilt killar, att nå målen.

Jämställdhet är en fråga om rättvisa och demokrati. Men det är också en fråga om kvalitet. Alla som tar del av offentligt finansierad verksamhet ska få likvärdigt bemötande och likvärdig service, och resurser ska fördelas jämställt.

En verksamhet som inte uppfyller målen till lika stor del för både flickor och pojkar, kvinnor och män, motsvarar inte kvalitetskrav som kan ställas på offentligt finansierade verksamheter. Jämställdhet är, med andra ord, god hushållning med resurser.

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

Stockholm, 2019

Fredrik Lennartsson

Avdelningen för vård och omsorg

Innehåll

Sammanfattning	5
Inledning	7
Genomförande i tre etapper	8
Jämställdhetsintegrering är en strategi	9
Konceptet Modellkommuner	11
Konceptets olika delar	11
Benchmarking i praktiken	13
Deltagarnas resultat	17
Resultat i flera led	18
Satsningens målluppfyllelse	27
Mål: Påbörja jämställdhetsintegrering av styrning och ledning	27
Mål: Bidra till spridning genom att bli mentorer	28
Samverkan med andra aktörer	28
Lärdomar och fortsatt utveckling	30
Om konceptet	30
Om hållbarhet	30
Om benchmarkingmodellen	31
Om arbetet på hemmaplan	31
Om fortsatta utmaningar	31
Om SKL:s medlemsstöd	32
Bilaga 1. Checklista för jämställdhetsintegrering	33
Bilaga 2. Jämställdhetsintegrering i tre kommuner	34

Sammanfattning

I satsningen Modellkommuner utvecklar deltagarna sitt arbete med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning, genom att systematiskt jämföra arbetsätt med varandra. Satsningen bygger på ett koncept för ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter (*benchmarking*) som pågår under drygt ett års tid. Deltagande organisationer arbetar två eller tre tillsammans och får stöd av en kommun som tidigare genomgått konceptet, en mentor. Konceptet omfattar gemensam uppstart, en avslutande resultatkonferens och tre benchmarkingträffar.

Syftet med satsningen är att säkerställa jämställda välfärdstjänster för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar, vilket på sikt bidrar till förverkligandet av de jämställdhetspolitiska målen.

Denna rapport avser etappen 2017–2018, där 15 kommuner benchmarkade med stöd av sex mentorskommuner.

Satsningen på Modellkommuner syftar till att skapa förutsättningar för jämställdhetsintegrering genom att deltagande kommuner ges kunskap, metoder och system för att erbjuda invånarna likvärdig service oavsett kön samt en jämställd resursfördelning till kvinnor, män, flickor och pojkar.

Satsningen ska också leda till kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå mellan kommuner och regioner, i samverkan med andra lokala och regionala aktörer som länsstyrelserna, andra statliga myndigheter och brukarorganisationer.

Målet är att deltagande kommuner ska påbörja jämställdhetsintegrering av sina system för ledning och styrning, samt att de ska bli mentorer för nya kommuner efter att projektet har avslutats.

Resultatrapporten visar att samtliga deltagande kommuner har påbörjat jämställdhetsintegrering av sina system för ledning och styrning och att tretton av femton benchmarkingkommuner fortsätter som mentorer åt nya deltagare i satsningen. SKL bedömer därför att satsningen har nått sina mål.

Uppföljningen av satsningens resultat bygger på Statskontorets resultatkedja:

Figur 1. Resultatkedjan



Genomgången utifrån resultatkedjan visar att alla deltagare har genomfört aktiviteter och skapat nya produkter, dvs. ändringar i processer, mål och planer, m.m. Två av kommunerna hade som mål att ta fram en plan för det fortsatta arbetet. De har alltså från början valt att stanna vid ”ny produkt”. Tre andra har

tagit fram nya produkter som inte under projekttiden lett fram till förändrade arbetssätt. Samtliga fem redogör för planer gällande implementering från 2019.

De nya produkterna kan beskrivas som förutsättningar för hållbart jämställdhetsarbete eller som en infrastruktur för integrering i dagligt arbete. Det är tydligt att SKL:s checklista för jämställdhetsintegrering har använts som agenda för förbättringsarbetet. Samtliga aktiviteter och produkter kan återföras till någon av checklistans punkter.

Tio av de femton benchmarkingkommunerna redovisar minst ett exempel på ändrat arbetssätt till följd av projektet. Sex av dem ger också exempel på ändrade utfall. Samtliga sex Modellkommuner redogör för fler exempel på nya arbetssätt och utfall som är ett resultat av deras långsiktiga och systematiska arbete med jämställdhetsintegrering.

Mot denna bakgrund bedömer SKL att samtliga kommuner har påbörjat jämställdhetsintegreringen av sina styr- och ledningssystem.

Sju kommuner fortsätter som mentorer för de elva nya kommuner som deltar i satsningen med start 2019. Ytterligare fem kommuner har angett att de kan ställa upp som mentor 2020 eller senare. Dessutom deltar två av modellkommunerna (Malmö och Umeå) i den fortsatta benchmarkingprocessen som stöd till de nya mentorerna.

Två av deltagarna, Eskilstuna kommun och Stockholms stad, fortsätter på egen hand med benchmarking inom sina egna organisationer genom Modellförvaltningar och Modellstadsdelar. Båda planerar att fortsätta med nya förvaltningar och stadsdelar 2019 och 2020.

Inledning

I satsningen Modellkommuner utvecklar deltagarna jämställdhetsintegrering av styrning och ledning genom att systematiskt jämföra arbetssätt med varandra. Satsningen bygger på ett koncept för ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter (*benchmarking*) som pågår under drygt ett års tid. Deltagande organisationer arbetar två eller tre tillsammans och får stöd av en kommun som tidigare genomgått konceptet, en mentor. Konceptet omfattar gemensam uppstart, en avslutande resultatkonferens och tre eller fyra benchmarkingträffar.

Modellkommuner syftar till att förbättra förutsättningar för jämställdhetsintegrering, genom att deltagande kommuner ges kunskap, metoder och system för att erbjuda invånarna likvärdig service oavsett kön samt en jämställd resursfördelning till kvinnor, män, flickor och pojkar.

Satsningen ska också i samverkan med länsstyrelser, myndigheter och brukarorganisationer bidra till kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå mellan kommuner och regioner.

Målet är att deltagande kommuner ska påbörja jämställdhetsintegrering av sina system för ledning och styrning, samt att de ska bli mentorer för nya kommuner efter att projektet har avslutats.

SKL har tillsammans med sina medlemmar utarbetat en vägledning med tio moment som behöver genomföras eller vara på plats för att ett styr- och ledningssystem ska kunna anses vara jämställdhetsintegrerat (se bilaga 1). En Modellkommun är en kommun som har genomfört eller är på god väg att genomföra dessa tio moment.

Satsningen på Modellkommuner är en fristående fortsättning på Program för hållbar jämställdhet (HåJ) som genomfördes av SKL under 2008–2013 med stöd från regeringen. Genom projektet genererades omfattande kunskap om jämställdhetsintegrering och förbättringsarbete.

SKL beviljades under 2014 medel för att fortsätta sprida erfarenheter och resultat från HåJ. En del av beslutet bestod i att ta fram en modell för kunskapsspridning genom modellkommuner. 2015 beviljades projektet medel till och med 2018, med delad finansiering mellan staten och SKL.

Delar av Modellkommuner har tidigare beskrivits i rapporter 2016 och 2017. Föreliggande rapport tar sikte på att sammanfatta resultaten av tre års arbete, dels vad gäller SKLs arbete och dels de resultat som uppnåtts i kommunerna. Rapporten bygger på resultatrapporter från deltagande kommuner och enkätutvärderingar av benchmarkingträffarna.

SKL ser en stor efterfrågan på lärande exempel från andra kommuner och regioner, från statliga myndigheter och från olika aktörer i Europa och andra länder. Därför innehåller rapporten en relativt detaljerad beskrivning av konkreta verksamhetsförbättringar som kommunerna rapporterat. SKL använder

själva exemplen vid utbildningar, i filmer och annat metodmaterial för att sprida kunskap om jämställdhetsintegrering. Kommunernas egna beskrivningar av hur de har gått till väga och vad de har uppnått är en viktig kunskapskälla.

Målgrupper för rapporten är

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

Genomförande i tre etapper

Modellkommuner har genomförts i tre etapper. Etapp 1 bestod av ett pilotprojekt med sex kommuner som deltagit i Program för hållbar jämställdhet.

Under piloten utvecklades och testades modellen i samarbete mellan kommunerna, SKL och Institutet för kvalitetsutveckling, SIQ. I kommunerna genomfördes utvecklingsarbeten för att beskriva lednings- och styrningsprocesser. Beskrivningen av dessa processer användes för att bedriva systematiska jämförelser och spridning av jämställdhetsintegrering.¹

Till etapp 2 bjöd SKL in alla landets kommuner till projektet.² För att få delta krävdes:

- representation med funktionerna politik, chef och nyckelperson
- politisk förankring genom att ha undertecknat CEMR-deklarationen
- att genomföra en självutvärdering av arbetet med jämställdhetsintegrering
- identifiera lokala och regionala intressenter som länsstyrelse och andra myndighetsfunktioner för fortsatt samarbete
- sprida vidare modellen genom att själva bli mentorer för nya benchmarkingkommuner efter avslutat projektet

De sex kommuner som deltog i piloten valde att fortsätta som mentorer. Hösten 2016 antogs femton kommuner som ”benchmarkingskommuner” och parades ihop med en mentorkommun utifrån geografisk närhet. Samtliga deltagare möttes på en uppstartsträff i Stockholm januari 2017 och påbörjade därefter benchmarkingarbetet.

¹ Leverans skedde vid avslut av pilotprojektet 2016 och har redovisats i ”Delrapport Kunskapsspridning genom modellkommuner 2015-2016.

² Genomförandet av Etapp 2 t.o.m.2017 har rapporterats i ”Delrapport Kunskapsspridning genom modellkommuner 2017”.

Projektavslut för benchmarkingen skedde genom en resultatkonferens i maj 2018 och därefter rapporterades resultat.

Deltagare i Modellkommuner 2017–2018

Benchmarkingkommuner	Mentorer
Luleå, Boden, Skellefteå	Piteå
Lycksele, Vännäs	Umeå
Karlskoga, Kristinehamn, Uppsala	Örebro
Hedemora, Norrtälje, Enskede-Årsta-Vantör SDF	Eskilstuna
Linköping, Norrköping	Jönköping
Kristianstad, Halmstad	Malmö

Etapp tre har omfattat vidareutveckling av konceptet och en plan för fortsatt spridning och stöd från SKL. Med hjälp av en referensgrupp med nyckelpersoner från de sex modellkommunerna samt stöd från flera avdelningar på SKL har konceptet vidareutvecklats.

En ny omgång Modellkommuner och en pilot med Modellregioner startar i februari 2019.

Jämställdhetsintegrering är en strategi

Jämställdhetsintegrering är en politisk strategi för att uppnå ett jämställt samhälle, en strategi som används av såväl FN och EU som av Sverige.

Strategin innebär att ett jämställdhetsperspektiv integreras i all planering, allt beslutsfattande, i genomförande och uppföljning. På så sätt blir jämställdhet en del av det ordinarie uppdraget för politiker, chefer och medarbetare.³

Strategin har utvecklats i samverkan mellan forskare och praktiker och har vuxit fram för att motverka tendensen till att jämställdhetsfrågorna hamnar i

³ Som en tidig grund för utvecklingen av strategin fanns erfarenheterna inom det internationella utvecklings- och biståndsarbetet, där det under 1960- och 70-talen uppstod en diskussion bland forskare och praktiker som var aktiva i frågor rörande kvinnor och utveckling i den så kallade "tredje världen." De såg att utvecklings- och biståndssatsningar inte alls hade kommit kvinnor till del på samma sätt som män. Olika strategier prövades, bland annat särskilda kvinnoprojekt, samt att integrera kvinnor i den befintliga verksamheten. Men tyngdpunkten i diskussionerna kom att skifta från att integrera kvinnor till att integrera ett jämställdhetsperspektiv. Detta grundade sig i insikten om att där kvinnor kommer in i redan manligt normerade organisationer och system finns begränsad möjlighet för dessa kvinnor att förändra systemet med sin blotta närvaro - om det inte finns en medveten vilja till att förändra organisationerna som sådana. Jämställdhetsintegrering kom så att bli den strategi som skulle möjliggöra att både öka kvinnors makt och inflytande och att förändra det rådande systemet – huvudfåran, "the mainstream" – för att uppnå jämställdhet mellan kvinnor och män. Den svenska regeringen fattade beslut 1994 om att jämställdhetsintegrering skulle vara den huvudsakliga strategin för att genomföra jämställdhetspolitiken. 1995 fick denna strategi internationell legitimitet i och med FN:s kvinnokonferens i Peking.

skymundan eller sidosordnas andra politiska frågor och verksamheter. Som namnet antyder innebär strategin att jämställdhet görs till en del av (integreras i) allt ordinarie arbete. Detta kan emellertid inte ske av sig självt. Därför omfattar strategin också särskilda åtgärder som syftar till att göra jämställdhet till en integrerad del av verksamheten.

I kommunerna är det ytterst politikerna som bestämmer vad organisationen ska leverera till invånarna inom ramen för de lagar och regler som gäller för olika områden. Därför måste det finnas en fungerande styrning, ledning och uppföljning av verksamheten. Det är först när jämställdhet har blivit ett uppdrag för alla chefer och medarbetare i planering, beslutsfattande och genomförande, som verksamheten kan anses vara jämställdhetsintegrerad.

Jämställdhet är en fråga om rättvisa och demokrati. Det är också en fråga om kvalitet. Alla som tar del av offentligt finansierad verksamhet ska få likvärdigt bemötande, ges likvärdig service och resurser ska fördelas jämställt. Det kan ibland innebära att tjänsterna utformas olika för att komma olika grupper av kvinnor och män till del på ett likvärdigt sätt. Genom att knyta jämställdhetsarbetet till det vardagliga arbetet med verksamhetsutveckling blir jämställdhet en del av det generella arbetet med kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar, i stället för att hänvisas till ett särskilt spår vid sidan av den ordinarie verksamheten. På så sätt blir jämställdhet inte bara ett eget mål, utan också ett medel för att nå verksamhetens mål.

Konceptet Modellkommuner

Konceptet Modellkommuner bygger på *benchmarking*, en metod för förbättringsarbete genom systematiska jämförelser och ömsesidigt lärande, där deltagarna noga jämför sina egna arbetssätt och processer med andra organisationer, för att identifiera möjliga förbättringsåtgärder. Lärandet förvaltas genom implementering av förbättringsarbeten som sprids och följs upp i den egna verksamheten.

I Modellkommuner arbetar två eller tre *benchmarkingkommuner* tillsammans med en mentorkommun. Tre representanter per kommun deltar i arbetet och vid varje möte: en ansvarig politiker, en hög chef och en nyckelperson (t.ex. ekonom, kvalitetsansvarig, strateg, controller).

Deltagarna arbetar under ett år med ett strukturerat koncept som omfattar en gemensam uppstart hos SKL, tre benchmarkingträffar som arrangeras av deltagarna själva och en avslutande resultatkonferens. Vid varje träff planeras konkreta förbättringsåtgärder i den egna verksamheten som sedan genomförs och följs upp vid nästa benchmarkingträff.

Genom att olika rollerna möts i diskussioner och grupparbeten skapas förutsättningar för lärande, förståelse för varandras roller samt för de mandat som finns att förändra system och arbetssätt.

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

Konceptets olika delar

Uppstartsträffen

Uppstartsträffen arrangeras av SKL och syftar till att skapa en gemensam bild av modellen och vad som ska uppnås. Då avtalas tider för de tre benchmarkingträffarna och vilken kommun som ska vara värd för respektive träff.

Benchmarking 1 – Ledning och styrning

Under första benchmarkingträffen påbörjas arbetet med jämställdhetsintegrering. Varje organisation förbereder en presentation av sitt system för ledning och styrning och analyserar vad som fungerar tillräckligt bra och vad som behöver förbättras ur jämställdhetsperspektiv.

Under träffen utbyter deltagarna erfarenheter och idéer om förbättringar i system och styrdokument för att säkerställa att styrning och ledning resulterar i jämställd service och resursfördelning för brukare och invånare.

Arbete på hemmaplan

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

Benchmarking 2 – Följa upp och analysera resultaten

Den andra träffen fokuserar på förbättring av system för uppföljning, analys och beslutsfattande så att ojämställdhetsproblem kan upptäckas och åtgärdas.

Inför mötet analyserar deltagarna den egna organisations utgångsläge och beskriver hur eller om de redovisar, använder och följer upp individbaserad statistik könsuppdelat eller använder jämställdhetsanalyser i beslutsprocesserna. Även rutiner och system för beslutsfattande och ärendeberedning ses över.

Under träffen utbyts erfarenheter och exempel från andra organisationer kring nyckeltal och system för att följa upp och analysera verksamhetens resultat för olika grupper av kvinnor män, flickor och pojkar. Även exempel på hur andra kommuner arbetar med könskonsekvensbeskrivning och jämställdhetsanalys i ärendeberedning tas upp.

Planer läggs för förbättringsarbete på hemmaplan.

Benchmarking 3 - Systematiskt förbättringsarbete

Den tredje träffen handlar om att följa upp förbättringar inom ett specifikt verksamhetsområde och planera för hållbara och fortsatta förbättringsarbeten i framtiden.

Under genomförandet 2017–2018 genomfördes också en fjärde benchmarking-omgång. Syftet var att fördjupa arbetet med verksamhetsförbättringar inom en specifik verksamhet. Innehållet på dessa träffar motsvarade i stora drag benchmarking 3.

Resultatredovisning och spridning

Benchmarkingprocessen avslutas med en resultatkonferens i syfte att inspirera nya organisationer att starta arbete med jämställdhetsintegrering och att ta del av de andra organisationernas resultat. Målgruppen kan vara andra verksamheter i den egna organisationen, eller andra organisationer på lokal, regional eller nationell nivå.

Fortsatt genomförande och spridning sker genom att deltagarna blir mentorer för nya verksamheter.

Benchmarking i praktiken

För att utvärdera metoden fick deltagarna i etapp 2 (som utökades med en fjärde benchmarkingträff) svara på en enkät efter benchmarkingträff 2, 3 och 4.⁴ Enkäten skickades ut till alla deltagare, ett 60-tal personer.⁵ Svarsprocent efter BM 2 var 63 procent, efter BM 3 33 procent och efter BM 4 29 procent.

Frågorna var identiska i alla tre enkäter. Enkäten innehöll två delar: den första delen följer upp benchmarkingträffen och arbetet på hemmaplan, den andra delen följde upp arbetet enligt Checklista för jämställdhetsintegrering (se sid. 14)

De flesta menar att erfarenhetsutbytet har fungerat bra på benchmarkingträffarna. Samtal och dialog har varit särskilt uppskattade delar.

I enstaka kommentarer efterfrågas mer förberedelser och mer information om hur modellkommunerna arbetat med förbättringsåtgärder, och flera efterfrågar mer tid för diskussion.

Det har funnits en stor samstämmighet kring syftet med träffarna, ”att lära från andra organisationer, samt få idéer om förbättringar för bättre jämställdhetsintegrering att överföra till den egna organisationen.”

Samarbete och engagemang är något som har upplevts positivt med arbetet på hemmaplan mellan benchmarkingträffarna. Struktur och systematik har också varit en hjälp i arbetet.

Däremot efterlyser flera respondenter större uthållighet, bättre förankring och kommunikation utanför arbetsgruppen, speciellt för att få en spridning i kommunen. Fler arbetsmöten på hemmaplan föreslås för att driva arbetet framåt. Tid har också varit en bristvara. I den inledande enkäten belyser några enstaka respondenter att det är ett ”svårångat område” och att det behövs tydlighet kring vad som ska uppnås.

Deltagarnas tankar om metoden

Deltagarna från de olika kommunerna ombads delge tankar och synpunkter på metoden i sina slutrapporter.

⁴ Modellen består av tre benchmarkingträffar under ett år. Efter ett halvår blev det tydligt att det fanns en otydlighet kring syftet med projektet. Några kommuner hade gått med för att få stöd i arbetet med att ta fram en handlingsplan för arbetet med CEMR-deklarationen. För dessa var det viktigt att använda tiden till planering. Konkreta förbättringsåtgärder ville de genomföra efter projektets slut. Andra kommuner hade ett pågående arbete med att genomföra verksamhetsförbättringar i kärnverksamheter.

SKL:s projektledning tryckte på vikten av konkreta verksamhetsförbättringar bland annat för att säkerställa en fungerande styrkedja hela vägen ut i linjen. SKL beslutade att erbjuda en förlängning av projektiden med en fjärde benchmarkingomgång. Samtliga kommuner tackade ja till det.

⁵ Enkäten och sammanställningen av svaren har gjorts Henrik Eriksson, docent vid Chalmers Tekniska högskola.

Jönköping

Jönköping kommun benchmarkade med Umeå. Så här skriver deras strateg i slutrapporten:

”Umeås goda exempel var bostadsanpassningsbeslut, vilket har föranlett ett utvecklingsarbete på bygglovsavdelningen i Jönköping. Vi passade även på att benchmarka flera delar i stadsbyggnadskontorets handlingsplan för jämställdhet i samarbete med vårt utvecklingsbolag. /- - / Processen startade med att stadsbyggnadsnämndens ordförande fick ange vilka utvecklingsområden han såg i sin förvaltning utifrån jämställdhet. Det blev en lista på säkert 10 punkter. Av dessa valde sedan förvaltningens ledningsgrupp två som låg i linje med deras ordinarie arbete. Det blev bostadsanpassningar och cykelplanen.

Några chefer och medarbetare följde med till Umeå en snöig marsdag för att möta översiktsplanerare, bostadsanpassningsenheten och cykelplanerarna. Kommunerna delade med sig av varandras erfarenheter och gjorde en gemensam workshop kring hur jämställdhet och social hållbarhet kan påverka utformningen av det offentliga rummet så som ett stationsläge, ett äldreboende och ett grönområde. Vi fick även en rundvandring i stadsmiljön för att titta på de redan genomförda miljöerna där jämställdhet har varit en del av planering och genomförandeprocessen.

Under 2016 och 2017 har stadsbyggnadskontoret i Jönköping analyserat sina bostadsanpassningsbidrag med kostnaderna fördelade efter kön och ålder. Siffrorna visar skillnader i vilka anpassningar som görs hemma hos kvinnor och män, kostnaderna är högre för män båda åren, när det gäller typ av anpassning är materialet för litet för att dra klara slutsatser.

Cykelprogrammet har jämställdhetsintegrerats både när det gäller upphandlingen, arbetet, samråden och produkten. Internt fanns ett mål att lika många kvinnor som män skulle arbeta med projektet. I upphandlingen ställdes krav på att konsulten skulle ha väldokumenterad erfarenhet av arbete med jämställdhet. Tre av fyra konsulter kunde visa på sådan erfarenhet. Samråden utformades som pop up-möten för att nå medborgare på deras egna arenor, vilket visade sig gynnsamt ur både ett jämställdhets- och ett åldersperspektiv. Alla ålderskategorier fanns representerade eller kunde enkelt följas upp och det var en nästan jämn fördelning mellan kvinnor och män.

Cykelprogrammet utgår från alla cyklisters behov med medvetenhet om skillnaderna mellan kvinnor och mäns rörelsemönster i offentliga miljöer samt dess cykel-vanor vad gäller vägval och stopp, till exempel mellan arbetet och hemmet. Kvinnor och mäns upplevelser av trygghet är också ett underlag i planen. Arbetsmetoden har spridits genom att framtagandet av grönstrukturplanen jämställdhetsintegrerades 2017.”

Kommunerna lärde också av varandras sätt att organisera jämställdhetsarbetet:

”Umeå har ett jämställdhetsutskott direkt under fullmäktige. Utskottet har årliga dialogmöten med nämnderna då de följer upp arbetet och utvecklar nya jämställdhetsmål som förvaltningar och verksamheter bryter ner till aktiviteter

och åtgärder. Jönköping prövade att föra in horisontella perspektiv i majoritetens plan- och bokslutsdialoger. Till en början var nämnderna trevande i sina svar på de konkreta frågor som ställdes kring hur jämställdhet och integration kan bli svar på de utmaningar verksamheterna står inför. Efter efterfrågan på konkreta resultat har flera av nämnderna förbättrat sina redovisningar.

Umeå har i sin tur upprättat en årlig jämställdhetsrapport till fullmäktige likt Jönköpings modell”.

Eskilstuna

Eskilstuna kommun anser att benchmarking är en bra metod för förbättringsarbete:

”Eskilstuna kommun har fått många värdefulla lärdomar genom att ingå i projektet. Kommunens redan framstående jämställdhetsintegreringsarbete har fått ytterligare kraft genom benchmarkingen med övriga kommuner.

Benchmarking som metod är ett utmärkt verktyg för ett framgångsrikt förbättringsarbete. Kommunen har alltid tagit emot många studiebesök utifrån sitt jämställdhetsarbete, och den gängse uppfattningen bland förtroendevalda, chefer och medarbetare är att alla sådana utbyten är fruktgivande. Man ger inte bara, man får också insikter och kunskap om hur man kan utveckla sitt eget arbete genom att möta andra, även om de inte kommit lika långt i sitt jämställdhetsintegreringsarbete. Men genom benchmarkingmetodikens struktur och verktyg ”tvingas” alla deltagare svara på samma frågor, vilket underlättar faktiska jämförelser av arbetsätt och metoder i olika organisationer. Med benchmarking blir det lättare att förstå hur de andra kommunala organisationerna fungerar och hur deras verktyg och metoder skulle kunna användas i ens egen organisation”.

Linköping, Jönköping, Norrköping

Linköping, Jönköping och Norrköping gjorde följande sammanfattande utvärdering efter sista träffen:

- ”Engagemang, högt i tak, prestigelöst och ödmjukhet för varandras kunskap. Bra bekantskaper.
- Modellen med de tre funktionerna har funkat riktigt bra, viktigt att alla finns med. Bra med blandade funktioner, det är avgörande för arbetet.
- Ny kunskap om metoder, frågeställningar, sakkunskap, förbättringsarbete. Lärt oss att jämställdhetsarbete kräver uthållighet och flexibilitet.
- Kollektivt lärande, vi är ganska lika och har samma utmaningar.
- Kan stjäla idéer, fått synliggöra arbetet hemma, fått igång arbetet hemma.
- Benchmarking är en utmärkt metod.”

Kristianstad

Kristianstad tycker också att konceptet är bra, men betonar att SKL måste vara tydliga med målen för benchmarkingen:

”Att delta i Modellkommuner har varit ett bra, viktigt stöd som kom i helt rätt tid för kommunen. CEMR-deklarationen hade nyligen blivit undertecknad och en handlingsplan skulle utarbetas. Kombinationen med benchmarking, internt arbete och kunskapsutbyte har varit lyckad och samarbetet med Malmö stad och Halmstad varit mycket givande och givit olika perspektiv på gemensamma frågor.

Men alla har inte kommit lika långt i det aktiva jämställdhetsarbetet. Det är viktigt att SKL tänker på vilket utgångsläge varje kommun har. Det var viss förvirring inledningsvis av projektet då upplevt fokus var att ta fram verksamhetsexempel som förbättringsarbete, något som kändes som en svåråtkomlig väg för oss, då vi såg att ingången tydligare behövde fokusera på styrning och ledningsperspektivet”.

Halmstad

”Viktigt är att SKL är tydlig med förväntan på vad projektet ska medföra samt lyhörd för att kommuner har andra behov och krav än SKL”.

Deltagarnas resultat

Utgångspunkten för arbetet i Modellkommuner är Vägledning för jämställdhetsintegrering, som utarbetats av SKL tillsammans med pilotkommunernas strategier (se bilaga 1 för en uppdaterad version). Vägledningen består av tio moment som är centrala för att jämställdhetsintegrera en organisation. Arbetet måste starta med att den politiska ledningen fattar beslut om jämställdhetsintegrering, men i övrigt finns det ingen bestämd ordning som momenten behöver följa.

Vägledningen bygger på forskning om och erfarenheter från organisationer som har lyckats med jämställdhetsintegrering och med att implementera resultat av utvecklingsarbeten i ordinarie arbetsprocesser.

Till vägledningen hör en checklista där deltagarna inför varje träff betygsätter hur långt de kommit inom respektive moment, med siffran 1 (inte påbörjat), 2 (finns men behöver utvecklas) eller 3 (det finns/vi gör). Genom att räkna samman poängen får deltagarna en indikation på hur långt jämställdhetsintegreringen har kommit.

Checklistan utgör en lista över förbättringsområden och fungerar samtidigt som ett självskattningsverktyg som gör det möjligt för deltagarna att systematiskt följa sin egen utveckling.

Det finns ingen certifiering eller extern prövning för att bli modellkommun, utan bedömningen utgår från organisationens egen självskattning på checklistan för jämställdhetsintegrering. En kommun får kalla sig Modellkommun när det inte finns någon 1:a och när det finns minst sex 3:or.

I samband med enkätutvärderingen av träffarna fick deltagarna svara på hur långt de kommit med jämställdhetsintegrering enligt checklistan. Nedan visas en sammanfattning (siffrorna i tabellen visar medelvärdet för respondenterna).

I samtliga moment har det skett en förflyttning framåt från första mättilfället (BM 2) till det sista (BM 4). Den största förbättringen skedde inom området ”I vår uppföljning kommenterar och analyserar vi den könsuppdelade statistiken”.

Den låga svarsfrekvensen innebär att förändringarna inte kan säkerställas statistiskt. Men resultaten ger ändå en indikation på en upplevd genomsnittlig förbättring rörande jämställdhetsintegrering. Eftersom svarsfrekvensen också har sjunkit från första till sista tillfället är det svårt att veta om det är deltagarna som är mest positiva som har svarat på enkäten vid tredje tillfället. Detta kan ha påverkat resultatet.

Tre kommuner om jämställdhetsintegrering

För att få en bättre förståelse för vad som ligger bakom självskattningarna har deltagarna blivit ombudade att beskriva sina resultat i slutrapporterna. I bilaga 2 redovisas beskrivningarna från Eskilstuna, Hedemora och Vännäs, tre kommuner med olika förutsättningar och erfarenhet av jämställdhetsarbete.

Tabell 1. Deltagarutvärdering enligt checklista för jämställdhetsintegrering

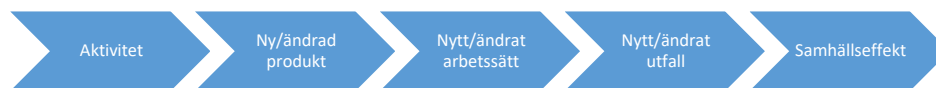
Förbättring mellan BM träff 2 och 4	Efter BM2	Efter BM 3	Efter BM 4	Förbättring
1 Vi har tagit politiskt beslut om jämställdhetsintegrering	2,53	2,45	2,88	0,35
2 Den politiska ledningen tar ansvar för att sprida resultat och omsätta till långsiktiga effekter i organisationen	2,11	2,18	2,59	0,48
3 De högsta cheferna tar ansvar för att sprida resultat och omsätta i verksamheten	1,91	1,68	2,44	0,53
4 Vi har en tydlig bild över vårt styr och uppföljningssystem	2,47	2,57	2,83	0,36
5 Perspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument	2,22	2,18	2,44	0,22
6 Vi sätter övergripande jämställdhetsmål eller jämställdhetsintegrerade mål	2,26	2,41	2,72	0,47
7 I beslutsunderlag beskriver vi konsekvenser för kv/män, flickor och pojkar	1,67	1,73	1,83	0,17
8 Vi redovisar könsuppdelad statistik på alla nivåer i uppföljningen	2,03	2,27	2,28	0,25
9 Vi kommenterar och analyserar vi den könsuppdelade statistiken i uppföljningen	1,54	1,80	2,17	0,62
10 Vi följer upp jämställdhet i ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning	1,97	1,86	2,39	0,42
11 Vi har åstadkommit konkreta och hållbara förbättringar i olika verksamhetsområden	1,94	2,00	2,39	0,45
12 Vi säkerställer kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering	2,00	2,18	2,50	0,50
13 Vårt tillvägagångssätt kan systematiseras och överföras till andra verksamhetsområden och kommuner	2,06	1,95	2,61	0,56

Resultat i flera led

På lång sikt ska arbetet med jämställdhetsintegrering i kommuner och regioner bidra till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås. Arbetet dit sker i små steg och kan handla om saker där kopplingen till jämställdhet inte alltid är uppenbar. Det kan handla om målskrivningar, administrativa rutiner, att justera processer och IT-system. Ibland uppstår frågan om det här arbetet verkligen leder till jämställdhet för de vi finns till för.

I ett försök att tydliggöra kopplingen mellan det arbete som görs och målet om ett jämställt samhälle, har resultaten kategoriserats i enlighet med en utvärderingsmodell som Statskontoret tog fram för en delutvärdering av regeringens utvecklingsprogram för jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM). Statskontoret har använt en tänkt resultatkedja för att bedöma om JiM har utvecklat myndigheternas verksamheter så att de bättre bidrar till att förverkliga de jämställdhetspolitiska målen. Resultat till höger på kedjan är långsiktiga och har större potential att bidra till samhällseffekter, i det här fallet alltså att de jämställdhetspolitiska målen uppnås.

Figur 1. Resultatkedjan



Modellen är, med några mindre anpassningar till den kommunala sfären, användbar för SKL, eftersom vår projektstyrningsmodell bygger på en liknande programlogik. I SKL:s anpassade version definieras resultatkedjans olika steg enligt följande:

- En aktivitet är en punktinsats som genomförs under en avgränsad tid. Detta kan vara en utbildningsinsats för chefer och politiker eller en översyn av kommunens styrdokument.
- En ny eller ändrad produkt har en större förändringspotential och föregås ofta av ett politiskt eller ett administrativt beslut. Det kan handla om nya mål och policys, ändrade anvisningar för budgetprocessen eller att jämställdhetsintegrera frågebatteriet som ställs vid handläggning av biståndsansökningar i socialtjänsten.
- Ett nytt arbetssätt är ofta ett resultat av den ändrade produkten. Det kan gälla såväl metoder och rutiner, som sätt att organisera arbetet. Ett exempel är att biståndshandläggare börjar tillämpa rutiner för att säkerställa en jämställd bedömning av hemtjänstbehov.
- Ett nytt eller förändrat utfall uppstår när kommunens verksamhet förändras så att det medför en förändring för brukare eller invånare. Exempelvis kan uppföljningen av beviljad hemtjänst visa att fördelningen av hemtjänst-timmar har blivit mer jämställd.
- En samhällseffekt uppstår när dessa förändringar bidrar till att de jämställdhetspolitiska delmålen uppnås.

Nedan följer exempel från Modellkommuner inom respektive steg av resultatkedjan.⁶

Aktiviteter

Den vanligaste aktiviteten som genomförts är olika former av kompetens-utveckling. Flera deltagare har genomgått SKL:s utbildning ”Leda och styra för hållbar jämställdhet”. Andra har själva genomfört eller upphandlat utbildningar för politiker, chefer och medarbetare.

Jämställdhetsanalyser är en annan aktivitet som flera kommuner har genomfört. Analyserna rör alla kommunala områden, från återvinning till trygghet i skolan eller försörjningsstöd. Norrköpings kommun har analyserat om kommunens bildmaterial i olika informationsprodukter är inkluderande och speglar olika

⁶ Då framgångsrikt jämställdhetsarbete länge har bedrivits inom modellkommunerna är några av de exempel som här presenteras inte en direkt avspeglning av resultat från benchmarkingen under projektiden. Snarare syftar exemplen till att belysa vad som kan uppnås genom ett långsiktigt jämställdhetsarbete.

grupper av kvinnor och män. Piteå kommun har kartlagt konsthallens utställningar, vilket visade på en relativt jämställd verksamhet med en liten övervikt av kvinnliga konstnärer.

Nya produkter

Samtliga kommuner har redovisat ”nya och ändrade produkter”. De har fattat beslut om nya mål, gjort förbättringar i uppföljningssystem, tagit fram check-listor och annat beslutsstöd. De har satt in resurser för jämställdhetsarbete och flera har blivit delaktiga i arbetet.

Stockholms stad har beslutat att jämställdhetsarbetet ska integreras i alla kommunfullmäktiges verksamhetsområdesmål. I ”Anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsplan 2019” står:

”Nämnder och bolagsstyrelser ska som grund för arbetet med verksamhetsplanen analysera 2018 års könsuppdelade resultat. Analysen ska göras i relation till verksamhetsområdesmålet och de nationella jämställdhetspolitiska målen. Nämnder ska även ange hur de arbetar för att främja lika rättigheter och möjligheter för brukare i sina verksamheter. Särskilt berörda nämnder ska även redovisa sitt arbete med de nationella minoriteternas rättigheter”.

Norrköpings kommun har beslutat att nämnderna varje år ska redovisa vilka aktiviteter som genomförts för att främja lika rättigheter oberoende av kön, för att kunna följa arbetet med jämställdhetsintegrering.

Bodens kommun har beslutat att samtliga nämnder ska ta fram en handlingsplan för att säkerställa att alla verksamheter är jämställdhetsintegrerade år 2020. Handlingsplanen ingår i det ordinarie arbetet och bygger på en anpassning av SKL:s vägledning för jämställdhetsintegrering. Kommunens samtliga arbetsplatsträffar och ledningsgrupper ska analysera nuläget och göra underlag för sin egen verksamhet. Uppföljning görs årligen.

Halmstads kommun har tagit fram en handlingsplan för att jämställdhetsintegrera hela kommunens verksamhet. Varje nämnd och bolagsstyrelse ska bedriva ett jämställdhetsarbete och verksamhetsberättelsen ska ge en samlad bild av det aktuella jämställdhetsläget till kommunstyrelsen. Nämnder och bolag ska delta med representanter i kommunens jämställdhetsnätverk.

Skellefteå kommun har ändrat utvärderingskriterierna för fördelning av medel för digital utveckling. Verksamheterna ska härnäst beskriva hur de arbetar med jämställdhet inom projekten som de söker pengar för.

Vännäs kommun har tagit fram en handbok för jämlik medborgardialog efter att i medborgarundersökningen sett att många medborgare betygsatt kommunen lågt vad gäller upplevelse av inflytande i kommunen. Kvinnor med utländsk bakgrund låg lägst gällande upplevt inflytande. Handboken ska testas under 2019.

I **Piteå kommun** finns jämställdhet med som en del av ordinarie chefs- och medarbetarutbildning, samt som ett perspektiv som ska redovisas i det underlag som används för att planera alla kommunövergripande utbildningar. Kommunen har nätverk för män som är forskollärare och jämställdhetsperspektivet finns med i arbetet med översiktsplanen. Det finns checklistor för social hållbarhet för projekt och det har gjorts en översyn av samrådsförfarandet för att bredda underlaget för dialoger.

Linköpings kommun har beslutat att jämställdhet som sakområde ska ingå i utbildningen för alla nyanställda och i kommunens chefsprogram. Vidare ska samtliga förtroendevalda utbildas i jämställdhet från mandatperioden 2018–2022. Ett arbete med att förändra underlaget för tjänsteskrivelser har inletts. Jämställdhetsanalyser ska bli ett skall-krav i bedömningsbeskrivningen av ärenden.

Lycksele kommun har beslutat om könsuppdelad statistik från och med 2019. Under projektiden har riktlinjen för mångfald och jämställdhet reviderats och mallen för verksamhetsplanering har fått skall-krav om jämställdhetsintegrering. Ett nytt underlag för tjänsteskrivelse har tagits fram där jämställdhetsanalys är tvingande. Kommunen har också anställt en rådgivande funktion på strategisk nivå som ska arbeta med jämställdhetsintegrering i kommunen.

Nytt arbetssätt

Piteå kommun har ändrat arbetssätt i skola och förskola genom att anlägga ett könsperspektiv vid översyn av utomhusmiljöer. Med en satsning på manliga läsande förebilder vill en skola i Piteå minska skillnaderna mellan pojkars och flickors läsförståelse och ge pojkarna samma förutsättningar till lärande som lässtarka flickor. De manliga förebilderna och eleven läser samma bok och diskuterar den utifrån frågor från skolan. Samtalen i hemmet följs upp på lektionstid.

I **Bodens kommun** har samhällsbyggnadskontoret numera ett medvetet jämställdhetsperspektiv vid planering av nya bostadsområden. Informationsmöten hålls på nya sätt bland annat med uppsökande verksamhet på årsmöten och i föreningar för att nå målgrupper som de inte annars når. I kommunikationen med potentiella tomköpare har kommunen börjat väga in att dagens husbyggare oavsett kön väger in många värden i sina val och att alla har mycket att vinna på att tänka och arbeta jämställt. En så enkel sak som att mannens namn tidigare skrevs högst upp på adressen vid utskick från kommunen har ändrats, och till uppstartsmöten kallas uttalat båda två om det är ett par.

Socialförvaltningen i **Örebro kommun** har infört ett nytt arbetssätt för jämställd kvalitet i handläggningen inom Utredningsenheten LSS/SOL⁷. Förbättringsarbetet startade med en jämställdhetsutbildning och ett seminarium med inriktning på hur uppföljning av jämställd kvalitet görs i den

⁷ LSS = lagen om stöd och servicetill vissa funktionshindrade, SoL = socialtjänstlagen

organisationsmodell, målstruktur och styrkedja som utredningsenheten verkar inom. Därefter genomfördes seminarier för att utveckla rutiner och metoder. Ett exempel på hur metoden har utvecklats är rekommendationerna för handläggning där det numera står: ”Kvinnor tillfrågas i större utsträckning kring deras mående. Var uppmärksam på att även fråga män om hur de mår.” Kommunen kan inte än slå fast om förändringen har påverkat resultaten, men arbetar på att ta fram indikatorer för att mäta utfallet.

Socialnämnden i **Norrtälje kommun** har undersökt fördelningen av försörjningsstöd till tvåkönade par. I utredningen som föregick beslutet granskades utbetalningarna under en månad och det visade sig att pengarna oftast betalades ut till mannen i förhållandet. Kommunen beslutade därför att alltid dela på utbetalningar när två personer ansöker gemensamt. Arbets sättet har implementerats, så att personal och automatiska system som betalar ut försörjningsstöd nu delar upp utbetalningarna. Om klienterna har särskild anledning till att den ena partnern ska få mer av stödet, eller hela stödet, tillgodoses deras behov och en avvikelserapportering görs där socialsekreteraren skriver varför ett annat beslut fattats. Kommunen har inte ännu utvärderat arbetet och hur det påverkar fördelningen av försörjningsstöd.

Stadsdelen Enskede-Årsta-Vantör i Stockholm erbjuder analysverkstäder till förvaltningens verksamheter vid två tillfällen per år. Verkstaden omfattar fyra obligatoriska halvdagar. Målet med analysverkstäderna är att arbeta med kontinuerliga förbättringar genom att synliggöra ojämställdhet inom ordinarie verksamhet samt att analysera underlaget mot bakgrund av de jämställdhetspolitiska målen. Verksamheterna tar fram en enkel handlingsplan för hur ett nytt eller ändrat utfall ska uppnås.

Analys har genomförts i en rad av stadsdelens verksamheter, t.ex. boende, socialpsykiatri, utbetalning av akut socialt bistånd, våldsförebyggande arbete och placering av barn och unga.

Samtliga förskolor har genomfört jämställdhetsanalyser och de får exemplifiera de resultat som stadsdelen uppnått genom analyserna:

En förskole-enhet analyserade alla avdelningars utomhusverksamhet. Flera observerade att pojkarna valde mer rörliga lekar och flickorna mer stillasittande. Analysen visade att pedagoger hade erbjudit flickorna mer stillasittande lekar. Snedfördelningen ska åtgärdas genom att pedagoger erbjuder mer rörliga aktiviteter för alla barn och vara mer aktiva i leken för att uppmuntra och utmana varje barn. Ytterligare en åtgärd är att arbeta med flickors och pojkars förståelse för att behöva vänta på sin tur, till exempel i pulkabacken.

På en annan förskola har analysen lett till att den aktivitetstavla som används när flickor och pojkar delar upp sig i olika aktiviteter har förändrats så att flickor ska få större tillgång till byggrummet.

I **Malmö stad** uppmärksammades hur vanligt förekommande det är med sexuella trakasserier och sexuellt våld mot kvinnor på olika festivaler. För att förändra detta under Malmö-festivalen arbetade staden bland annat med

övervakningskameror och särskilda upphöjda platser dit flickor och kvinnor kunde gå om de blev trakasserade under konserter. Staden arbetade också tillsammans med civilsamhället på olika sätt.

Åtgärderna förhindrade inte att många kvinnor och flickor blev utsatta, men det gjordes fler gripanden än tidigare. Förhoppningen är att åtgärderna leda till färre trakasserier och ökad trygghet för flickor och kvinnor under kommande festivaler.

Ändrat utfall

Jönköpings kommun har arbetat med jämställdhetsintegrering av cykelplanen. Resultatet blev fler belyningsåtgärder, samt att definiera viktiga målpunkter för alla, inte bara arbetsplatser, utan även skolor, matbutiker, platser för fritidsaktiviteter, parker och andra samlingsplatser. Det innebär att kommunen ska inventera cykelvägarna även dit, så att olika grupper av kvinnor och män vågar och kan ta cykeln dit.

Att motverka könsstereotypa yrkesval i tidig ålder är viktigt för att bryta könssegregeringen på arbetsmarknaden. **Uppsala kommuns** Arbetsmarknadsförvaltning har antagit två styrmål: Praktikplatser och feriearbeten ska fördelas på ett sätt så att platsen som erbjuds inte styrs av traditionella könsbundna mönster. Fler ungdomar erbjuds feriearbete där viktiga utgångspunkter är att motverka traditionellt könsbundna mönster och på sikt stärka kompetensförsörjningen inom bristyrken.

Hälften av praktikplatserna inom varje yrke går till flickor och hälften till pojkar, så långt det är möjligt. Detta har lett till en mer jämställd fördelning av feriearbeten.

Malmö stad har sedan 2012 gjort jämställdhetsanalyser av arbetsmarknadsinsatser. Den första analysen visade att andelen män som deltog i insatser var högre än andelen kvinnor, trots att arbetslösheten låg på samma nivå för kvinnor och män. En större del av budgeten gick också till insatser där en majoritet av deltagarna var män.

Under de följande åren hölls jämställdhetsutbildningar för anställda och styrdokumentet jämställdhetsintegrerades. I dag är antalet kvinnor som deltar i kommunens arbetsmarknadsinsatser högre än antalet män, med en fördelning 52 procent kvinnor och 48 procent män. Andelen kvinnor som får positiva avslutsorsaker har ökat från 43 procent år 2012, till 48 procent fem år senare.

Malmö stad har också uppnått resultat i arbetet med bistånd till äldre. En analys visade att handläggare hade olika förväntningar och krav beroende på kön. Till exempel fick gifta män mindre hjälp än gifta kvinnor – eftersom kvinnorna förväntades hjälpa sina partner i högre utsträckning av vad männen förväntades göra. Andra exempel visade att döttrar kontaktades om hjälp och stöd oftare än söner. En checklista togs fram och integrerades i datasystemet. Till detta finns en arbetsgrupp och ett kunskapsmaterial för att hålla frågan levande. Nu visar uppföljningen skillnader i hur bistånd beviljas.

Luleå kommun har lagt in ojämställdhet och jämställdhetsintegrering som ett av de fyra delmålen som kommunen ska arbeta med. Alla förvaltningar ska identifiera sin ojämställdhet och arbeta för att göra det jämställt. Detta har resulterat i att arbetsmarknadsförvaltningen har uppmärksammat att män får fler matchningsinsatser än kvinnor. Nya rutiner har satts in som har resulterat i att fler kvinnor än tidigare får matchningsinsatser.

Karlskoga kommun har undersökt resursfördelningen mellan flickor och pojkar inom fotboll, ridning och dans. Undersökningen visade att resursfördelningen per elevplats för pojkar var 11 684 kronor per år mot 8 918 kronor per år för flickorna, vilket motsvarade 75 procent av pojkarna.

På en konstgräsplan fick pojklag 72 procent av tiden och flicklag 28 procent. Nu fördelas tiderna för konstgräsplanen så att flickornas tider motsvarar flicklagens totala andel. Ett arbete pågår för att göra fler förbättringar så att resursfördelningen blir jämställd.

Hedemora kommun har ökat andelen kvinnor som deltar i projektet ”En väg in – En inkluderande mötesplats för arbete och företag” (treårigt EU-projekt finansierat av Asyl, migration och integrationsfonden). Målet med projektet är att utveckla hållbara metoder och verktyg för att öka sysselsättningsgraden och minska arbetslösheten för nyanlända kvinnor och män som ännu inte är svenska medborgare.

Uppföljningen av mål och nyckeltal visade att färre kvinnor tog del av verksamheten än män. Åtgärder sattes in för att insatsen skulle bli mer inkluderande och tillgänglig, bland annat:

- uppsökande arbete för att få fler kvinnor att komma på företagsskolan.
- riktade satsningar. Med vetskapen om att nyanlända kvinnor har svårare än män att komma ut i arbete och annan sysselsättning skapades mötesplatsen ”Kvinnor möts” via en dialog med nyanlända kvinnor
- flyttat språkcaféet till en annan plats för att kunna erbjuda barnpassning, vilket ökat antalet kvinnor som deltar.
- ny rutin: vi säger åt männen som kommer att de tar med sig sin eventuella partner till nästa tillfälle (vilket ofta är kvinnor)
- arbete med kvinnliga förebilder

Arbetet resulterade i att andelen deltagande kvinnor under ett år har ökat från 35 procent till 40 procent inom insatsen ”Språkcafé”. Andelen kvinnor som deltagit i ”Hälsofrämjande samtal” har ökat från 36 procent till 48 procent. Deltagande i företagsrådgivning har ökat från 26 procent till 52 procent.

Piteå kommun har under flera år arbetat för att öka antalet kvinnor som är brandmän inom räddningstjänsten genom utbildning av chefer samt genom aktiviteter riktade till en bredare grupp. Det har resulterat i att fler kvinnor har sökt sig till räddningstjänsten. 2009 hade Långträsk värn i Piteå en kvinna som brandman på heltid år 2009. Idag är två kvinnor anställda som heltidsbrandmän, en kvinna är anställd som brandingenjör, två kvinnor är anställda som deltidbrandmän och två värnkvinnor har anställts.

Eskilstuna kommun styr Eskilstunas stadsarkiv, som i sin tur publicerar Eskilskällan, en skrift med historiska artiklar. En analys av innehållet visade att flertalet artiklar som publicerades av Eskilskällan handlade om män. Det åtgärdades och nu har Eskilskällan en jämställd representation av kvinnor och män i sina artiklar. Könsfördelningen följs upp regelbundet för att garantera fortsatt jämställd representation.

Stadsdelsförvaltningen Enskede-Årsta-Vantör i Stockholm har arbetet med VIP – Viktig Intressant Person, ett koncept som de startat efter benchmarking med Eskilstuna. Konceptet går ut på att förebygga våld i nära relationer för personer med intellektuella eller psykiska funktionsvariationer. Genom att öka medvetenheten kring sina känslor och genom stärkt förmåga att sätta tydliga gränser blir det lättare att göra medvetna och motiverade val i olika typer av situationer. Utbildningarna har utfall som är svåra att mäta kvantitativt, men de kan beskrivas i kvalitativa termer av personal som träffat individerna före och efter VIP- utbildningen.

En kvinna har blivit mycket tydligare med sina önskemål och gränser i gruppboenden. Tidigare var hon ofta tyst och följde mest med när det rörde saker som andra beslutat. Nu uttrycker kvinnan bestämt ”Det här vill jag, det här vill jag inte, det här vill jag äta, det här vill jag inte ha”. Kvinnan har börjat säga ”Det är jag som ska bestämma”.

Om en grupp kvinnor som inte är verbalt starka utan använder olika sorters alternativa och kompletterande kommunikation, som tecken eller bildstöd, berättar personalen:

”Kvinnorna har under kursens gång gått från att vara tysta, suttit med nedböjda huvuden och undvikit ögonkontakt och kanske fokusera på ett så kallat trygghetsföremål (kan vara ett gosedjur) till att lyfta blicken, söka och möta ögonkontakt, sträcka på kroppen och varit ”stolta som tuppar” när de önskat dela något till övriga gruppen. De har lyssnat fokuserat och tittat på bilder och det ”ritprat” som kursledarna använt”.

Fältassistenter inom stadsdelen Enskede-Årsta-Vantör könsuppdelar statistik över individkontakter. De har arbetat utifrån målet att vid varje uppsökande pass ta kontakt med lika många flickor som pojkar. Förvaltningen noterar att andelen kontakter med flickor har ökat från 30 procent i början av mätperioden, till 37 procent.

Kristinehamns kommun har ett exempel från gymnasieskolan om hur måluppfyllelsen i avgångsklasser kan påverkas:

”Vid en trygghetsinventering uppdagades otrygga miljöer, platser som vissa elever undvek och trakasserier förekom. Kommunen kom fram till att det kunde bero på en ”ruffig” jargong och miljö med bland annat ”skojbråk” och kunde konstatera att det på vissa av skolans program (yrkesförberedande, med stor övervikt av pojkar) fanns en ganska snäv maskulinitetsnorm och machokultur. Det saknades kunskap hos personalgruppen om hur man arbetar normkritiskt. Skolan bestämde sig för att införa noll-tolerans mot fysiskt och verbalt

”skojbråk” och genomförde olika utbildningsinsatser i samarbete med Machofabriken och elevhälsan. Det finns en planering över läsåret och stöd till lärarna i arbetet. Resultatet efter ett år visade att den upplevda tryggheten har ökat och antal platser som anges som otrygga har minskat. Läsåret 2017/2018 hade skolan 100 procent måluppfyllelse i avgångsklasser från nationella program (!!)

Satsningens måluppfyllelse

Satsningen på Modellkommuner ska bidra till att skapa förutsättningar för jämställdhetsintegrering genom att deltagande kommuner ges kunskap, metoder och system för att erbjuda invånarna likvärdig service oavsett kön samt en jämställd resursfördelning till kvinnor, män, flickor och pojkar.

Satsningen ska också i samverkan med länsstyrelser, myndigheter och brukarorganisationer bidra till kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå mellan kommuner och regioner.

Målet är att deltagande kommuner ska påbörja jämställdhetsintegrering av sina system för ledning och styrning, samt att de ska bli mentorer för nya kommuner efter att projektet har avslutats.

Resultatrapporten visar att samtliga deltagande kommuner har påbörjat jämställdhetsintegrering av sina system för ledning och styrning och fortsätter engagemanget inom satsningen som mentorer för nya deltagare. SKL bedömer därför att satsningen har nått sina mål.

I det följande redogörs för måluppfyllelsen gällande jämställdhetsintegrering och mentorskap, samt syftet att utveckla samverkan med andra aktörer.

Mål: Påbörja jämställdhetsintegrering av styrning och ledning

Några av deltagarna i Modellkommuner har under lång tid bedrivit ett brett och systematiskt jämställdhetsarbete. För dessa innebar projektet en möjlighet att stärka arbetet ytterligare, få inspiration genom erfarenhetsutbyte och att förbättra systematiken i ett redan pågående arbete. För andra var jämställdhetsintegrering en relativt ny fråga. För dem var Modellkommuner en möjlighet att påbörja ett kvalitetshöjande utvecklingsarbete som inte tidigare hade prioriterats.

Frågan är dock när en kommun kan bedömas ha påbörjat ett jämställdhetsarbete? Är det när en plan har utarbetats eller när nya arbetssätt har implementerats?

Genomgången utifrån Statskontorets resultatkedja visar att alla deltagare har genomfört aktiviteter och skapat nya produkter. Två av kommunerna hade som mål att ta fram en plan för det fortsatta arbetet. De har alltså från början valt att stanna vid ”ny produkt”. Tre andra har tagit fram nya produkter som inte under projekttiden lett fram till förändrade arbetssätt. Samtliga fem redogör för planer gällande implementering från 2019.

De nya produkterna kan beskrivas som förutsättningar för hållbart jämställdhetsarbete eller som en infrastruktur för integrering i dagligt arbete. Det är tydligt att checklistan har använts som agenda för förbättringsarbetet. Samtliga aktiviteter och produkter kan återföras till någon av checklistans punkter.

Mot denna bakgrund bedömer SKL att samtliga kommuner har påbörjat jämställdhetsintegreringen av sina styr- och ledningssystem. Men vilket resultat kan anses vara tillräckligt efter en satsning som Modellkommuner, där så många beslutsfattare med stort förändringsmandat har medverkat? Hur kan vi bedöma om de förutsättningar som skapats leder vidare till implementering av konkreta förbättringsåtgärder. Hur vet vi att arbetet förankras och blir hållbart?

Ett tecken kan vara att politiker, chefer och medarbetare börjar använda de nya anvisningarna, checklistorna och ärendehanteringssystemen och att ojämställdhet som upptäcks i uppföljningssystem och analyser leder till åtgärder i verksamheten.

Tio av de femton benchmarkingkommunerna redovisar minst ett exempel på ändrat arbetssätt till följd av projektet. Sex av dem ger också exempel på ändrade utfall. Samtliga sex Modellkommuner redogör för fler exempel på nya arbetssätt och utfall som är ett resultat av deras långsiktiga och systematiska arbete med jämställdhetsintegrering.

Mål: Bidra till spridning genom att bli mentorer

Det andra syftet med projektet var kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte på lokal och regional nivå mellan kommuner och landsting, i samverkan med andra lokala och regionala aktörer såsom Länsstyrelserna, andra statliga myndigheter och brukarorganisationer. Ett konkret mål var att benchmarkingkommunerna skulle fortsätta som mentorer för att säkra fortsatt spridning av modellen.

Sju kommuner fortsätter som mentorer för elva nya kommuner 2019. Ytterligare fem kommuner har angett att de kan ställa upp som mentor 2020 eller senare. Dessutom deltar två av modellkommunerna (Malmö och Umeå) i den fortsatta benchmarkingprocessen som stöd till de nya mentorerna.

Två av deltagarna, Eskilstuna kommun och Stockholms stad, fortsätter på egen hand med benchmarking inom sina egna organisationer genom Modellförvaltningar och Modellstadsdelar. Båda planerar att fortsätta med nya förvaltningar och stadsdelar 2019 och 2020.

2019 startar en ny omgång Modellkommuner med elva nya benchmarkingkommuner samt med Norrbottens kommunalförbund som partner, vilket sannolikt leder till att ytterligare fem kommuner kommer att delta i satsningen.

2019 startar också en pilot med sex Modellregioner. Fortsättningen av Modellkommuner och piloten med regioner finansieras genom SKL:s och regeringens överenskommelse om på jämställdhetsintegrering och kvinnofrid.

Samverkan med andra aktörer

SKL har samverkat med Jämställdhetsmyndigheten sedan den startade. Samtal har förts kring myndighetens förutsättningar för att stödja kommuner och landsting med analyser, spridning av lärande exempel och utbildningsmaterial (t.ex. e-lärande och APT-material). Myndigheten har medverkat vid två

referensgruppsmöten med nyckelpersoner från kommunerna. SKL har också deltagit i JiM-myndigheternas slutkonferens med två workshops om Modellkommuner, för att inspirera statliga myndigheter till att använda konceptet för erfarenhetsutbyte.

Under 2018 har SKL och länsstyrelserna samarbetat kring fem regionala spridningskonferenser om Modellkommuner. Diskussioner om fortsatt samarbete pågår inom ramen för överenskommelsen om stärkt stöd till jämställdhetsarbete och kvinnofrid.

SKL har haft ett samarbete med Vinnova kring spridning av exempel på jämställdhet och innovation inom ramen för Vinnovas satsning ”Normkritisk innovation”. Vinnova och högskolan i Halmstad medverkade i en workshop vid resultatkonferensen i maj 2018.

SKL känner till att samverkan mellan kommuner, länsstyrelser, andra myndigheter och brukarorganisationer pågår lokalt och regionalt, men har inte en heltäckande bild av det.

Lärdomar och fortsatt utveckling

Om konceptet

Modellkommunkonceptet har vidareutvecklats under projektiden. Benchmarkingmetoden är relativt oförändrad med undantag av att träff två och träff tre har bytt plats. Erfarenheten har visat att det blir bättre progression i arbetet om ledning och styrning efterföljs av uppföljning och analys, innan förbättringsarbetet tar vid.

Efter försöket med fyra benchmarkingträffar beslutade SKL att det räcker med tre träffar, eftersom det är svårt för målgruppen höga chefer och politiker att avsätta fler dagar.

Konceptet har kompletterats med förslag till agenda för de olika träffarna och alla mallar har uppdaterats kontinuerligt.

Det tydliggörs från start att konceptet handlar om övergripande styrning och ledning, men att förbättringar inom en specifik verksamhet ska genomföras för att säkerställa att den jämställdhetsintegrerade styrning når ut i kärnverksamheten.

Det uppdaterade konceptet har större fokus på vilka resultat som ska uppnås för brukare och invånare och något mindre fokus på kvalitetsarbete. Det beror på blandningen av politiker och tjänstepersoner på träffarna. Politiker har ansvar för vad som bör göras men inte hur det ska göras. Det är viktigt att det som diskuteras på träffarna är relevant för alla deltagare och inom ramen för vad man kan påverka i sin roll.

Checklistan för jämställdhetsintegrering har omvandlats till en vägledning för jämställdhetsintegrering där det under varje steg finns en förklarande text som beskriver vad momentet innebär och vilken roll som politiker, chefer, strateger och andra nyckelpersoner har för det specifika momentet. Checklisten för självskattning har komprimerats från 13 till 10 steg.

Om hållbarhet

En lärdom, som i och för sig inte är ny, är att utvecklingsarbete avseende jämställdhet tar tid. Även om insatsen med benchmarking blir en vitamininjektion som pågår under en begränsad tid, så är det inte säkert att de önskvärda resultaten uppnås inom projekttiden. Det gäller att hålla i och hålla ut, ett begrepp som användes flitigt redan under Program för Hållbar Jämställdhet (HåJ).

En styrka har varit att knyta förbättringsarbetet till ett redan pågående utvecklingsarbete på hemmaplan. Så att det inte blev något som skulle ske ”vid sidan om”, utan att projektet drev på det redan förväntade arbetet.

För att kunna arbeta långsiktigt och hållbart med jämställdhet i en större organisation krävs att det finns styr- och ledningsprocesser som stödjer arbetet genom hela kedjan. En förutsättning är också att de som ska arbeta med förändringen i verksamheten har tillräcklig kunskap om jämställdhet.

Om benchmarkingmodellen

Genom Modellkommuner har jämställdhetsperspektivet flyttat fram positionerna avsevärt från att ha varit ett välorganiserat och strukturerat arbete vid sidan av styrningen till att nu vara en naturlig del i deltagande kommuners styrning. Politikens styrning och tydliga efterfrågan är givetvis avgörande för att arbetet ska ge resultat, men även ekonomiavdelningens engagemang och delaktighet i arbetet har varit avgörande.

Det har varit viktigt att alla tre funktioner – förtroendevalda, chefer och nyckelpersoner – har deltagit aktivt. Utan denna sammansättning av deltagare från respektive kommun hade det varit svårt att nå de resultat som faktiskt uppnåddes. Nyckelpersonerna har den djupa kunskapen om jämställdhetsintegrering. Chefer och förtroendevalda har mandat att förankra och driva på utvecklingsarbetet så att det verkligen får fäste i kommunens styr- och ledningssystem så att det blir hållbart på sikt.

Om arbetet på hemmaplan

Att arbeta internt i nätverksform är lyckosamt. Jämställdhetsnätverket ger driv i frågan, gruppen driver på chefer och politiker och det är ett bra forum för kunskapshöjning och information.

Till lärdomarna hör att det är viktigt att personella resurser avsätts åt projekt. Nyckelpersonerna som deltar i Modellkommuner måste ha ett tydligt uppdrag, annars blir arbetet tungt och det kvaliteten på arbetet sjunker.

Arbetet internt mellan träffarna har varit viktigt för att förankra arbetet som genomförts vid benchmarkingen och skapa förståelse för vad som krävs i olika led och bland politiker, chefer och medarbetare. Det kräver aktivt arbete med kommunikation. Det handlar om att skapa intresse och efterfrågan samt peka på varför detta är viktigt. Ett viktigt utvecklingsområde i det kommande arbetet med Modellkommuner är därför ett större fokus på kommunikation i förändringsledning.

Om fortsatta utmaningar

Fortsatta utmaningar är samordning av tvärsektoriella frågor som till exempel folkhälsa, mänskliga rättigheter, jämlikhet och jämställdhet. Det handlar också om kunskaper kring jämställdhet och intersektionalitet.

Analyskompetens i allmänhet behöver stärkas, särskilt kopplat till frågor som jämställdhet.

En utmaning handlar om hur man gör när politiska beslut inte följs. Sanktionsmöjligheterna är begränsade. Ett sätt skulle kunna vara att dra in de ekonomiska resurserna för verksamheter som inte uppfyller sina åtaganden inom jämställdhetsområdet.

Med stor sannolikhet bidrar deltagarnas resultat till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås i kommunerna, även om ännu ingen deltagare kunnat påvisa att deras arbete har gett samhällseffekter. Detta är en fråga som behöver studeras vidare, följas upp och utvärderas av deltagarna själva. Dels genom att utveckla uppföljningssystemen, dels genom utvärdering och analyser. Ett problem är att många kommuner har svårt att få fram bra indikatorer för att mäta resultat av jämställdhetsarbetet (såväl som av annat förbättringsarbete). Många uppger också svårigheter med att tolka och analysera skillnader och likheter i utfall. Frågan borde också vara av stort intresse för regeringen och för SKL. Kanske i form av uppdrag till Jämställdhetsmyndigheten och forskningsinstitutionerna?

Om SKL:s medlemsstöd

Några kommuner har föreslagit förbättringar i metoden och SKL:s medlemsstöd. Skellefteå kommuns reflektioner om metoden och SKLs stöd till jämställdhetsarbete får avsluta rapporten.

”Att SKL har ett aktivt engagemang inom jämställdhetsområdet är nödvändigt för att driva på utvecklingen. Det kan vara svårt att se andra sätt än projektform, speciellt eftersom finansieringsstrukturerna ofta gynnar just projekt. Det skulle dock vara intressant att ha provat någon annan form när det gäller just integrering.

Benchmarking som metod är tilltalande. Det är viktigt att SKL fortsätter stödja kommunerna i ett strukturerat erfarenhetsutbyte eftersom vi upplever att det ofta är det kommunerna efterfrågar.

Piteå kommun har varit bra som modellkommun. Ett tydligt engagemang och hög kompetens. Det finns fördelar med den geografiska indelningen och självklart ser vi värdet av det fysiska mötet i benchmarkingmetoden. Men SKL bör överväga att rekommendera videomöten som förstahandsalternativ. Det sparar arbetstid och reskostnader och skulle ge en skjuts till ”digitalt först” om just SKL drev den typen av mötesformer.

Det skulle också ha gett en extra skjuts om SKLs arbete med konkreta verktyg till kommunerna kommit längre när projektet inleddes. Det kostar mycket tid och pengar för varje kommun att själv producera exempelvis utbildningsmaterial lämpligt att använda vid arbetsplatsträffar.

Vi kommer att fortsätta driva jämställdhet som en kvalitetsfråga. Vi tycker med fördel att KKiK-mätningarna kan utvecklas till att i samtliga fall där statistiken baserar sig på individuppgifter också redovisas i kön. SKL kan också på ett tydligare sätt ta in jämställdhet kopplat till den samhällstransformation som nu sker och strategiskt använda arbetet med digitalisering som en möjlighet att bryta könsnormer.”

Bilaga 1. Checklista för jämställdhetsintegrering

Checklista för jämställdhetsintegrering

1 = Ej påbörjat/ finns inte

2 = Behöver utvecklas

3 = Genomfört, det finns

Organisation:	Upstart	BM1	BM2	BM3	Avslutningskonferens	
Datum :	poäng	poäng	poäng	poäng	poäng	Kommentar
1. Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering.	0	0	0	0		
2. Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering.	0	0	0	0		
3. De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen.	0	0	0	0		
4. Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering.	0	0	0	0		
5. Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument.	0	0	0	0		
6. All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund.	0	0	0	0		
7. I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	0	0	0	0		
8. Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar, kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning.	0	0	0	0		
9. Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna.	0	0	0	0		
10. Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter.	0	0	0	0		
Summa poäng	0	0	0	0	0	

Bilaga 2. Jämställdhetsintegrering i tre kommuner

För att få en bättre förståelse för vad som ligger bakom självskattningarna har deltagarna blivit ombudda att beskriva sina resultat i slutrapporterna. Här används Eskilstuna, Hedemora och Vännäs som exempel, tre kommuner som har olika förutsättningar och erfarenhet av jämställdhetsarbete.

Eskilstuna har 105 000 invånare och 9 700 anställda. Kommunen har två anställda som arbetar med jämställdhet och ett nätverk på 17 personer i förvaltningarna, med uppdrag att bevaka och driva jämställdhetsfrågor inom sina verksamheter. Kommunen har arbetat med jämställdhetsintegrering under många år och har sedan 2006 haft som politisk målsättning att bli Sveriges mest jämställda kommun, och mottog 2017 Svenska jämställdhetspriset. Eskilstuna skattade sina poäng till 33 av 39 poäng på checklistan. Resultaten är oförändrade sedan tidigare då arbetet redan hade kommit långt innan projektet startade.

Hedemora kommun har 15 500 invånare och ungefär 1 300 anställda. Kommunen har haft en jämställdhets- och mångfaldsstrateg sedan femton år och tjänsten är sedan fyra år placerad under kommundirektören. Hedemora är den kommun som har gjort störst framsteg under projektiden, med en förflyttning från 22 till 35 poäng i självskattningen på checklistan.

Vännäs kommun har 8 700 invånare och 1 200 anställda. Kommunen har ingen anställd med direkt uppdrag att arbeta med jämställdhetsfrågor. Nyckelpersonen i benchmarkingen arbetar som handläggare på kansliet med en mängd olika uppgifter. Vännäs har gått från 19 till 27 poäng under året med Modellkommuner.

Kommunernas förutsättningar för att driva förbättringsarbete skiljer sig åt. Stora kommuner har större möjligheter att avsätta resurser för arbetet. Men det är inte alltid bäst att vara störst vilket Karlskoga kommun vittnar om:

” De mindre kommunerna beskrev sina utmaningar i form av bristande resurser, personer hade ofta flera roller och uppdrag att hantera inom sin tjänst och kunde inte avsätta lika mycket resurser för kompetensutveckling och driva projekt. Medan de större kommunerna var mer resursstarka och kunde avsätta specifika tjänster för att arbeta med enbart jämställdhetsfrågor och driva projekt inom området, så hade de utmaningar att nå ut till en stor organisation. De upplevde en tröghet att räkna hela vägen fram med sina budskap då man behövde nå ut till många människor och gå genom flera organisatoriska led”.

Nedan följer kommunernas beskrivning av hur långt de kommit inom respektive moment.

	Eskilstuna	Hedemora	Vännäs
Vi har tagit politiskt beslut om jämställdhetsintegrering	Politiskt beslut om att arbeta med jämställdhetsintegrering fattades redan år 2000, sedan dess har en rad andra politiska beslut om att arbeta med jämställdhetsintegrering också fattats, bland annat antagandet av CEMR-deklarationen 2008 och en ny plan för jämställdhet 2018	Vi hade redan beslut om CEMR. Men vi har gjort framsteg i och med att mer fokus läggs på jämställdhet och att det synliggörs mer.	Innan projektet hade kommunen undertecknat CEMR-deklarationen och den strategiska planen inkluderade jämställdhet.
Den politiska ledningen efterfrågar resultat	Det är den politiska ledningen som sett till att driva på arbetet med, bland annat genom den jämställdhetsberedningen under kommunstyrelsen som varit ett permanent politiskt organ sedan 2007	Den politiska ledningen efterfrågar könsuppdelade resultat i högre utsträckning	Ärenden som inte är analyserade ur ett jämställdhetsperspektiv, eller där analysen är bristfällig ska återremitteras. Detta görs dock inte i större utsträckning. en jämställdhet diskuteras mera
De högsta cheferna efterfrågar resultat	Efterfrågan av resultat av jämställdhetsintegreringsarbetet varierar mellan ledningar och de högsta cheferna för olika avdelningar/förvaltningar/bolag i kommunkoncernen.	Större medvetenhet och efterfrågan på resultat generellt men även delvis på könsuppdelat. För att få 3 behöver resultatkulturen utvecklas vidare.	Det är främst cheferna inom KS förvaltningar som varit involverade i projektet och där har efterfrågan ökat.
Vi har en gemensam bild över vår styr- och ledningsprocess	Vi har en väl utvecklad styrmodell, som är välkänd av chefer, medarbetare och förtroendevalda	Styrmodellen är reviderad, förenklad och förbättrad och har mer fokus på jämställda resultat och uppföljning. Lättare att följa upp och analysera..	Det går dock inte att fastslå att samsynen om styrkedjan förbättras eller försämrats under projektets gång.

<p>Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument</p>	<p>Jämställdhetsperspektivet är väl synligt i mål och åtaganden i kommunens viktigaste styrdokument. Synligheten i styrningen av kommunens bolag har förbättrats genom att krav på jämställdhetsintegrering lyfts i ägardirektiven. Synligheten i budgeten kan dock förbättras, för att vi lättare ska se om resursfördelningen är jämställd.</p>	<p>Jämställdhet är nu en integrerad del i styrmodellen och budgeten är jämställdhetsintegrerad i de flesta fall. Riktade och integrerade mål och nyckeltal för jämställdhet finns på KF nivå och nämnd</p>	<p>Jämställdhet finns med i en del av de styrande dokumenten och kön används om möjligt vid uppföljning. Under projektiden har det inte förändrats några skrivningar i de styrande dokumenten.</p>
<p>I beslutsunderlag beskriver vi konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar</p>	<p>Hur väl konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar beskrivs i kommunens beslutsunderlag varierar fortfarande mellan förvaltningar och bolag. Den enskilda handläggarens jämställdhetskompetens är fortfarande avgörande. Förtroendevaldas krav på underlag varierar också utifrån deras jämställdhetskompetens</p>	<p>Sedan många år finns en checklista i mallen för tjänsteskrivelser. Hur ofta den används varierar, men har blivit bättre sedan politiker skickat tillbaks underlag. Som stöd har Hedemora ihop med Fagersta kommun tagit fram ett stödmaterialet Välgrundat.</p>	<p>Efter beslut om obligatoriskt användande av checklista för jämställdhetsintegrering vid handläggning och beslutsfattande inom KS verksamheter görs könskonsekvensanalyser i större utsträckning än tidigare.</p>
<p>Vi redovisar könsuppdelad statistik på alla nivåer i verksamhets uppföljningen</p>	<p>Könsuppdelad statistik finns i uppföljningssystemet, men ibland redovisas den inte. Detta är ett utvecklingsområde.</p>	<p>Könsuppdelad statistik och könsuppdelade målvärden finns i överallt styrningen.</p>	<p>Det finns beslut att det ska göras med efterlevs inte fullt ut. Ibland saknas också statistik. Kvaliteten på analyserna kan variera och behöver förbättras</p>
<p>Vi följer upp jämställdhet i ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning</p>	<p>Eftersom jämställdhetsmål och åtaganden finns i ordinarie styrdokument och styrsystem, så följs resultaten också upp i ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning</p>	<p>Systemet och mallar finns numera men testats fullt ut i detta nu. Hela modellen har genomgått först vid ÅRS18 (början av 2019).</p>	<p>Det finns beslut att det ska göras med efterlevs inte fullt ut. Ibland saknas också statistik.</p>

<p>Vi har åstadkommit konkreta och hållbara förbättringar inom olika verksamhetsområden</p>	<p>Kommunen har många exempel på konkreta och hållbara förbättringar inom olika verksamhetsområden, till exempel inom museiverksamheten, hemtjänsten, fritidsgårdsverksamheten, biblioteken, omsorgen om kvinnor och män med funktionsnedsättningar, räddningstjänsten, feriepraktiken, förskoleverksamheten.</p>	<p>Ja det finns flera exempel. Ett är minskade löneskillnader i kommunen genom årliga lönekartläggningar Integrationsarbetet har stärkts Allt fler kvinnor deltar i insatser. För att öka antalet konkreta förbättringar arbetar vi systematiskt med flera enheter med en typ av certifiering som vi kallar Välgrundad verksamhet.</p>	<p>Beslut om obligatoriskt användande av checklista för jämställdhetsintegrering vid handläggning och beslutsfattande inom KS verksamheter En handbok för jämlik medborgardialog har tagits fram.</p>
<p>Vi säkerställer kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering</p>	<p>Vi behöver utveckla systematiken i att ställa krav på jämställdhetskompetens vid rekrytering av till exempel chefer och nyckelpersoner. Däremot fyller vi regelbundet på med kompetens inom jämställdhetsområdet för chefer, medarbetare och förtroendevalda på många olika sätt, bland annat i det interna utvecklingsarbetet med Modellförvaltningar och modellbolag.</p>	<p>All personal och alla chefer samt ledning får/har fått utbildning (bl.a. 5 timmar fysisk utbildning) och nu erbjuds webbutbildningen jamliktdalarna.se. Analysgrupp på plats för att stärka analysen i kommunen bland annat ur ett jämställdhetsperspektiv. Första analysrapporten kommer 2019.</p>	<p>Utbildningar för tjänstepersoner och politiker Handläggarmöten ska påbörjas. Vi tror att det inom kommunen finns mycket jämställdhetskompetens och att det snarare handlar om att ge utrymme för den och ta tillvara på den. Projektet har bidragit till att vi skapat kontakter med människor som arbetar med jämställdhet i andra kommuner och på andra myndigheter vilket främjar ett lärande och enkla kontaktvägar</p>
<p>Vårt tillvägagångssätt för att jämställdhetsintegrera kan systematiseras och överföras till andra</p>	<p>Vi har startat ett arbetet med bland annat i det interna utvecklingsarbetet med Modellförvaltningar och modellbolag.</p>	<p>Under året har många nya systematiska metoder utvecklats som andra kan ha nytta av.</p>	<p>En del av kommunens tillvägagångssätt bör efter lokala korrigeringar kunna överföras till andra</p>

Modellkommuner 2017-2018

Resultatrapport från en satsning på jämställdhetsintegrerad ledning och styrning

SKL ska verka för att medlemmarna jämställdhetsintegrerar verksamheter och beslutsprocesser. Det är ett av förbundets inriktningsmål, som kongressen beslutat om för mandatperioden 2016–2019. Det gör SKL på flera sätt: genom att erbjuda utbildningar, utveckla material och metodstöd, och erbjuda ett nationellt jämställdhetsnätverk.

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

Upplysningar om innehållet
Love Nordenmark, love.nordenmark@skl.se
Magnus Jacobson, magnus.jacobson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019
ISBN: 978-91-7585-714-5
Text: Marie Trollvik