

Modellkonceptet 2020 – 2022

Resultatrapport från en satsning på jämställdhetsintegrerad styrning
och ledning



Förord

I ett framgångsrikt Sverige svarar välfärden mot både kvinnors och mäns villkor, behov och prioriteringar. Under covid-19-pandemin förändrades förutsättningarna för ett jämställt Sverige. Med isoleringen i hemmen ökade risken för våld i nära relationer. Jämställdhetsmyndigheten har också rapporterat att den ekonomiska ojämställdheten förstärkts då kvinnor förlorat inkomst i större utsträckning än män samt att fler kvinnor än män fick en mer ansträngd arbets-situation. Kommunernas och regionernas arbete för ett jämställt samhälle har blivit än viktigare i sviterna av pandemin.

Strävan efter jämställdhet följer av den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män, som SKR och många medlemmar har ställt sig bakom för att driva utvecklingen framåt. Utgångspunkten är det lokala och regionala perspektivet: ”Genom sin närhet till befolkningens vardagsliv utgör kommuner och regioner de politiska nivåer som har bäst förutsättningar att både bekämpa ojämställdhet och förhindra att den blir bestående, och att verka för ett samhälle som inte bara är formellt utan även reellt jämställt.”

Ett av SKR:s strategiska delmål för åren 2020–2023 är att jämställdhetsperspektivet ska utgöra en självklar och integrerad del i den lokala och regionala styrningen. Modellkonceptet är ett stöd från SKR med syftet att stödja arbetet med jämställdhetsintegrering i kommuner och regioner. Fokus ligger på att utveckla ledning och styrning, men det handlar också om att göra systematiska förbättringar i verksamheter, såsom att minska andelen kvinnor med utländsk bakgrund som står långt från arbetsmarknaden eller att förebygga att pojkar presterar sämre i skolan än flickor. Genom att utbyta erfarenheter och lära av varandra, utvecklar deltagarna sin styrning och ledning med målet att åstadkomma en jämställd välfärd. Arbetet med Modellkonceptet får ekonomiskt stöd av regeringen.

Under våren 2022 avslutas den fjärde omgången av Modellkonceptet. I denna rapport presenteras deltagarnas arbete och resultat samt lärdomar för andra kommuner som vill arbeta med att jämställdhetsintegrera styrning och ledning. Vår förhoppning är att rapporten ska inspirera fler kommuner och regioner till att påbörja ett arbete för jämställdhetsintegrering.

Stockholm, april 2022

Fredrik Lennartsson

Avdelningschef

Avdelningen för vård och omsorg

Innehåll

Sammanfattning	5
Modellkonceptet är ett stöd för jämställdhetsintegrering av styrning och ledning	5
Medverkan i Modellkonceptet har bidragit till jämställdhetsintegreringen i deltagande kommuner.....	5
Lärdomar från denna omgång av Modellkonceptet	6
Modellkonceptet är ett stöd för jämställdhetsintegrering.....	7
Om Modellkonceptet	9
Vad är Modellkonceptet?	9
Konceptets olika delar	10
Utveckling av Modellkonceptet.....	12
Konceptets olika verktyg	13
Deltagare och resultat utifrån checklistan	17
Deltagarkommuner.....	17
Mentorkommuner	24
Sammanställning av deltagarnas resultat	26
Måluppfyllelse och exempel på effekter	31
Genomförda aktiviteter	32
Nya/ändrade produkter.....	34
Nya/ändrade arbetssätt	36
Nya/ändrade utfall	38
Samhällseffekter.....	39
Lärdomar från Modellkonceptet 2020–2022	40
Att medverka i Modellkonceptets olika delar	40
Att åstadkomma ett hållbart förändringsarbete	42
Utveckling av Modellkonceptet.....	44
Referenser	46

Sammanfattning

Modellkonceptet är ett stöd för jämställdhetsintegrering av styrning och ledning

Kommuner och regioner har viktiga roller i arbetet för ett jämställt samhälle. För att stärka jämställdhetsarbetet i kommuner och regioner bedriver SKR en satsning på jämställdhet och kvinnofrid åren 2021–2023. En central del i Jämställdhetsstrategin är Modellkonceptet som syftar till att stödja kommuners och regioners arbete med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning. I november 2020 startade en ny omgång av Modellkonceptet med kommunerna Karlstad, Karlskrona, Kramfors och Vaxholm, där Kalmar och Örnsköldsvik medverkar som mentorkommuner. Deltagarna följer ett strukturerat koncept med uppstartsmöte, regelbundna träffar för strategier i de deltagande kommunerna/regionerna och lärandeträffar där personer med olika funktioner i kommunerna/regionerna medverkar.

Syftet med denna rapport är att beskriva resultat och ta vara på lärdomar från deltagande kommuners arbete med Modellkonceptet till nytta för andra kommuner och regioner som vill utveckla sitt jämställdhetsarbete. Därutöver är syftet att identifiera eventuella förbättringsområden för konceptet.

Medverkan i Modellkonceptet har bidragit till jämställdhetsintegreringen i deltagande kommuner

De deltagande kommunerna har gjort framsteg vad gäller att jämställdhetsintegrera sin styrning och ledning. Till exempel har samtliga kommuner fattat beslut om att jämställdhetsintegrera sin styrning och ledning. Kommunerna har också utvecklat och anpassat ett eller flera styrande dokument för att inkludera ett jämställdhetsperspektiv, till exempel budgetunderlag och årsredovisningar. Politiker efterfrågar resultat från arbetet med jämställdhetsintegrering i högre grad än tidigare och organisationerna anser att de bedriver ett mer systematiskt arbete jämfört med innan. Det finns också flera exempel på utvecklad och stärkt användning av könsuppdelad statistik. En rad olika aktiviteter har genomförts under tiden för Modellkonceptet för att utbilda, informera och förankra arbetet samt fördjupa analyser av jämställdhetsproblem.

De flesta kommuner kan uppvisa exempel på förändrat arbetssätt på styr- och ledningsnivå. Efter att Modellkonceptet genomgått förväntas deltagarna arbeta vidare och fördjupa arbetet för att få genomslag i förändrade arbetssätt på bred front i verksamheterna. Då Modellkonceptet genomförs under en begränsad tid har inte samhällseffekter eller andra utfall kunnat mätas ännu.

Lärdomar från denna omgång av Modellkonceptet

Erfarenheterna från denna omgång av Modellkonceptet visar på ett antal lärdomar både för framtida deltagare i konceptet och för utveckling av konceptet. Lärdomarna sammanfattas i följande punkter och kan läsas i sin helhet i rapportens sista del.

Lärdomar från medverkan i Modellkonceptets olika delar:

- Metoden för ömsesidigt och systematiskt lärande bidrar till viktigt erfarenhetsutbyte
- Checklistan för självskattning bidrar till att deltagarna kan följa och mäta framsteg i arbetet

Lärdomar för ett hållbart förändringsarbete:

- Jämställdhet är ett av flera viktiga perspektiv att ta hänsyn till i styrning och kan bana väg för att integrera andra perspektiv
- Tydligt ledarskap och förankring är avgörande för långsiktigt hållbar förändring
- Nära samarbete och tydlig arbetsfördelning i förändringsarbetet ger förutsättningar för framdrift
- Involvera nyckelpersoner och verksamhetsföreträdare tidigt och i hela processen

Lärdomar för utveckling av Modellkonceptet:

- Resultatkedjan kan användas mer systematiskt både för uppföljning och utformning av utvecklingsarbetet
- Förtydliga hur Agenda 2030 och jämställdhetsintegrering kan stärka varandra
- Anpassa ordningsföljden i konceptets avslutande moment för att underlätta uppföljningen av Modellkonceptet
- Se över vilka delar av det gemensamma arbetet i konceptet som kan genomföras digitalt även efter covid-19-pandemin

Modellkonceptet är ett stöd för jämställdhetsintegrering

Kommuner och regioner har viktiga roller i arbetet med att nå de jämställdhetspolitiska målen. De jämställdhetspolitiska målen tar sikte på samhällsliga strukturer, processer, villkor och möjligheter samt på den individuella friheten kopplat till kön och makt. De sex jämställdhetspolitiska målen är:

1. En jämn fördelning av makt och inflytande.
2. Ekonomisk jämställdhet.
3. Jämställd utbildning.
4. Jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet.
5. Jämställd hälsa.
6. Mäns våld mot kvinnor ska upphöra.

För mer information om de jämställdhetspolitiska delmålen se regeringens webbsida.¹

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att nå de jämställdhetspolitiska målen om ett mer jämställt samhälle. Det innebär att tillämpa ett jämställdhetsperspektiv i planering, beslutsfattande, genomförande och uppföljning inom alla verksamheter. Att använda jämställdhetsintegrering som strategi är ett sätt att minska risken för att jämställdhetsfrågorna sidoskrivas andra politiska frågor och verksamheter.

För att stärka jämställdhetsarbetet i kommuner och regioner bedriver SKR en satsning på jämställdhet och kvinnofrid åren 2021–2023. Satsningen är en fortsättning på det arbete som genomfördes efter överenskommelse med regeringen åren 2018–2020. Satsningen får finansiellt stöd från regeringen efter en ansökan från SKR.

En central del av satsningen innebär att stödja kommuners och regioners arbete med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning genom Modellkonceptet (tidigare benämnt Modellkommuner och Modellregioner) för jämställdhetsintegrering. Syftet är att de medverkande kommunerna och regionerna ska förbättra sina förutsättningar för att kunna erbjuda likvärdig service och jämställd resursfördelning till olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar. Modellkonceptet bygger på forskning och beprövade framgångsfaktorer för

¹ [Länk till de jämställdhetspolitiska målen på regeringens hemsida](https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/mal-for-jamstallldhet/)

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/mal-for-jamstallldhet/>

hållbart förbättringsarbete. En bärande del i modellen är ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter mellan kommuner och regioner. Efter att kommuner och regioner deltagit i Modellkonceptet är tanken att de ska bli mentorer för nya deltagare. SKR:s arbete med konceptet har pågått sedan 2015.

En förutsättning för att delta, är att det finns ett övergripande politiskt beslut om att jämställdhetsintegrera organisationen, till exempel att organisationen skrivit under CEMR-deklarationen. Deklarationen är ett verktyg för kommuner och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i all verksamhet och är nära kopplad till mål och delmål i Agenda 2030 (CEMR, 2009).

I november 2020 startade en ny omgång av Modellkonceptet med kommunerna Karlstad, Karlskrona, Kramfors och Vaxholm, där Kalmar och Örnsköldsvik deltog som mentorkommuner. I denna rapport beskrivs resultat och lärdomar från deras arbete. Syftet är att identifiera eventuella förbättringsområden för konceptet och ta vara på lärdomar för andra kommuner och regioner som vill utveckla sitt jämställdhetsarbete. Målgrupperna för rapporten är:

- Kommuner som deltagit i satsningen
- Kommuner och regioner som vill utveckla sitt jämställdhetsarbete och påbörja ett systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering
- Yrkesgrupper inom områden som folkhälsa, jämställdhet, barns rättigheter, integration, mänskliga rättigheter etc., som vill förstå konceptet och anpassa det för att inkludera andra tvärssektoriella frågor i styrning och ledning
- Regeringskansliet, statliga myndigheter, forskare och andra som är intresserade av att studera resultaten

Tidigare omgångar av Modellkonceptet har följts upp på liknande sätt och går att hitta på SKR:s webbplats.

Rapporten är strukturerad enligt följande. I avsnittet *Om Modellkonceptet* beskrivs konceptets olika delar och de verktyg deltagarna får tillgång till. I avsnittet *Deltagare och resultat från checklistan* beskrivs deltagarna i denna omgång av Modellkonceptet och hur de skattat sin utveckling. I avsnittet *Måluppfyllelse och exempel på effekter* beskrivs vilka utfall, nya/ändrade arbetssätt, produkter och aktiviteter som deltagarna arbetat med. Slutligen redovisas lärdomar och förslag på vad Modellkonceptet kan utveckla inför kommande omgångar i avsnittet *Lärdomar från Modellkonceptet 2020 – 2022*.

Om Modellkonceptet

I detta avsnitt beskrivs de olika delarna och verktygen som tillsammans utgör Modellkonceptet.

Vad är Modellkonceptet?

I Modellkonceptet möts deltagande kommuner och regioner för att jämföra arbetssätt och utbyta erfarenheter genom ömsesidigt lärande under cirka ett och ett halvt års tid. Fokus är på systematiskt lärande för utveckling av styr- och ledningssystem. Deltagarna följer ett strukturerat program där SKR koordinerar och bjuder in till ett uppstartsmöte och efterföljande regelbundna träffar för strategier i de deltagande kommunerna/regionerna. Deltagande kommuner/regioner delas in i grupper om två eller tre kommuner/regioner, där även en mentorkommun som tidigare medverkat i Modellkonceptet deltar. Varje grupp ordnar tre lärandeträffar där representanter från kommunerna/regionerna träffas och delar lärdomar utifrån olika teman. Det är grupperna själva som bestämmer hur de vill lägga upp sina träffar. SKR bistår med löpande processtöd samt ett metodstöd bestående av verktyg, mallar och checklistor på SKR:s webbsida samt på en lärplattform.

Förutom arbetet med att utveckla kommunens eller regionens övergripande styr- och ledningssystem så väljer varje deltagande organisation ett utvecklingsområde eller pilotverksamhet för en särskild satsning på jämställdhetsintegrering. Lärdomarna från utvecklingsarbetet i pilotverksamheten ska kunna användas i jämställdhetsarbete i andra verksamheter efter Modellkonceptets slut.

Utifrån forskning och beprövad erfarenhet har framgångsfaktorer för att åstadkomma hållbara förändringar för en mer jämställdhetsintegrerad styrning och ledning visat sig vara att involvera personer från olika organisatoriska nivåer och personer med mandat att fatta beslut om och driva förbättringsarbete. Varje kommun/region deltar därför med minst tre representanter och ofta fler personer med olika funktioner som är viktiga för förändringsarbetet. Representanterna består av minst en ansvarig politiker, en person på högre ledningsnivå samt en nyckelperson som ska fungera som strateg i arbetet med Modellkonceptet. Nyckelpersonen kan till exempel vara en folkhälsostrateg, jämställdhetsansvarig, hållbarhetsstrateg eller utvecklingsledare.

Strategerna (eller motsvarande) har en särskild roll i arbetet. De ansvarar för att planera träffarna enligt tillgängliga metodmaterial som erbjuds från SKR och har ofta i egenskap av jämställdhetsstrateger eller kvalitetsansvariga ett ansvar

för att stödja och följa upp förbättringsarbetet på hemmaplan. För att de ska få stöd av varandra och från SKR i detta arbete träffas strategerna från de deltagande kommunerna inför varje lärandeträff och får då möjlighet att diskutera utmaningar och dela erfarenheter i förändringsarbetet.

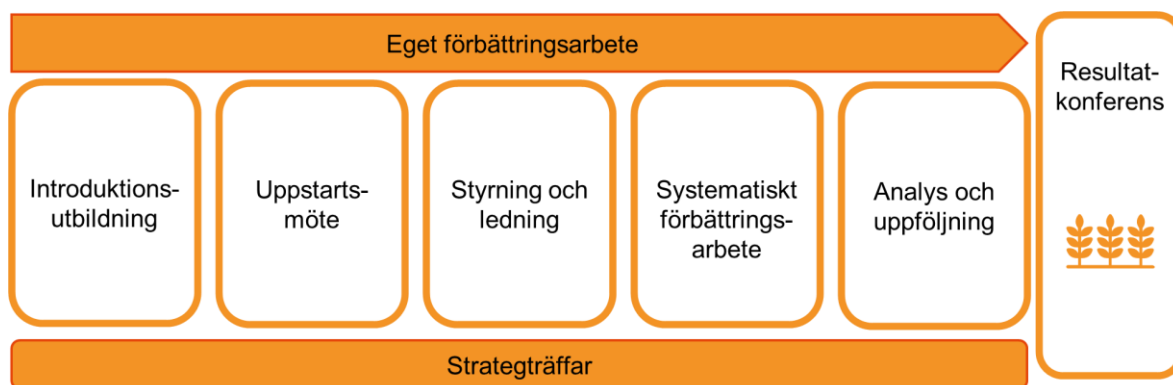
Kommuner och regioner som genomgått konceptet kan vara mentorer för nya deltagare. De får därmed möjlighet att fortsätta och fördjupa sitt arbete genom fortsatt erfarenhetsutbyte och lärande. Mentorns uppgift är att stödja deltagarna i processen och arbetssättet med konceptet, men också att inspirera och utmana nya deltagare i arbetet med vägledningen.

På grund av covid-19-pandemin genomfördes denna omgång av Modellkonceptet digitalt, till skillnad från tidigare omgångar när deltagarna träffats fysiskt.

Konceptets olika delar

Varje omgång av Modellkonceptet inleds med en gemensam uppstartskonferens och avslutas med en resultatkonferens, där deltagarna redovisar sina resultat. Under arbetets gång följer deltagarna ett strukturerat koncept i olika moment, se figur 1.

Figur 1: Modellkonceptets olika moment



Introduktionsutbildning

Inför uppstartskonferensen genomgår deltagarna en förberedande webbutbildning om jämställdhet och jämställdhetsintegrering. Utbildningen lär bland annat ut grunderna i Modellkonceptet, vad strategin jämställdhetsintegrering innebär, vad som krävs för ett framgångsrikt förbättringsarbete och hur konsuppladad statistik kan användas för att ge underlag för mer jämställd styrning, ledning och beslutsfattande. Därutöver innefattar introduktionsutbildningen bland annat ett utbildningsavsnitt kring de jämställdhetspolitiska målen och hur arbetet kan fördjupas med en intersektionell analys.

Strategträffar

Inför uppstartsträffen och de efterföljande lärandetränäffarna träffas strategerna från respektive kommun eller region för att planera och förbereda agenda och innehåll. Vid träffarna delar strategerna erfarenheter från sina respektive utvecklingsarbeten och tar del av lärdomar från tidigare omgångar av Modellkonceptet. Därutöver syftar strategetränäffarna att öka strategernas kunskap inom de teman som behandlas under lärandetränäffarna.

Uppstartsträffen

Vid Uppstartsträffen får deltagarna lära känna varandra samt planera och organisera arbetet. SKR går igenom konceptet och visar var stöd och mallar finns. Det bestäms vilken kommun som ska vara värd för vilken träff och när den ska genomföras.

Lärandetränäff 1 – Jämställdhetsintegrera styrning och ledning

Under den första lärandetränäffen påbörjas jämställdhetsintegreringsarbetet. Varje deltagarorganisation förbereder en presentation av sitt system för styrning och ledning, identifierade förbättringsområden inklusive en självskattning av kommunens egna resultat utifrån SKR:s checklista för jämställdhetsintegrering. Under träffen utbyter deltagarna erfarenheter och idéer om vilka förbättringar i system och styrdokument som behövs för att bidra till en mer jämställd service och resursfördelning för brukare och invånare.

Lärandetränäff 2 – Systematiskt förbättringsarbete

Den andra träffen fokuserar på förbättring av kommunens/regionens styr- och ledningssystem. Träffen handlar även om utbyta erfarenheter och idéer om frågor som ledarskap, organisationskultur och förändringsledning som är viktiga faktorer för utvecklingsarbetet. Varje deltagarorganisation presenterar relevanta nyckeltal från den egna verksamheten. Förbättringsarbetet som bedrivits sedan den föregående träffen följs också upp, både förbättringsarbetet avseende de övergripande styr- och ledningssystemen och pilotverksamheten/utvecklingsområdet.

Lärandetränäff 3 – Analys och uppföljning

Den tredje träffen fokuserar på att planera förbättringar av deltagarorganisationernas system och rutiner för uppföljning och analys. Målet med träffen är att förbättra möjligheterna att upptäcka ojämställdhetsproblem och oönskade skillnader mellan kvinnor och män samt flickor och pojkar i syfte att kunna identifiera åtgärder.

Under träffen diskuteras nyckeltal och system för att följa upp och analysera verksamhetens resultat utifrån könsuppdelad statistik. Deltagarna får också ta del av exempel på hur konsekvensbeskrivningar utifrån kön kan se ut i beslutsunderlag och hur en jämställdhetsanalys i ärendeberedning kan gå till från andra kommuner/regioner.

Resultatredovisning och spridning

Varje deltagarorganisation skriver en resultatrapport där resultat och effekter av arbetet med Modellkonceptet redovisas. Rapporterna skrivs utifrån en mall som SKR fastställer och skickas till SKR.

Modellkonceptet avslutas med en resultatkonferens – ett lärandetillfälle för att utbyta resultat och lärdomar mellan deltagarna samt inspirera andra kommuner och regioner till jämställdhetsintegrering. Den primära målgruppen för konferensen är deltagande organisationer, både personer som medverkat i Modellkonceptetsarbete och andra personer med intresse i frågorna. Ytterligare målgrupper är kommuner och regioner som överväger att medverka i Modellkonceptet, kommuner/regioner som medverkat tidigare och statliga myndigheter.

Genom att deltagarna blir mentorer för nya kommuner/regioner i kommande omgångar av Modellkonceptet sprids erfarenheter och kunskap vidare. Arbetet fortsätter och sprids även vidare i den egna organisationen efter att arbetet inom Modellkonceptet avslutats.

Utveckling av Modellkonceptet

Modellkonceptet har utvecklats utifrån erfarenheter och lärdomar från tidigare omgångar och i nära samverkan mellan SKR och deltagande kommuner och regioner. Denna omgång är den fjärde i ordningen och hittills har nästan 40 kommuner och åtta regioner deltagit.

I uppföljningen av föregående omgång av Modellkonceptet identifierades ett antal utvecklingsområden för Modellkonceptet som SKR har arbetat med inför denna omgång. Ett utvecklingsområde var att deltagarna önskade en förberedande utbildningsinsats i ett tidigt skede av arbetet. SKR har utifrån detta utvecklat den introduktionsutbildning som beskrivits i avsnittet ovan. Syftet är att deltagarna ska använda den som en introduktion för personer som medverkar i utvecklingsarbetet och även sprida den till andra intressenter inom organisationen. Därutöver har SKR genomfört ytterligare förbättringar inför denna omgång:

- Utvecklat ett stöd för intressentanalys och uppmanat deltagarkommunerna att göra en intressentanalys vid konceptets start samt bredda arbetsgrupperna för att inkludera fler representanter per funktion
- Förlängt tiden för Modellkonceptet från ett år till ett och ett halvt år
- Stärkt förutsättningarna för förberedelsearbetet hos deltagarna genom att anordna en strategträff och en mentorträff före projektstart
- Utvecklat en digital plattform där material och goda exempel från kommunerna kan delas

På efterfrågan har SKR även utvecklat tre nya fördjupningsmoduler: en om förändringskommunikation, en om inkluderande kommunikation och en tredje om jämställdhetsanalys. Fördjupningsmodulen avseende jämställdhetsanalys genomfördes i samarbete med Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA).

Ytterligare två träffar har genomförts i denna omgång. Strategerna erhöll en extrautbildning i Genombrott, ett digitalt verktyg som ska ge stöd och struktur i förbättringsarbete. För controllers hölls en träff med fokus på ömsesidigt och systematiskt lärande. Detta mot bakgrund av att SKR identifierade att controllergruppen inte involverats i arbetet i tillräcklig utsträckning. Erfarenheterna från tidigare omgångar har visat att involvering av controllergruppen behövs för utvecklingen av en mer jämställd budgetprocess.

Därtill har en webbutbildning i jämställdhetsanalys samt nya lärande exempel om jämställdhetsanalys tagits fram.

Konceptets olika verktyg

Som stöd i arbetet finns flera verktyg: en lärplattform knuten till SKR:s webbplats, ömsesidigt och systematiskt lärande inom ramen för lärandeträffarna, vägledningen och tillhörande checklista för jämställdhetsintegrering och en anpassad resultatkedja för uppföljning och utvärdering av jämställdhetsintegrering som beskrivs nedan. Respektive kommuns resultat utifrån checklistan beskrivs i *Deltagare och resultat utifrån checklistan* och exempel på resultat utifrån resultatkedjan beskrivs i *Måluppfyllelse och exempel på effekter*.

Vägledningen med checklistan för självskattning

Utgångspunkten för arbetet med Modellkonceptet är Vägledningen för jämställdhetsintegrering. Vägledningen är baserad på forskning samt erfarenheter från organisationer som har varit framgångsrika i att jämställdhetsintegrera sina styr- och ledningssystem och implementera resultat från utvecklingsarbeten i ordinarie arbetsprocesser. 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 ingen bestämd ordning som momenten behöver följa. Till vägledningen hör en checklista för självskattning.

Checklistan för självskattning är ett självskattningsverktyg som bedömer hur väl organisationen uppfyller de tio momenten i vägledningen. Checklistan gör det möjligt för deltagarna att följa sin egen utveckling.

Inför varje lärandeträff bedömer deltagarna hur långt de kommit inom respektive moment i checklistan med siffran 1 (inte påbörjat, finns inte), 2 (utveckling startat, nyss påbörjat), 3 (utveckling pågår, kommit en bit) eller 4 (genomfört/det finns). Skattningen granskas inte genom någon certifiering eller extern prövning utan baseras enbart på den egna organisationens bedömning. Genom att räkna samman poängen får deltagarna en indikation på hur långt organisationen har kommit i sitt jämställdhetsintegreringsarbete.

Checklistan består av följande delar:

1. Den politiska församlingen tar beslut om jämställdhetsintegrering
2. Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering
3. Högsta cheferna tar ansvar för att politikernas jämställdhetsbeslut genomförs
4. Ledningen ger organisationen förutsättningar för kompetens och lärande
5. Jämställdhetsperspektivet är synligt i hela styrkedjan, från styrning till uppföljning
6. Redovisa och analysera all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund
7. I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar
8. Organisationen bedriver ett systematiskt förbättringsarbete
9. Jämställdhetsintegreringen leder till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna
10. Struktur och kultur stöder fortsatt utveckling

Utöver checklistan för jämställdhetsintegrering kan deltagarna också använda checklistan för jämställda beslut. Denna checklista är utformad som ett stöd för att förtroendevalda ska kunna avgöra om ett beslutsunderlag ger förutsättningar att fatta jämställda beslut.

Lärplattformen

Under år 2021 har stora delar av det material som används inom ramen för konceptet flyttats från SKR:s webbplats till en lärplattform. Därmed finns allt samlat på ett ställe. På plattformen kan deltagarna ta del av utbildningsmoduler,

kommunicera med varandra samt dela material och erfarenheter. Syftet med att samla allt material på lärplattformen är att dels möta efterfrågan på att kunna arbeta digitalt och mer självständigt utifrån konceptet, dels ge möjlighet att kunna dela material ”exklusivt” mellan deltagarna.

Ömsesidigt och systematiskt lärande

Modellkonceptet bygger på ömsesidigt och systematiskt lärande. Metoden innebär att deltagarna jämför sina egna arbetssätt och processer med andra organisationers i syfte att få inspiration och stöd i att till exempel identifiera förbättringsområden, se hur olika styrande dokument kan utvecklas och hur förbättringsarbetet kan bedrivas på ett framgångsrikt sätt. Lärandet omsätts i handling genom ett förbättringsarbete som sprids och följs upp i den egna verksamheten.

Resultatkedjan

På längre sikt ska arbetet med jämställdhetsintegrering i kommuner och regioner bidra till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås. För att fånga hur de deltagande organisationernas arbete bidrar till målen används utvärderingsmodellen Resultatkedjan, framtagen av Statskontoret (Statskontoret, 2019). Resultatkedjan är ursprungligen framtagen för att bedöma hur regeringens utvecklingsprogram för jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM) verkar för att myndigheter ska förverkliga de jämställdhetspolitiska målen.

Resultatkedjan som används i Modellkonceptet har anpassats för att passa i kommun- och regionkontext. I **Figur 2** illustreras kedjans olika steg.

Figur 2: Resultatkedjan i Modellkonceptet



I Modellkonceptets anpassade Resultatkedja definieras de olika stegen enligt följande:

- En *aktivitet* är en punktinsats som genomförs under en avgränsad tid. Det kan vara en utbildningsinsats eller en översyn av styrdokument.
- En *ny eller ändrad produkt* har en större förändringspotential och föregås ofta av ett politiskt eller administrativt beslut. Det kan handla om nya mål och policys, ändrade anvisningar för budgetprocessen eller att jämställdhetsintegrera frågebatterier som ställs vid handläggning av biståndsansökningar i socialtjänsten.

- Ett *nytt arbetsätt* är ofta ett resultat av den ändrade produkten. Det kan gälla såväl metoder, 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 *samhälleffekt* uppstår när dessa förändringar resulterar i att de jämställdhetspolitiska delmålen uppnås.

Deltagare och resultat utifrån checklistan

I detta avsnitt beskrivs arbetet i de deltagande kommunerna i denna omgång av Modellkonceptet utifrån bakgrunden och målet med medverkan i Modellkonceptet, utmaningar i kommunens jämställdhetsarbete innan deltagandet samt kommunens reflektioner kring arbetet och resultaten som åstadkommit. Därefter sammanfattas kommunernas sammantagna skattningar enligt checklistan.

Beskrivningarna baseras huvudsakligen på intervjuer med representanter från respektive kommun och har kompletterats med information från kommunernas egna resultatrapporter. I beskrivningarna ges endast exempel på resultat som kommit fram under uppföljningen av denna omgång av Modellkonceptet.

Deltagarkommuner

Deltagarkommun: Karlskrona

Bakgrund till kommunens deltagande i Modellkonceptet

Karlskrona kommun har bedrivit ett jämställdhetsarbete sedan flera år, till exempel genom att delta i SKR:s program för Hållbar jämställdhet (HÅJ) under åren 2008 – 2012. År 2019 fattades beslut om att påbörja ett arbete för att jämställdhetsintegrera kommunkoncernens verksamheter, där till exempel jämlikhets- och jämställdhetsbokslut samt redovisning av nyckeltal uppdelat på kön per förvaltning och bolag infördes. Beslutet att delta i Modellkonceptet fattades av kommunstyrelsens ordförande efter att kommunledningen identifierat ett behov av ett mer långsiktigt och hållbart jämställdhetsarbete med fokus på styrning och ledning.

Mål med deltagande i Modellkonceptet

Målet med att delta i Modellkonceptet var att få stöd, hjälp och inspiration för att ta nästa steg i arbetet med att jämställdhetsintegrera styrning och ledning.

Framgångar och utmaningar utifrån delarna i checklistan

Karlskrona kommun har under sin tid i Modellkonceptet systematiserat och utvecklat kommunens jämställdhetsarbete. Beslutet om jämställdhetsintegrering har tagits vidare genom att utveckla centrala styrdokument med stöd från SKR:s vägledning och checklista. Till exempel har en ny mall för tjänsteskrivelser tagits fram, där konsekvensbedömning ur ett jämställdhetsperspektiv är en del. Den nya mallen för tjänsteskrivelser kommer att införas under 2022. Syftet är

att beslutsunderlag i större utsträckning ska ta hänsyn till ett jämställdhetsperspektiv. En utmaning har varit att få nämnder att efterfråga resultat från jämställdhetsarbetet och en förhoppning är att detta ska leda till att beslutsfattarna i större utsträckning ska efterfråga konsekvensanalyser.

Framgångar och utmaningar med pilotverksamheten

Karlskrona kommun har valt ut funktionsstödsförvaltningen som pilotverksamhet och mer specifikt processen för brukarundersökningen samt praktiska jämställdhetsproblem inom funktionshinderområdet. Ett utfall från arbetet är att när resultat från brukarundersökningen börjat redovisas uppdelat på kön har efterfrågan på resultat ökat. Bland annat utifrån arbetet med Modellkonceptet har funktionsstödsnämnden beslutat att förvaltningen ska övergå till ett processbaserat arbetssätt. Det förändringsarbete som nu genomförs innebär systematiska genomlysningar av de processer, rutiner och arbetssätt som finns i förvaltningen. Jämställdhetsperspektivet kommer vara en naturlig del i den här systematiska genomlysningen utifrån principen att jämställdhetsarbetet inte ska vara något vid sidan om, utan att det ska finnas i huvudprocesserna som en naturlig del. Syftet med genomlysningen är bland annat att öka tydligheten i styrningen och stärka möjligheterna till systematiskt förändringsarbete utifrån resultat från brukarundersökningar.

Tankar om deltagandet i Modellkonceptet

I intervjun med Karlskrona kommun framkommer att en framgångsfaktor var att i ett tidigt skede tydligt avgränsa arbetet till några utvecklingsområden. Arbetet har gett lärdomar om hur jämställdhetsintegreringsarbetet kan bedrivas långsiktigt och hållbart och vilka parter som är viktiga att involvera för att få till förändring. Vidare uppger kommunföreträdarna att arbetet har lett till att jämställdhetsfrågorna numera genomsyrar diskussionerna på alla nivåer i större utsträckning än tidigare.

”Vi tänker på jämställdhetsperspektivet mer än vad vi gjort innan. Dessutom har arbetet satt sig i våra strukturer och diskussioner.”

Lärdomar från Karlskrona kommun

- Gör tydliga avgränsningar av arbetet vid uppstart för att säkerställa att tillräckliga resurser kan avsättas till arbetet.
- Involvera nyckelpersoner/nätverk som kan bidra med insikter och till kunskapsspridning och förankring i hela kommunen.

Deltagarkommun: Karlstad

Bakgrund till kommunens deltagande i Modellkonceptet

I Karlstad kommun kom initiativet till att delta i Modellkonceptet från den politiska nivån som hade identifierat att kommunens jämställdhetsarbete behövde utvecklas och stärkas. Kommunen har haft ett jämställdhetsperspektiv i verksamhetsplaneringen sedan 2016, men det har varit utmanande att få genomslag i verksamheterna och systematik i arbetet. Något som visat sig i de årliga uppföljningarna.

”Vi har enskilda insatser som sen försvinner och detta görs om och om igen.”

Mål med deltagande i Modellkonceptet

Målet med att delta i Modellkonceptet var att göra jämställdhet till en integrerad del av kommunens styrmodell – från planering och budget till uppföljning.

I förlängningen ska detta leda till att medarbetare, chefer och politiker i kommunen får bättre kunskap om varför jämställdhet är en viktig fråga och var i verksamheterna som det finns skillnader mellan könen. Förhoppningen var att få inspiration och stöd från andra kommuner i förändringsarbetet.

Framgångar och utmaningar utifrån delarna i checklisten

Under arbetet med Modellkonceptet har kommunen arbetat för att öka systematiken i jämställdhetsarbetet. Det har givit resultat och kommunen skattar sig numera högre i checklistans olika moment än vid konceptets start. Den politiska ledningen har exempelvis tagit beslut om jämställdhetsintegrering och efterfrågar också resultat från jämställdhetsarbetet. De styrande dokumenten har utvecklats och nya riktlinjer tagits fram för att integrera ett jämställdhetsperspektiv till exempel i budgetanvisningar och årsredovisning. Det pågår också ett arbete med att utveckla handläggarguiden för att få beslutsunderlagen att inkludera konsekvensbeskrivningar ur ett jämställdhetsperspektiv – något som kommunföreträdarna menar är förenat med utmaningar och kräver ett långsiktigt arbete. Kommunen har kunnat redovisa könsuppdelad statistik inom flera områden redan innan Modellkonceptet, men statistiken analyserades i liten utsträckning. Kommunföreträdarna menar att under arbetet med Modellkonceptet har man börjat diskutera statistiken i större utsträckning, vilket också lett till att könsuppdelad statistik blivit mer efterfrågat.

Framgångar och utmaningar med pilotverksamheten

I Karlstad har vård- och omsorgsförvaltningen valts ut som kommunens pilotverksamhet. Förvaltningen har utvecklat den könsuppdelade statistiken och utifrån den identifierat centrala indikatorer för vidare analys och uppföljning. En

nulägesanalys har genomförts och utifrån den har en handlingsplan med åtgärder över tid har tagits fram. Ett mål i handlingsplanen är att jämställdhetsbudgetering ska tillämpas. Aktiviteter som ska genomföras för att uppnå målet är att ett jämställdhetsperspektiv ska beaktas och analyseras i ramyttrande, internbudget, delårsbokslut och bokslut.

Tankar om deltagandet i Modellkonceptet

Kommunföreträdarna menar att Modellkonceptet bidragit till att politiken, tjänstepersonledningen och företrädare från verksamheterna arbetat nära tillsammans för att utveckla jämställdhetsperspektivet i styrmodellen. Det har skapat förutsättningar för diskussion och förankring på alla nivåer i kommunen, vilket ses som viktigt för långsiktighet och hållbarhet i arbetet. Att initiativet till deltagandet kom från politiken uppges ha varit en stor fördel för att ge kraft åt förändringsarbetet och förutsättningar för förankring.

Lärdomar från Karlstads kommun

- Skynda långsamt och gör arbetet från grunden – inte för att få resultat på kort sikt enbart genom att bygga in perspektivet i styrande dokument.
- Skaffa ambassadörer och många som är involverade och sprider ”ordet”
- Var ödmjuk inför att det finns flera viktiga perspektiv för politiken att ta hänsyn till.

Deltagarkommun: Kramfors

Bakgrund till kommunens deltagande i Modellkonceptet

Redan innan Kramfors kommun gick in i Modellkonceptet bedrev kommunen ett jämställdhetsarbete och har sedan 2016 en anställd jämställdhetsutvecklare. Kramfors kommuns beslut om jämställdhetsintegrering framgår i det av kommunen antagna Program för jämställdhet samt i undertecknandet av CEMR-deklarationen. Kommunföreträdarna menar att deltagande i Modellkonceptet låg väl i linje med kommunens ambitioner för jämställdhetsarbetet och att det var en bra tid för kommunen att delta i konceptet.

Även om ett förändringsarbete kring ledning och styrning hade påbörjats upplevde kommunledningen att mer behövde göras för att få till ett systematiskt jämställdhetsarbete som genomsyrar alla verksamheter. Att nå ut och åstadkomma verklig förändring i verksamheterna sågs som en utmaning – men nödvändigt för att säkerställa mer jämställd service och insatser till invånarna.

Mål med deltagande i Modellkonceptet

Målet med Kramfors deltagande i Modellkonceptet var att etablera en långsiktigt hållbar och personoberoende struktur för jämställdhetsarbete samt att utforma arbetssätt som är användbara för verksamheterna i mötet med invånarna.

”Vi undrade hur vi skulle få in frågan naturligt och inte bara för de redan frälsta. Vi har arbetat med detta innan men det har inte varit systematiskt och inte beroende av en given process utan mer på grund av slump. Vi vill hitta arbetssätt som håller över tid.”

Utöver detta ville kommunledningen koppla Kramfors varumärke tydligare till jämställdhet, dels för kommunicera att samtliga invånare ska få samma förutsättningar, dels för att vara en attraktiv arbetsplats.

Framgångar och utmaningar utifrån delarna i checklistan

Kramfors kommun har förbättrat sig inom samtliga delar av checklistan. Till exempel har kommunens Mål och resursplan 2022 med planåren 2023–2024 ett utökat jämställdhetsperspektiv och samtliga nämnder har fått i uppdrag att fastställa verksamhetspecifika, jämställdhetsintegrerade och uppföljningsbara mål i sina verksamhetsplaner. En viktig del av jämställdhetsintegreringsarbetet där kommunföreträdarna menar att det återstår mycket arbete är att få alla verksamheter att mer systematiskt bedriva jämställdhetsarbetet. För det behövs till exempel stöd i form av verktyg och anvisningsmaterial.

Ett exempel på en central aktivitet som genomförts under arbetet med Modellkonceptet var att samtliga nämnders ordförande och förvaltningschefer erbjöds en introduktionsutbildning i jämställdhetsintegrering. Ett viktigt syfte med utbildningsinsatsen var att förankra jämställdhetsintegreringsarbetet och skapa efterfrågan på analyser och aktiviteter på området.

”Kramfors kommun har bestämt sig för att jämställdhetsintegrering är viktigt på riktigt. Nyckeln till ett lyckat förbättringsarbete.”

Framgångar och utmaningar med pilotverksamheten

Kramfors kommun har under Modellkonceptet bland annat fokuserat på ett förebyggande arbete mot våld i nära relationer och har tillsammans med polisen utformat medborgarlöften för åren 2022–2023, där till exempel polisen och kommunen lovar att verka för att öka medvetenheten hos både invånarna och medarbetarna gällande våld i nära relationer för att förhindra och förebygga brott. Under arbetet med Modellkonceptet har även en ny riktlinje för upphandling utarbetats och antagits av kommunfullmäktige. Riktlinjen syftar till att

ställa krav på leverantörer att de i sin affärsverksamhet varken medvetet eller omedvetet diskriminerar någon på grund av de sju diskrimineringsgrunderna. Vidare ska leverantörer och underleverantörer beakta jämställdhetsaspekter och främja jämställdhet.

Tankar om deltagandet i Modellkonceptet

I intervjun beskriver kommunföreträdarna att Modellkonceptet bidragit till att jämställdhetsfrågorna hamnat mer i fokus i kommunen och att det inte hade gått att hålla samma takt i jämställdhetsarbetet utan medverkan i konceptet. Därtill menar kommunföreträdarna att arbetet banat väg för andra viktiga utvecklingsarbeten för att utveckla kommunens styrning, till exempel för att integrera målen för Agenda 2030 i verksamhetsplaneringen.

”Utan Modellkonceptet hade vi inte haft samma fokus och tempo på jämställdhetsarbetet i kommunen. Deadlines inom konceptet har bidragit till att vi haft kraven på oss att leverera. Strukturen har varit en motor och drivkraft samt gett en gemensam målbild.”

Lärdomar från Kramfors kommun

- Engagera högsta ledningen på politisk- och tjänstepersonsnivå samt nyckelpersoner nära verksamheterna i ett tidigt skede för att implementera jämställdhetsintegreringsarbetet och skapa krav på uppföljningsbara resultat.
- Integreringen av jämställdhetsperspektivet i ordinarie styrkedja och verksamhet är viktig för att lyckas få till ett strukturerat och hållbart jämställdhetsarbete.

Deltagarkommun: Vaxholm

Bakgrund till kommunens deltagande i Modellkonceptet

I Vaxholms stad kom initiativet till att delta i Modellkonceptet från politisk nivå. De styrande politikerna hade identifierat att initiativ inom jämställdhetsområdet inte bedrevs systematiskt och inte fick fäste i verksamheterna. Tjänstepersoner upplevde även att det fanns ett kunskapsgap hos både politiker och i förvaltningarna. Något som sågs som ett hinder för ett strukturerat och personoberoende jämställdhetsarbete.

Mål med deltagande i Modellkonceptet

Ett av de viktigaste målen med deltagandet i Modellkonceptet var att få stöd för att på ett systematiskt sätt integrera jämställdhet i ledning och styrning. Detta för att åstadkomma ett större genomslag för jämställdhetsarbetet i kommunens förvaltningar och verksamheter för att i förlängningen kunna erbjuda en mer jämställd offentlig service.

Framgångar och utmaningar utifrån delarna i checklisten

Under arbetet med Modellkonceptet har Vaxholms stad utvecklats inom flertalet områden. Till exempel vad gäller chefsansvaret finns numera en förväntan på alla chefer att planera, genomföra, och följa upp arbetet med jämställdhetsintegreringen genom att det ingår som en del av resultat- och målsamtalen. Vidare pågår ett arbete med att integrera jämställdhetsperspektivet i beslutsunderlag. Samtliga verksamheter och förvaltningar ska numera redovisa könsuppdelad statistik samt analysera och åtgärda identifierade omotiverade skillnader mellan könen. Kommunen har dock identifierat att arbetsätten för analys och förbättringsarbete, oavsett verksamhetsområde, behöver utvecklas.

Framgångar och utmaningar med pilotverksamheten

Till skillnad från övriga deltagare har Vaxholms stad valt att inte bedriva ett fördjupat förbättringsarbete i en enskild förvaltning eller verksamhet. Istället har Vaxholm bedrivit ett förbättringsarbete med samtliga förvaltningar och verksamheter. Kommunen har till exempel anordnat en workshop för samtliga nämndordförande, controllers och förvaltningschefer för att välja ut förbättringsområden inom varje verksamhet att arbeta vidare med.

Tankar om deltagandet i Modellkonceptet

Vaxholms stad uppger i intervjun att de har sett stora förbättringar i deras arbete med jämställdhet. Modellkonceptet uppges ha passat kommunens eget arbetssätt för att bedriva projekt. En framgångsfaktor var att man i ett tidigt skede lyckades identifiera vilka nyckelpersoner som skulle delta för att åstadkomma resultat och engagemang.

”Den projektliknande strukturen på Modellkonceptet är bra och passar vårt arbetssätt här i kommunen. Vi har fått en plattform för att skapa daglig verksamhet och kommer kunna avsluta det när projektet är klart och vi uppnått våra mål.”

Lärdomar från Vaxholms stad

- Arbeta gärna i projektform för att utveckla styrmodellerna. Tillsätt en styrgrupp och utse en projektledare som ansvarar för att leda och följa upp arbetet kontinuerligt.
- Integrera nyckelpersoner som har breda kontaktytor i kommunen.

Mentorkommuner

Mentorkommun: Kalmar

Mål med deltagande i Modellkonceptet

En målsättning med Kalmar kommuns deltagande i Modellkonceptet var att lära mer om jämställdhet och ta del av andra kommuners erfarenheter av jämställdhetsintegrering. Kalmar valde därefter att bli mentorkommun då Modellkonceptet sågs som en bra modell för att driva arbetet med jämställdhetsintegrering vidare och gav möjlighet att utbyta erfarenheter med andra kommuner. Kalmar har som mål att verksamheterna ska vara jämställdhetsrädda år 2024.

Framgångar och utmaningar utifrån delarna i checklisten

I rollen som mentor har Kalmar fortsatt sitt utvecklingsarbete utifrån de olika delarna i checklisten. Särskild vikt har lagts vid att synliggöra jämställdhetsperspektivet i hela styrkedjan. En viktig insats har varit en utbildning om uppföljning och styrning för stärkt gemensam syn på frågorna och stärkt kompetens för uppföljning och analys.

En utmaning i arbetet har varit att få alla förvaltningar att presentera statistik uppdelad på kön i uppföljning och beslutsunderlag. Kommunen har utvecklat nya stöddokument för att förbättra förutsättningarna för detta och planerar att ta fram vidare anvisningar för hur könsuppdelad statistik kan tas fram och analyseras.

”Det känns som vi har hittat nyckeln och kan komma vidare med vårt jämställdhetsarbete.”

Tankar om deltagandet i Modellkonceptet som mentor

Företrädarna från Kalmar uppger att mentorskapet bidragit till deras egen utveckling genom fortsatt ömsesidigt utbyte av erfarenheter och kunskaper med andra kommuner när det gäller jämställdhetsintegrering.

Lärdomar från Kalmar kommun

- Involvera nyckelpersoner med uppföljnings- och analyskompetens för att ge stöd till verksamheterna i att ta fram och analysera statistik.
- Tydliggör chefernas roll i jämställdhetsarbetet för att ge tydlig styrning och ledning för jämställdhetsarbetet.

Mentorkommun: Örnsköldsvik

Bakgrund till kommunens deltagande i Modellkonceptet

Startskottet för deltagandet i Modellkonceptet var kommunens undertecknande av den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå (CEMR-deklARATIONEN), som motiverade kommunen till att vilja arbeta med jämställdhet på ett mer systematiskt sätt. Jämställdhetsfrågorna var också allmänt högt prioriterade frågor för de styrande politikerna i kommunen.

Mål med deltagande i Modellkonceptet

Som viktigt motiv till kommunens ursprungliga deltagande lyfter kommunföreträdarna att åstadkomma mer genomslag för sitt jämställdhetsarbete genom att få stöd för ett mer strukturerat arbete. Därtill ville man få inspiration och konkreta tips till utformandet av den jämställdhetsstrategi som politiken efterfrågat utifrån CEMR-deklARATIONEN.

Motiven till att bli mentorkommun var att man ville fortsätta sitt utvecklingsarbete med tydlig framdrift. En fördel var att kunna använda en redan upparbetad struktur för jämställdhetsintegreringsarbete. Kommunföreträdarna menar att det bidragit till att kommunen kommit längre i sitt jämställdhetsintegreringsarbete än vad som annars hade varit möjligt på samma tid.

”Det är värdefullt att ha en struktur att förhålla sig till.”

Framgångar och utmaningar utifrån delarna i checklistan

I denna omgång av Modellkonceptet har Örnsköldsviks kommun gjort ytterligare förbättringar inom de olika områdena i checklistan. Under tiden som mentorskommun har arbetet fördjupats i kommunens förvaltningar och verksamheter, till exempel genom utbildningsinsatser, åtgärder för att utveckla analysarbetet och framtagande av handlingsplaner för jämställdhet i förvaltningarna. I dagsläget har fyra av fem förvaltningar beslutade handlingsplaner och fyra av fem förvaltningar har gjort klart sina prioriterade förbättringsområden. Det som gjorde att förbättringsarbetet tog längre tid eller stannade upp var omprioriteringar på grund av covidpandemin, ojämnt mandat och förutsättningar i jämställdhetsgruppen, visst motstånd och möjligen en vilja att göra allt samtidigt.

Under 2021 fick förvaltningarna i uppdrag att testa checklistan för jämställda beslut i lämpliga ärenden. Sammanlagt har fyra av fem förvaltningar testat checklistan och därmed tillämpat ett jämställdhetsperspektiv i beslutsunderlag.

”Det är först nu vi börjar se resultat inom styrning och ledning, där mål sattes för tre år sedan.”

Tankar om deltagandet i Modellkonceptet som mentor

I intervjun beskriver kommunföreträdarna att arbetet som mentorkommun bidragit till att kommunen kunnat identifiera styrkor och svagheter i det egna arbetet, vilket lett till nya förbättringsarbeten.

Lärdomar från Örnsköldsviks kommun

- Involvera nyckelpersoner med uppföljningskompetens tidigt i processen.
- Sträva efter att ha samordnare och en arbetsgrupp som träffas ofta och har ett nära samarbete.
- Kommunikation, utbildning, information och förankring är viktigt.
- Låt arbetet ta tid så att alla berörda kan komma på banan innan nästa steg tas.
- Tillsätt ersättare i kommunens styrgrupp för arbetet inom Modellkonceptet. På det sättet bromsas inte arbetet om någon medverkande får förhinder.

Sammanställning av deltagarnas resultat

I **Tabell 1** redovisas den genomsnittliga skattningen för alla deltagande kommuner för varje moment i checklistan vid varje mättillfälle samt den genomsnittliga förändringen mellan skattningen vid uppstart och Lärandeträff 3. Skattningarna görs för tio moment utifrån en fyrgradig skala där 1 innebär "ej påbörjad/finns inte", 2 innebär "utveckling startat, nyss påbörjat", 3 innebär "utveckling pågår, kommit en bit på väg" och 4 som innebär "genomfört, det finns". Resultaten för skattningarna är avrundade till en decimal, vilket kan göra att differensen inte summerar till skillnaden av de två skattningstillfällena.

Deltagarkommuner

Tabell 1: Deltagarkommunernas genomsnittliga självskattade bedömningar i checklistan per skattningstillfälle.

Del i checklista för jämställdhetsintegrering, Deltagarkommuner	Skattning per Lärandeträff				
	Uppstart	Träff 1	Träff 2	Träff 3	+/-
1. Den politiska församlingen tar beslut om jämställdhetsintegrering	2,8	3,5	3,8	4,0	1,3
2. Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering	2,0	2,0	2,5	3,5	1,5
3. Högsta cheferna tar ansvar för att politikernas jämställdhetsbeslut genomförs	1,8	1,8	2,5	2,5	0,8
4. Ledningen ger organisationen förutsättningar för kompetens och lärande	2,0	2,3	3,0	3,3	1,3
5. Jämställdhetsperspektivet är synligt i hela styrkedjan, från styrning till uppföljning	1,8	1,8	2,3	2,8	1,0
6. Redovisa och analysera all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund	2,3	2,0	2,3	3,0	0,8
7. I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	1,3	1,3	1,5	2,3	1,0
8. Organisationen bedriver ett systematiskt förbättringsarbete	1,3	1,8	2,4	2,5	1,3
9. Jämställdhetsintegreringen leder till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna	1,5	2,0	1,8	2,2	0,8
10. Struktur och kultur stöder fortsatt utveckling	1,3	1,5	2,0	2,5	1,3
Totalt	17,8	19,8	23,9	28,5	10,8

När de deltagande kommunernas skattningar läggs samman framgår att det har skett förbättringar för samtliga moment i checklistan (Tabell 1). Den genomsnittliga förbättringen mellan skattningstillfället vid Modellkonceptets start och den genomsnittliga skattningen vid den sista lärandeträffen var 10,8 poäng. Enskilda kommuners skattningar skiljer sig åt mellan de olika momenten i checklistan, det är emellertid inte någon kommun som försämrat sig i något av momenten. Det bekräftas även i intervjuer, där kommunerna uppger att de upplevt att förändringsarbetet inneburit förbättringar i deras styr- och ledningsprocesser och till viss del även i arbetssätt.

Den största förbättringen har skett vad gäller att den *politiska ledningen efterfrågar resultat från arbetet med jämställdhetsintegrering*. Detta är nära kopplat till det första momentet i checklistan – att *den politiska församlingen har fattat beslut om jämställdhetsintegrering* där det också skett en förbättring motsvarande mer än ett skalsteg i genomsnitt.

Kommunerna har enligt skattningarna gjort tydliga förbättringar avseende ytterligare tre av momenten: moment fyra, att *ledningen ger organisationen förutsättningar för kompetens och lärande*, moment åtta *organisationen bedriver ett systematiskt förbättringsarbete* och tio att *det finns både struktur och kultur som stödjer långsiktigt hållbara förbättringar*.

De moment där kommunerna upplevt minst utveckling är nummer tre, sex och nio, som handlar om att *högsta cheferna ska säkerställa att politikernas beslut genomförs, redovisa och analysera all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund* och att *jämställdhetsintegreringen leder till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna*. Vad gäller kommunernas resultat kring moment sex bör det noteras att momentet innefattar både att ta fram könsuppdelad statistik och att analysera den. En bidragande faktor till att kommunerna inte noterar så stora förbättringar för detta moment, trots att alla kommuner arbetat med att utveckla den könsuppdelade statistiken, kan vara att momentet både omfattar redovisning och analys. Flera av kommunerna har pekat på att det återstår mycket arbete med att utveckla analyserna av statistiken men att man utvecklat användningen av könsuppdelad statistik på flera områden.

Mentorkommuner

Tabell 2: Mentorkommunernas genomsnittliga självskattade bedömningar i checklistan.

Del i checklista för jämställdhetsintegrering, Mentorkommuner	Skattning per Lärandeträff				
	Uppstart	Träff 1	Träff 2	Träff 3	+/-
1. Den politiska församlingen tar beslut om jämställdhetsintegrering	4,0	4,0	4,0	4,0	0,0
2. Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering	2,5	2,5	3,3	3,5	1,0
3. Högsta cheferna tar ansvar för att politikernas jämställdhetsbeslut genomförs	2,0	2,5	3,0	3,5	1,5
4. Ledningen ger organisationen förutsättningar för kompetens och lärande	2,5	3,0	3,0	3,5	1,0
5. Jämställdhetsperspektivet är synligt i hela styrkedjan, från styrning till uppföljning	2,5	3,0	2,0	2,5	0,8
6. Redovisa och analysera all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund	2,0	2,0	2,0	2,5	0,5
7. I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	1,5	1,5	2,0	2,3	0,8
8. Organisationen bedriver ett systematiskt förbättringsarbete	1,5	2,0	2,3	2,8	1,3
9. Jämställdhetsintegreringen leder till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna	2,0	2,0	2,3	2,5	0,5
10. Struktur och kultur stöder fortsatt utveckling	1,5	2,5	3,0	3,3	1,8
Totalt	22,0	25,0	27,8	31,0	9,0

Även de sammanslagna skattningarna för mentorkommunerna visar på förbättringar inom samtliga moment i checklistan (Tabell 2). Sammanlagt uppgår skillnaden i skattningar över tidsperioden till 9 poäng. Mentorkommunerna har kommit olika långt i checklistans olika moment. Efter att de första viktiga utvecklingsstegen genomförts, till exempel att fatta övergripande beslut eller göra de första förändringarna i styrdokumentet, visar erfarenheterna att de mer genomgripande förändringarna som innebär att förändra arbetssätt och kultur på bred front i verksamheterna är svårare och behöver bedrivas långsiktigt.

Mentorkommunerna har haft en tydlig utveckling avseende flera av checklistans moment, till exempel inom moment tre, att *högsta cheferna tar ansvar för att politikernas jämställdhetsbeslut genomförs* samt inom moment åtta och

tio, att *organisationen bedriver ett systematiskt förbättringsarbete* respektive att *det finns både struktur och kultur som stödjer långsiktigt hållbara förbättringar*.

De moment för vilket mentorskommunerna skattat minst utveckling är moment sex - att *redovisa och analysera all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund* och moment nio – att *jämställdhetsintegreringen leder till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna*.

Ökad kunskap och medvetenhet om det genomgripande förändringsarbete som krävs för jämställdhetsintegrering kan bidra till att de kommuner som bedrivit arbetet under en längre tid skattar sina resultat lägre jämfört med kommuner som mer nyligen påbörjat sitt utvecklingsarbete.

Måluppfyllelse och exempel på effekter

I detta avsnitt beskrivs deltagarorganisationernas resultat utifrån resultatkedjan, där exempel på genomförda aktiviteter, nya eller ändrade produkter, nya arbetsätt, nya/ändrade utfall och samhällseffekter presenteras. Beskrivningarna baseras på intervjuer med respektive deltagarkommun, kommunernas resultatrapporter samt deltagarobservationer från lärandeträffarna.

Inledningsvis bör nämnas att eftersom arbetet inom Modellkonceptet bedrivs under en begränsad tid är det förväntat att deltagarorganisationerna inte kan se effekter på samhällsnivå eller förändrade utfall till exempel för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar som tar del av välfärdstjänster. Intervjuerna och resultatrapporterna visar dock att resultatkedjan som stöd för uppföljning inte är ett så inarbetat verktyg som vägledningen och checklistan för självskattning är för förbättringsarbetet. Till exempel har vissa av kommunföreträdarna inte pekat ut vilka utfall som insatta aktiviteter avser att förändra.

Exempel på effekter och resultat från arbetet presenteras i detta avsnitt utifrån hur de kopplar an till SKR:s övergripande mål för satsningen; att *stärka kommuners och regioners arbete med jämställdhetsintegrering och samverkan mellan lokal, regional och nationell nivå kring lösningar på specifika jämställdhetsproblem utifrån de jämställdhetspolitiska målen* samt målen för Modellkonceptet som är:

- Uppnå konkreta förbättringar i verksamhetens system för styrning och ledning och en mer sammanhållen styrkedja
- Skapa nya eller ändrade arbetsätt inom en kärnverksamhet
- Uppnå bättre måluppfyllelse och färre omotiverade könsskillnader
- Välja indikatorer för att mäta, analysera, förbättra och följa upp resultat för olika grupper av kvinnor, män, flickor och pojkar
- Delta som mentor för nya kommuner/regioner eller verksamheter inom den egna kommunen/regionen

Sammantaget har arbetet med Modellkonceptet bidragit till ökad måluppfyllelse för de olika delmålen, men i varierande grad. En förklaring till att måluppfyllelsen är lägre för mål som *färre omotiverade skillnader* är som nämnts att uppföljningstiden är för kort för att kunna mäta sådana effekter.

Genomförda aktiviteter

Alla kommuner har genomfört aktiviteter för att jämställdhetsintegrera styr- och ledningssystemen. Till exempel har deltagarna arbetat med att utveckla styrande dokument samt mallar för bland annat budget, verksamhetsplanering och uppföljning. För detta krävs att identifiera vilka dokument som behöver förändras och hur, ta fram beslutsunderlag för förändringarna samt löpande arbeta med förankring av de nya styrdokumenterna och skapa förutsättningar för implementering i verksamheterna. Utöver detta arbete har kommunerna genomfört en rad andra aktiviteter för att utveckla jämställdhetsarbetet, exempel på detta beskrivs nedan.

Utbildningar

Samtliga deltagande kommuner har ordnat utbildningar på olika teman för att öka kunskapen och medvetenheten om jämställdhet, jämställdhetsproblem och behovet av jämställdhetsintegreringen, men också om vad det betyder för den egna verksamheten. Deltagarna har dels använt sig av utbildningar som de fått tillgång till genom Modellkonceptet, dels tagit fram egna utbildningar för att stärka kompetensen avseende jämställdhet inom specifika områden. I intervjuer framkommer att introduktionsutbildningen i Modellkonceptet har använts av personerna i arbets- eller styrgruppen liksom andra nyckelpersoner eller grupper av medarbetare. För de senare har delar ur introduktionsutbildningen valts ut för att passa målgruppen.

Ett exempel är Kramfors kommun som givit en e-utbildning inom området våld i nära relationer till kommunkoncernens alla medarbetare och förtroendeutvalda. Syftet med utbildningen var att höja kunskapen kring våld i nära relationer för att våga se, fråga och agera vid misstanke om våld. Ett annat exempel är Örnsköldsviks kommun där kommunkoncernens samtliga medarbetare erbjudits en digital föreläsning i ämnet jämställdhet med efterföljande diskussioner i mindre grupper. Därutöver har kommunkoncernens chefer erbjudits en utbildning i jämställd rekrytering.

Könsuppdelad statistik och analys

Kommunerna har genomfört en rad olika aktiviteter för att öka andelen könsuppdelad statistik, identifiera relevanta indikatorer, öka användningen av statistiken, samt utveckla de statistiska analyserna.

Vaxholms stad redovisar exempelvis all statistik där det är möjligt per kön och har satt som mål att statistiken också ska analyseras. Karlstads kommun arbetar för att alla förvaltningar och bolag ska redovisa all statistik uppdelat på kön. En åtgärd för att åstadkomma detta är att jämställdhetsintegrera planerings- och uppföljningsprocessen. I pilotarbetet i vård- och omsorgsförvaltningen har

Karlstads kommun också kartlagt relevant statistik och tagit fram könsuppdelad statistik för områden där sådana data saknats. Kramfors kommun har genomfört en inventering av sina verksamhetssystem för att kartlägga användningen av könsuppdelad statistik.

För att stärka förutsättningarna för att presentera och analysera relevanta data och statistik har utbildningsinsatser genomförts i flera av kommunerna. Till exempel anlidade Kalmar kommun Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) för en fördjupande utbildning med fokus på analys och uppföljning samt metoder för analys utifrån den egna kommunens resultat. Utbildningstillfället uppges ha varit mycket uppskattat och bidragit till samsyn kring betydelsen av att göra jämställdhetsanalyser.

Kommunerna har kommit olika långt i arbetet med att utveckla och använda könsuppdelad statistik och göra analyser. Deltagarna menar att detta är ett omfattande arbete där fortsatta och långsiktiga insatser behövs för att på ett mer systematiskt sätt analysera skillnader och kunna dra slutsatser kring om skillnader är omotiverade och därmed indikerar ett jämställdhetsproblem.

Aktiviteter inom pilotverksamheterna

Alla deltagare har genomfört aktiviteter i sina pilotverksamheter. Vissa exempel beskrivs nedan medan andra exempel beskrivs i andra delar av detta kapitel.

I Kalmar kommuns pilotverksamhet, Arbetsmarknadsenheten, tillsattes en arbetsgrupp som genom regelbundna träffar arbetat för att utveckla jämställdhetsarbetet på enheten. En kartläggningsgrupp tillsattes också för att utveckla arbetet med kartläggningar av arbetssökande för att bättre kunna matcha mot arbetsmarknaden utan att låta könsstereotypa normer styra.

Som tidigare nämnts valde Vaxholms stad att arbeta med samtliga förvaltningar istället för att bedriva ett fördjupat arbete inom en verksamhet eller förvaltning. Inom ramen för arbetet genomfördes till exempel en workshop med förvaltningarna där det gavs tillfälle för dialog, tydliggörande av ansvarsfördelning samt diskussioner kring förvaltningarnas möjligheter och förbättringsområden rörande jämställdhet. Genom workshopen förankrades arbetet med jämställdhetsintegrering och förslag till förbättringsområden för varje verksamhet att arbeta vidare med togs fram.

I Karlstads kommun genomfördes en kartläggning av var i vård- och omsorgsförvaltningens planer, mål, aktiviteter, styrande dokument och uppföljning som det fanns ett jämställdhetsperspektiv att beakta.

Utifrån en undersökning kring lokala samverkansglapp i arbetet mot våld i nära relationer har fem representanter från Örnsköldsviks samverkande myndigheter fått delta i en processledarutbildning för våldsförebyggande arbete. Utbildningen syftade till att vara ett stöd i ett pågående utvecklingsarbete med att skapa en process för våldsförebyggande arbete.

Kommunikation

Under den här omgången av Modellkonceptet har två fördjupningsmoduler erbjudits med fokus på förändringskommunikation och inkluderande kommunikation.

Flera av deltagarna har valt att kommunicera deltagandet i Modellkonceptet både internt och externt. Några av deltagarna har tagit fram och lagt ut egna filmer och föreläsningar för medarbetarna inom kommunen. Ett sådant initiativ togs först av Kramfors kommun, som via en lärandeträff inspirerade andra kommuner att ta efter. Till exempel har Vaxholms stad kommunicerat deltagandet i Modellkonceptet till kommunens invånare via lokala tidningar, sociala medier och kommunens webbplats.

Karlskrona kommun uppger att kommunikationsenheten involverades tidigt i processen och utarbetade en kommunikationsplan och målgruppsanalys. Kommunen upplevde initialt utmaningar kring vad som skulle kommuniceras då det bedömdes som svårt att kommunicera kring denna typ av långsiktigt arbete där man inte kan peka på direkta resultat. Därefter har kommunen valt att samla goda exempel från verksamheterna som ska kommuniceras i en artikelserie på kommunens webbplats.

Flera av de tidigare nämnda aktiviteterna, så som utbildningar och förankringsprocesser liksom ändamålsenligt utformade stödmaterial, är exempel på att använda sig av förändringskommunikation i förändringsarbete. Den workshop som anordnades av Vaxholms stad för kommunens förvaltningar som nämnts ovan är ett exempel på hur kommunikation kan användas för att stödja ett förändringsarbete i praktiken.

Nya/ändrade produkter

Två av delmålen med Modellkonceptet är att *uppnå konkreta förbättringar i verksamhetens system för styrning och ledning* samt att *välja indikatorer för att mäta, analysera, förbättra och följa upp resultat för olika grupper av kvinnor, män, flickor och pojkar*. Flera konkreta förbättringar inom dessa områden har gjorts av kommunerna som deltagit i konceptet.

I Örnsköldsviks kommun antog kommunstyrelsen under 2020 en jämställdhetsstrategi, som även antagits av berörda nämnder. Vidare har förvaltningscheferna i uppdrag från kommundirektör och nämndordförandegruppen att ta fram handlingsplaner för jämställdhet. Arbetet med handlingsplanerna har kommit olika långt i förvaltningarna. Kommunen erbjuder ett stöd till förvaltningarna genom att ställa kommunledningsförvaltningens jämställdhetssamordnare och arbetsgruppen för jämställdhetsintegrering till förfogande för frågor och hjälp.

Vaxholms stad har tagit fram flera nya produkter till följd av deltagandet i Modellkonceptet. Inom kommunens socialnämnd har exempelvis en enkät tagits fram för att mäta om de biståndsbedömningar som genomförs vid funktionshinder och ekonomiskt bistånd är jämställda.

Utifrån kartläggningen av var i vård- och omsorgsförvaltningen i Karlstads kommuns styr- och ledningsdokument och processer som ett jämställdhetsperspektiv bör beaktas togs en ny produkt fram i form av en handlingsplan med mål och aktiviteter samt tidplan för genomförande.

Vad gäller målet om att identifiera indikatorer för att mäta, analysera, förbättra och följa upp resultat har kommunerna kommit olika långt. Kommunfullmäktige i Kramfors kommun har fattat beslut om huvudinriktningen att redovisning av statistik och verksamhetsdata ska ske uppdelat på kön. Detta har även omsatts i nya ägardirektiv för de kommunala bolagen som ingår i koncernen. I Vaxholms stad har till exempel uppföljningsbara indikatorer inkluderats i mål och budgetdokument, resultat- och målsamtal, i tertiärbokslut och i årsbokslut och i den antagna hållbarhetsstrategin, se exempelruta nedan.

Exempel: Anvisning i tertialbokslut för Vaxholms stad

Vilket utvecklingsområde har ni valt att arbeta med för att säkerställa en jämn offentlig service/verksamhet inom nämndens ansvarsområde?
(området kan ha prioriterats utifrån olika grunder, exempelvis statistik, egna observationer, uppföljningar mm.)

Utgå från det område ni har valt och besvara sedan i den mån det är möjligt nedanstående frågor som en grund/analys för ert utvecklingsarbete.

- Ser vi skillnader mellan kvinnor och män, flickor och pojkar i statistik/uppföljningar som vi gör /har gjort inom det område vi har valt att förbättra?
- Skiftar dessa skillnader även i andra kommuner, nationellt osv?
- Är skillnaderna små eller stora? (för ett resonemang)
- Finns dessa skillnader även i andra kommuner, nationellt osv?
- Finns det rimliga förklaringar till könsskillnaderna, eller är de ett uttryck för ojämställdhet?
- Ser vi ett mönster i våra arbetssätt, bemötande etc. som bidrar till ojämställdhet? Vilka konsekvenser/effekter får detta i så fall?

Det finns också flera exempel på att kommunerna har uppdaterat styrande dokument och policys samt tagit fram nya mallar eller utvecklat mallar för olika typer av beslutsunderlag och planeringsdokument i syfte att beakta jämställdhetsperspektivet. Karlskrona kommun har till exempel tagit fram en ny mall för tjänsteskrivelser där jämställdhet och jämlikhet är perspektiv som ska belysas. I Karlstads kommun har skrivningar om jämställdhet inkluderas i budgetanvisningar. Flera kommuner uppger också att de ska vidareutveckla stöd och anvisningar för hur till exempel konsekvensanalyser utifrån kön ska genomföras och presenteras samt hur data ska analyseras så att eventuella omotiverade skillnader mellan könen kan identifieras.

Nya/ändrade arbetssätt

Ett av delmålen med Modellkonceptet är att *skapa nya eller ändrade arbetssätt inom en kärnverksamhet*, vilket de deltagande kommunerna arbetar för genom arbetet i pilotverksamheterna och genom styrning och ledning.

Vissa av kommuner menar att de har kunnat se resultat i form av vissa nya eller förändrade arbetssätt under arbetet med Modellkonceptet, framförallt på styr-

och ledningsnivå. De flesta kommunerna menar att genomgripande förändringar i arbetssätten i alla verksamheter ligger en bit framåt i tiden. Detta gäller både avseende förändrade arbetssätt som följd av förändring i kommunens övergripande styrning och ledning och i de pilotverksamheter som är föremål för fördjupat förändringsarbete.

Ett exempel på nya eller förändrade arbetssätt är i Karlskrona kommun där kommunledningen numera erbjuder stöd och hjälp till förvaltningar och verksamheter för jämställdhetsintegrerad verksamhetsplanering och uppföljning.

Ett annat exempel är att i Örnsköldsvik, där kommunledningen beslutat att checklistan för jämställda beslut kan användas av förvaltningarna, har tre av fem förvaltningar använt checklistan för att ta fram underlag för beslut som är jämställdhetsintegrerade. Örnsköldsviks kommun har också arbetat med upphandling utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Upphandlingsenheten kommer att använda SKR:s nya vägledning för jämställd upphandling som metod i det fortsatta arbetet.

Flera av de förbättringsområden som identifierats genom arbetet i Vaxholms stad handlar om att förändra arbetssätt. Ett exempel på ett sådant förbättringsområde kommer från barn- och utbildningsnämnden och rör flickor och pojkers utfallsskillnader i betyg i grundskolan. Störst skillnad i betyg förekommer i ämnet bild där skolan planerar att arbeta mer medvetet med att stärka elevers tilltro till sin egen förmåga att skapa bilder. Vidare planerar skolorna för att säkerställa bedömarkompetensen genom att satsa på kompetensutveckling samt utveckla sambedömning över skolgränserna. Inom samma nämnd har utvecklandet av en tillgänglig och inkluderande fritidsgård identifierats som ett utvecklingsområde. Nämnden önskar följa upp besöksstatistiken uppdelat på ålder och kön samt utveckla verksamhetens upplägg och innehåll utifrån ungdomarnas behov. För att uppnå önskemålen har nämnden upphandlat en app som möjliggör och underlättar kommunikationen med ungdomarna där statistik över besökarantal, ålder och kön förs.

Det finns också exempel på nya och ändrade arbetssätt på kommunledningsnivå. Flera av kommunföreträdarna uppger att jämställdhetsfrågorna i större utsträckning nu genomsyrar diskussionerna inom olika verksamhetsområden och på både politisk och tjänstepersonsnivå. Utöver att jämställdhetsperspektivet fått en mer framträdande plats i organisationerna menar vissa kommunföreträdare att Modellkonceptet och dess struktur bidragit till nya kontaktytor och tätare samarbeten tvärs styrkedjan. Det nära samarbetet upplevs bidra till att förbättringsarbetet kunnat bedrivas mer effektivt och att förändringarna kan bli mer ändamålsenliga och väl förankrade. Detta bäddar i sin tur för implementering och långsiktigt hållbara förändringar av arbetssätten.

I intervjuer framkommer också att arbetet som har bedrivits inom ramen för Modellkonceptet kan överföras till framtida processer för att integrera andra perspektiv i styrning och ledning, till exempel utifrån Agenda 2030.

Intervjupersonerna pekar också på att politiker börjat efterfråga resultat av jämställdhetsarbetet, vilket även bekräftas av kommunernas skattningar i checklistan (Avsnitt *Deltagare och resultat utifrån checklisten*). En förklaringsfaktor uppges i vissa kommuner vara att den högsta politiska- och tjänstepersonsnivån medverkat i Modellkonceptet. En annan förklaringsfaktor som nämns är att flera av de deltagande kommunerna leds av politiker med stort engagemang i jämställdhetsfrågor.

En utmaning som förenar flera kommuner när det gäller att förändra arbetssätt handlar om att få förvaltningar och verksamheter att göra konsekvensanalyser utifrån kön i beslutsunderlag, till exempel i budgetunderlag. I intervjuer framkommer att det krävs ett fortsatt förändringsarbete med fokus på bland annat förankring, riktade utbildningsinsatser och operativt stöd för att konsekvensanalyser ska kunna genomföras regelmässigt, på ett vederhäftigt och för beslutsfattarna ändamålsenligt sätt.

Nya/ändrade utfall

Ett av delmålen för Modellkonceptet är att *uppnå bättre måluppfyllelse och färre omotiverade könsskillnader*. Utfall som visar på färre omotiverade könsskillnader i bemötande, bedömningar, insatser och resultat för grupper har inte kunnat påvisas inom ramen för Modellkonceptet, utan förväntas uppnås på längre sikt.

Under de första lärandetränäffarna redogjorde kommunerna för statistik som visar på skillnader mellan könen till exempel i resursfördelning, insatser och resultat som kan indikera ett jämställdhetsproblem. Flera av deltagarna uppger att de därefter har förbättrat sina förutsättningar för att kunna arbeta mot mer jämställda utfall genom att arbetet med att identifiera relevanta indikatorer som indikerar jämställdhetsproblem och kan följas över tid har fördjupats.

Flera av kommunerna har fattat beslut om att använda sig av mer könsuppdelad statistik och att genomföra jämställdhetsanalyser i bland annat budgetunderlag. Kommunföreträdarna menar att nya frågor väckts som följd av ökad användning av statistiken, till exempel om skillnader mellan könen är omotiverade, hur hänsyn kan tas till skillnader i behov och hur insatser behöver utformas på olika sätt för olika grupper för att ge likvärdiga resultat. Utöver detta uppger flera kommuner att den ökade användningen av data har bidragit till engagemang för

att driva jämställdhetsarbetet vidare och för att identifiera jämställdhetsproblem genom analys.

Enligt intervjuerna med kommunföreträdarna har det ännu inte varit möjligt att identifiera några nya eller ändrade utfall från kommunernas utvalda pilotverksamheter.

Ett exempel på hur pilotverksamheterna för fördjupat jämställdhetsintegreringsarbete har arbetat mot förbättrade utfall är Vård och- omsorgsförvaltningen i Karlstad kommun. Förvaltningen har presenterat fem indikatorer för förbättring: 1) Väntetid på särskilt boende, där kvinnor haft längre väntetid än männen de senaste tre åren, 2) Fallskador bland 80+ där fler fall har rapporterats för kvinnor än män de senaste åren, 3) Grad av inflytande och tillräcklig tid inom äldreomsorgens hemtjänst, där männen tre år i rad gett högre betyg än kvinnorna, 4) Bemötande inom äldreomsorgens hemtjänst, förtroende och trygghet där männen tre år i rad gett högre betyg än kvinnorna och 5) Äldres besvär av ensamhet inom äldreomsorgens hemtjänst, där en högre andel kvinnor än män uppger att de besväras av ensamhet för fjärde året i rad. För att påverka dessa indikatorer har kommunen bland annat tagit fram handlingsplaner för arbetet och förankrat indikatorerna i nämnd och ledningsgrupp.

Ett annat exempel som tidigare beskrivits är från Kalmar kommun där nya arbetssätt och rutiner tagits fram inom arbetsmarknadsenheten för att ge arbetsökande en jämställd service med målsättningen att det ska leda till att fler arbetsökande får ett arbete.

Samhällseffekter

Det långsiktiga målet för Modellkonceptet är att stärka kommuner och regioners förutsättningar för att bidra till de att jämställdhetspolitiska målen uppfylls, till exempel till en jämn fördelning av makt och inflytande, där kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva medborgare och forma villkoren för beslutsfattande. Eftersom Modellkonceptet genomförs under en begränsad tid har deltagarkommunerna ännu inte kunnat mäta effekter på samhällsnivå av insatta aktiviteter.

Lärdomar från Modellkonceptet 2020–2022

I detta avsnitt presenteras lärdomar från innevarande omgång av Modellkonceptet utifrån tre olika perspektiv:

- Att medverka i Modellkonceptets olika delar
- Att åstadkomma ett hållbart förändringsarbete
- Utveckling av Modellkonceptet

Att medverka i Modellkonceptets olika delar

Medverkan i Modellkonceptet har lett till förbättrade resultat vad gäller jämställdhetsintegrerad styrning och ledning hos de deltagande kommunerna. I intervjuer framkommer att deltagandet gjort att jämställdhetsarbetet prioriterats i kommunerna samt att man fått struktur för sitt förbättringsarbete. Det har möjliggjort att arbetet kommit längre, än vad det hade gjort utan medverkan i Modellkonceptet. Kommunerna pekar på att de genom Modellkonceptet har fått verktyg och metoder för genomförande av förändringsarbete som de kommer att ha användning för även efter att konceptet avslutats.



”Vi hade inte landat där vi är idag utan Modellkonceptet. Det är lätt att man gör punktinsatser som drivs av enskilda medarbetare. Man har en tendens att glömma bort hur viktigt styrning och ledning är för att nå någonstans långsiktigt.

- Kalmar kommun

Några av kommunerna menar att de har etablerat nya arbetssätt och kontaktytor, som inte funnits tidigare. Deltagare vittnar exempelvis om att sammansättningen av kommunföreträdare skapat nya forum för samarbete tvärs kommunernas styrkedja som inte funnits tidigare.



”De interna träffarna med företrädare från den egna kommunen har varit otroligt givande och vi har gjort stora framsteg tack vare det.”

- Karlstads kommun

Metoden för ömsesidigt och systematiskt lärande bidrar till viktigt erfarenhetsutbyte

De deltagande kommunerna uppskattar genomgående konceptet med ömsesidigt och systematiskt lärande och lyfter fram värdet av erfarenhetsutbyte. I intervjuer med kommunföreträdarna framkommer att det varit särskilt uppskattat att kunna dela och få erfara övriga deltagares utmaningar och svårigheter i jämställdhetsintegreringsarbetet. Deltagarna menar att öppenhet kring utmaningar i jämställdhetsarbetet gör det lättare att vid behov ta stöd av andra deltagare i den egna processen. Det gör det också möjligt att diskutera gemensamma utmaningar och hur de kan mötas. Ett exempel är frågan om hur jämställdhetsperspektivet kan prioriteras i förhållande till andra viktiga perspektiv och frågor.



”Metoden ömsesidigt och systematiskt lärande har varit en stor hjälp i vårt arbete med jämställdhet, bidragit till en rejäl knuff framåt. Att tillsammans lyfta och diskutera både framgångar och utmaningar har varit nyttigt och gett bra idéer och möjligheter att dra lärdom av det som andra upplevt som hinder på vägen.”

- Kramfors kommun

Några av de deltagande organisationerna lyfter att de hade önskat än mer tid för reflektion, diskussion och erfarenhetsutbyte vid lärandeträffarna.

Checklistan för självskattning bidrar till att deltagarna kan följa och mäta framsteg i arbetet

Checklistan är det viktigaste och mest uppskattade verktyget bland de deltagande organisationerna. Den främsta anledningen som förs fram är att checklistan gör det möjligt att mäta framsteg i jämställdhetsarbetet, något som annars är svårt att göra på kort sikt. En annan anledning är att den skapar struktur och tydlighet kring vad som ska uppnås.



”Vi vill verkligen lyfta checklistan. För oss har den verkligen fungerat som ett stöd i arbetet. Även om vi inte nått ända fram i arbetet så har vi kunnat se en förbättring.”

- Vaxholms stad

Flera av deltagarna föreslår att fler konkreta exempel på åtgärder för varje moment skulle kunna utveckla vägledningen och checklistan. Ett ytterligare

förslag är att utveckla checklistan så att den också kan användas för att dokumentera vilka åtgärder som genomförts i kommunen för varje moment. Vidare efterfrågas en utveckling av checklistan och vägledningen, som går att följa när arbetet kommit längre och ska tas vidare från utveckling av den övergripande styr- och ledningsprocessen. Till exempel anpassade checklistor och vägledningar för olika verksamheter, så som socialtjänst. Att utveckla Modellkonceptet för att kunna ge mer anpassat stöd för jämställdhetsintegrering inom olika verksamheter är ett arbete som har påbörjats av SKR under 2021.

Att åstadkomma ett hållbart förändringsarbete

Jämställdhet är ett av flera viktiga perspektiv att ta hänsyn till i styrning och kan bana väg för att integrera andra perspektiv

I flera av intervjuerna framkommer att det varit en utmaning att förhålla sig till frågan om hur jämställdhetsperspektivet ska prioriteras i förhållande till andra perspektiv, till exempel HBTQI och andra hållbarhetsfrågor. Hur dessa diskussioner förs och eventuella meningsskiljaktigheter kring prioriteringar rörande olika perspektivs plats i styrande dokument påverkar i vilken takt förändringsarbetet kan genomföras.



”Det har varit en utmaning att ta fram mallar för beslutsunderlag då vi varit osäkra på hur vi ska hantera andra perspektiv.”

- Karlstads kommun

Lösningen på denna utmaning har i vissa fall varit att kommunicera att jämställdhetsintegrering av styrning och ledning är en del av arbetet med att genomföra Agenda 2030. Deltagarna ser att de nya arbetssätten och verktygen från arbetet med jämställdhetsintegrering kan användas för att integrera andra horisontella perspektiv i styr- och ledningssystemen.



”Det är många andra initiativ som pågår parallellt. Det skapar en stress inom organisationen och många ställer sig frågandes över hur man ska mäta med. Det är just i detta skede som styrning och ledning är nyckeln.”

- Vaxholms stad

Tydligt ledarskap och förankring är avgörande för långsiktigt hållbar förändring

En framgångsfaktor hos flera av de deltagande kommunerna har varit att den politiska ledningen varit initiativtagare och/eller mycket engagerade i arbetet och frågorna. Efterfrågan från ansvariga politiker har gjort arbetet till en tydlig beställning från politiken vilket har underlättat förändringsarbetet.

Intervjupersoner betonar också vikten av förankring hos tjänstepersonledningen för att kunna bedriva det mer genomgripande förändringsarbetet. Till exempel avseende rutinmässiga konsekvensanalyser utifrån kön i beslutsunderlag, verksamhetsplaner och budgetäskanden och för att få till långsiktiga förändringar i arbetssätt i verksamheterna för att åstadkomma mer jämställt bemötande, bedömningar och insatser. Vissa kommuner har uttryckt att det har varit en utmaning att få med sig till exempel alla förvaltningschefer i förändringsarbetet. För att få förankring hos chefer och medarbetare har vissa kommuner pekat på vikten av att betrakta och kommunicera jämställdhetsintegreringsarbetet som en kvalitetsfråga – att det är ett sätt att öka kvaliteten i kommunens tjänster till invånarna.



”En framgångsfaktor för oss har varit att vi haft de yttersta mandatet för att sätta press på dessa frågor.”

- Vaxholms stad

Nära samarbete och tydlig arbetsfördelning i förändringsarbetet ger förutsättningar för framdrift

Kommunerna som deltagit i konceptet har formerat arbets- eller styrgrupper för arbetet med Modellkonceptet. Arbets- och styrgrupperna har möten mellan strateg- och lärandeträffar för att bedriva utvecklingsarbetet i kommunen utifrån de verktyg och metoder som lärts ut under Modellkonceptet. I intervjuer med deltagarna betonas vikten av regelbundna träffar och tätt samarbete inom arbets- och styrgruppen. Några av deltagarna framför också fördelarna med att varje person i styrgruppen har en tydlig roll och arbetsuppgift. Det bör också finnas en projektledare (ofta den som har funktionen strateg i arbetet med Modellkonceptet) med huvudsaklig uppgift att säkerställa att jämställdhetsintegreringen i kommunen utvecklas och med mandat att delegera och samordna arbetsuppgifter.

Involvera nyckelpersoner och verksamhetsföreträdare tidigt och i hela processen

Erfarenheterna från tidigare omgångar av Modellkonceptet visar att det är viktigt att involvera nyckelpersoner tidigt i utvecklingsarbetet. Detta för att ge förutsättningar för ändamålsenliga lösningar och skapa grund för implementering. Erfarenheterna från denna omgång av konceptet visar också på detta, till exempel att det kan vara värdefullt att involvera personer med kunskap om planerings- och uppföljningsprocesser, verksamhetsutvecklare, kommunikatörer och HR.

Det förbättringsarbete som avser kommunens övergripande styr- och ledningssystem och det fördjupande förbättringsarbete i pilotverksamheten ska hänga samman och stödja varandra. För att underlätta detta kan modellkommunerna överväga att inkludera de som arbetar med förändringsarbetet i pilotverksamheten i alla delar av Modellkonceptarbetet. Erfarenheterna från deltagande kommuner är att detta kan stärka pilotverksamhetens ägarskap över förändringsarbetet, samt att verksamheten kan få inspiration och motivation på motsvarande sätt som övriga medverkande. Det kan också förbättra förutsättningarna för att testa förbättringarna i styr- och ledningsprocesser mer konkret.



”Om vi hade gjort om den här resan hade jag velat ha med en verksamhetsföreträdare genom alla steg. Annars blir det så att vi chefer sitter och bestämmer över hur verksamheterna ska ändra sig, utan att ha med deras perspektiv.

- Kramfors kommun

Utveckling av Modellkonceptet

Resultatkedjan kan användas mer systematiskt både för uppföljning och utformning av utvecklingsarbetet

I avsnittet *Måluppfyllelse och exempel på effekter* beskrivs att kommunerna inte har använt sig av resultatkedjan på ett lika strukturerat sätt som vägledningen checklistan för självskattning. Kommunerna har inte en lika tydlig bild av vilka utfall de vill förändra/effekter de vill uppnå med sitt jämställdhetsintegreringsarbete som de har av hur de vill förändra sina styr- och ledningsprocesser.

En lärdom från denna omgång av Modellkonceptet är att överväga att förtydliga hur resultatkedjan ska användas och hur den kompletterar vägledningen och checklistan. Till exempel kan den användas som ett stöd för att prioritera i och utforma jämställdhetsintegreringsarbetet, förutom för uppföljning av resultat från arbetet. Att tidigt i arbetet ha diskuterat igenom och dokumenterat önskvärda

utfall, vilka arbetssätt som bör förändras för att förändra utfallen och vilka aktiviteter och nya eller ändrade produkter som ska bidra till dessa förändringar gör det också enklare att följa upp resultat på längre sikt.

Förtydliga hur Agenda 2030 och jämställdhetsintegrering kan stärka varandra

En ökad integrering och arbete för stärkt samsyn mellan olika horisontella sakområden pågår i många regioner och kommuner utifrån bl.a. Agenda 2030. Jämställdhetsintegrering är en förutsättning för att genomföra Agenda 2030, både som ett eget mål och genom att jämställdhet är integrerat i alla övriga mål. Agenda 2030 pekar också ut viktiga utmaningar som kan ge vägledning i jämställdhetsarbetet. Konceptet behöver ge deltagarna stöd i hur verksamheterna kan bidra till Agendans måluppfyllelse genom jämställdhetsintegrering

Anpassa ordningsföljden i konceptets avslutande moment för att underlätta uppföljningen av Modellkonceptet

För att få med resultat och lärdomar från alla delar av kommunernas medverkan i Modellkonceptet i uppföljningen kan följordningen på de sista delarna av Modellkonceptet ändras. Detta så att kommunerna istället presenterar sina resultat på resultatkonferensen *innan* de skickar in sina resultatrapporter och att den samlade resultatrapporten sammanställs efter detta. Då kan eventuella uppföljningsintervjuer genomföras med kommunernas resultatrapporter som underlagsmaterial vilket ger möjlighet att ställa följdfrågor utifrån kommunernas egen rapportering.

Se över vilka delar av det gemensamma arbetet som bör genomföras digitalt även efter covid-19-pandemin

På grund av covid-19-pandemin har formatet för Modellkonceptet behövt anpassas till att genomföras digitalt. I intervjuer framkommer att det digitala formatet har uppskattats av de deltagande kommunerna bland annat för att de kunnat ge fler medarbetare möjlighet att delta i lärandeträffarna och att kostnaderna för deltagandet minskat.



”Det digitala har fungerat över förväntan.”

- Kramfors kommun

Mentorkommunerna, som deltagit fysiskt under deras första omgång av Modellkonceptet, uppger dock att det finns fördelar med att mötas fysiskt. Flera av de intervjuade föreslår att framtida omgångar av Modellkonceptet bör genomföras genom både fysiska och digitala möten.

Referenser

CEMR, T. (2009). *Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå.*

Statskontoret. (2019). *Utvärdering av regeringens utvecklingsprogram för jämställdhetsintegrering i myndigheter.*

Modellkonceptet 2020 – 2022

Kommuner och regioner kan få stöd i att jämställdhetsintegrera sina organisationer genom SKR:s Modellkoncept. I denna rapport redovisas erfarenheter och resultat från den fjärde omgången av konceptet som har genomförts åren 2020–2022. Modellkonceptet bygger på ömsesidigt lärande och utbyte av erfarenheter mellan deltagande kommuner och regioner, samt mentorskommuner som tidigare genomgått Modellkonceptet. I denna rapport presenteras de medverkande kommunernas arbete och resultat samt lärdomar för andra kommuner som vill jämställdhetsintegrera sina styr- och ledningsprocesser.

Upplysningar om innehållet
Åsa Thörne Adrianzon, asa.thorne@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2022
ISBN: 978-91-8047-019-3