

Ann Boman

Utveckling ab "Helheten är mer än summan av delarna"

Jämresursen

Utvärdering av Region Gävleborgs stöd för
jämställdhetsintegrering

2010-12-10

Ann Boman

*Albrunna 131
380 65 DEGERHAMN
Tel: 0707-662166
E-post: ab@ann-boman.se
Hemsida: www.ann-boman.se*

Innehåll

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.1.2 Projekt Jämresursen.....	5
1.2 Utvärderingen	5
1.2.1 Lärande utvärdering.....	5
1.2.2 Utvärderingsuppdraget	6
1.2.3 Utvärderingens genomförande	6
1.2.4 Rapportens uppläggning	7
2. Projekt Jämresursen – planerna i korthet.....	7
2.1 Projektets bakgrund och syfte	7
2.2 Utbildningssatsningar	8
2.3 Jämställdhetsintegrering av kommunala förvaltningar.....	9
2.4 Organisation och ansvar	9
2.4.1 Förankring	10
2.4.2 Planer för framtiden.....	10
3. Vad har uppnåtts i projekt Jämresursen?.....	10
3.1 Utbildning av politiker och tjänstemän	11
3.1.2 Mål och resultat av utbildningarna	11
3.1.3 Vad tyckte deltagarna om utbildningen?	13
3.1.3 Vad tyckte utbildarna om utbildningarna?	14
3.1.4 Vad leder utbildningarna till?	15
3.2 Könsuppdelad statistik.....	17
3.3 Utbildning av jämställdhetsstrateger	18
3.3.1 Vad tyckte deltagarna om utbildningen?	18
3.3.2 Hur ser deltagarna på framtiden?	22
3.4 Pilotprojekten	24
3.4.1 Idrottsavdelningen i Gävle	25
3.4.2 Äldreomsorgen i Hudiksvall.....	27
3.5 Region Gävleborgs egna mål.....	28
4. Diskussion	29

4.1 Jämresursens framgångsfaktorer	29
4.1.1 Ett gediget förankringsarbete.....	29
4.1.2 Strategiska målgrupper	30
4.1.3 Parternas gemensamma ansvar för projektet	31
4.1.4 Gemensam förståelse av jämställdhetsintegrering	31
4.1.5 Erfarna projektledare	32
4.2 Utmaningar för framtiden.....	32
4.2.1 Styra, stödja och störa.....	32
4.2.2 Struktur och process	34
4.2.3 Samverkan	36
4.3 Slutord	36
Bilaga 1.....	38
Bilaga 2.....	41
Referenser.....	42

Jämresursen

Utvärdering av Region Gävleborgs stöd för jämställdhetsintegrering

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Region Gävleborg är en av de 87 organisationer som fått medel av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) genom Program Hållbar Jämställdhet (HÅJ). Programmet syftar till att stödja kvalitetssäkring av offentligt finansierade verksamheter på regional, kommunal och landstingskommunal nivå för att garantera att de svarar mot båda köns villkor och behov så att hög kvalitet och goda resultat uppnås för kvinnor respektive män, flickor respektive pojkar.¹

Tanken med HÅJ-programmet är att skynda på utvecklingen av jämställda verksamheter. De organisationer som får stöd ska vidareutveckla ledningssystem och verktyg för verksamhets- och kvalitetsutveckling så att jämställdhetsperspektivet beaktas i den dagliga verksamheten. Målet är konkreta och bestående förbättringar i de verksamheter som inom ramarna för programmet ges stöd för att genomföra jämställdhetsintegrering.²

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att uppnå jämställdhet. Strategin har varit den svenska regeringens huvudstrategi för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen sedan 1994. I FN, EG-fördraget och för de svenska kommunerna och landstingen är jämställdhetsintegrering tillsammans med särskilda åtgärder, det tillvägagångssätt som valts för att uppnå jämställdhet. De satsningar som har gjorts från regeringens sida när det gäller jämställdhetsintegrering under det senast decenniet har syftat till att bredda jämställdhetsperspektivet och att fokusera organisationernas arbete gentemot medborgare och brukar; jämställd medborgarservice.³

SKL har ställt sig bakom den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå⁴ (CEMR-deklARATIONEN om jämställdhet) och har rekommenderat kommuner, landsting och regioner att underteckna den. Det har setts

¹ www.skl.se

² Ibid.

³ Se t.ex. Ds 2001:64, SOU 2005:66 och SOU 2007:15

⁴ SKL, 2009

som en särskild merit att ha undertecknat deklARATIONEN vid bedömningen av ansökningarna till Program för Hållbar Jämställdhet.

1.1.2 Projekt Jämresursen

Programmet Hållbar Jämställdhet har beviljat 145 miljoner till 87 organisationer vid tre olika tillfällen. Region Gävleborgs projekt Jämresursen beviljades 2,7 miljoner kronor i maj 2009. Jämresursen startade i augusti 2009 och pågår fram till 31 december 2010.

Jämresursens projektarbete innefattar fyra komponenter:

1. En utbildningssatsning riktad till politiker och tjänstemän i länets kommuner och vid Region Gävleborg
2. En utbildning för jämställdhetsstrateger i länets kommuner och landsting.
3. Stöd till några pilotverksamheter som ska implementera ett jämställdhetsperspektiv i sin verksamhet.
4. En rapport som redovisar statistik och analyser ur ett genusperspektiv om kvinnors och mäns livssituationer, verksamhetsområden mm i Gävleborg samt konstruktion och drift av en interaktiv webbportal om jämställdhetsarbete i Gävleborg i samarbete med Landstinget Gävleborg

Den fjärde komponenten ovan finansieras inte av SKLs HÅJ-program och ingår inte i denna utvärdering.

1.2 Utvärderingen

1.2.1 Lärande utvärdering

Hur kan man försäkra sig om att ”göra rätt” i ett stort och komplicerat utvecklingsarbete? Troligen finns det inga sådana försäkringar. Uppföljning och utvärdering har varit självklara delar av flertalet utvecklingsprojekt finansierade med offentliga medel. Ofta kommer utvärderingens resultat dock för sent för att kunna vara användbart.

Eftersom många utvärderingar inte lett till lärande och förändring i tillräckligt hög grad har en ny utvärderingsansats börjat tillämpas. Denna ansats har på svenska fått flera namn; processtödjande utvärdering, lärande utvärdering och följeforskning. Uppgiften för den processtödjande/lärande utvärderingen är att återkommande under hela processen undersöka hur utvecklingsarbetet förhåller sig till sin uppgift och att återkoppla det genom bl.a. förslag på vad som kan förbättras och vad som behöver

korrigeras. Målet med utvärderingen är att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande i utvecklingsarbetet – för alla inblandade⁵. Lärandet sker genom gemensamma analyser där utvärderarens roll bl.a. blir att ifrågasätta gängse ”görande” och ”tyckande”.⁶

1.2.2 Utvärderingsuppdraget

Projekt Jämresursen valde att upphandla en utvärderare som fick i uppdrag att genomföra en lärande utvärdering. Uppdraget gick efter anbudsförfarande till Ann Boman Utveckling AB och har omfattat 22 dagar. Utvärderarens uppdrag var att följa projektet under genomförandet för att projektet skulle kunna ta del av gjorda erfarenheter i en lärandeprocess underhand som projektet pågick.

Uppdraget var att fästa särskild uppmärksamhet vid ”processer för genomförandet av de utbildningar som projektet planerar att genomföra”, att ”ge kontinuerlig återkoppling till projektledning” samt att ”ha en framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats som innefattar gemensam analys och tolkning av projekt och resultat”. Vidare skulle utvärderingen fokusera på att studera ”mål, arbetsmetoder, ansvar och medverkande”.⁷

1.2.3 Utvärderingens genomförande

Utvärderingen har pågått från mitten av januari 2010 fram till början av december 2010.

Denna utvärderingsrapport återspeglar inte hela resultatet av den lärande utvärderingen. Den feedback som getts i kontinuerliga samtal med projektledningen, vid gruppintervjuer, analysseminarium mm fångas inte till fullo här men har likväl varit en del i såväl utvärderingsarbetet som i projektutvecklingen.

Utvärderingens olika insatser kan sammanfattas i följande punkter:

1. Diskussionspartner för utarbetande av en *programlogik* för projektet
2. Diskussionspartner för utarbetande av mallar för *utvärderingsblanketter* och *loggboksanteckningar* vid genomförda utbildningar
3. *Telefonintervjuer* (individuella) med 15 politiker och tjänstemän som tagit del av Jämresursens utbildningar våren 2010.
4. *Telefonintervjuer* med Jämresursens projektledare
5. *Gruppintervju* med två projektledare samt två ansvariga chefer vid Region Gävleborg

⁵ Svensson, m fl. 2009

⁶ Boman, 2009

⁷ Region Gävleborg, Förfrågningsunderlag

6. *Gruppintervju* med fem projektdeltagare i pilotprojekt Kultur och Fritid i Gävle kommun
7. *Telefonintervju* (grupp) med sex projektdeltagare från pilotprojektet Äldreomsorg i Hudiksvall
8. *Gruppintervju* med 17 deltagare i projektets utbildning för jämställdhetsstrategier
9. *Telefonintervjuer* (individuella) med en utbildad jämställdhetsstrateg från varje kommun (10 personer)
10. *Analyseseminarium* med deltagare från Region Gävleborg, Landstinget Gävleborg samt kommunchefer och jämställdhetsstrategier från kommunerna
11. *Dokumentstudier*: utvärderingar och loggböcker från genomförda utbildningar, projektdokument från pilotprojekten.

1.2.4 Rapportens uppläggning

Rapporten är indelad 4 kapitel. Efter detta inledningskapitel följer en beskrivning av planerna för projekt Jämresursen (kapitel 2). Därefter presenteras vad som genomförts och uppnåtts i projektet (kapitel 3) och slutligen diskuteras och kommenteras projektresultaten (kapitel 4). Rapporten innehåller många citat från det insamlade materialet. Dessa ska inte enbart ses som illustrationer och exempel utan tillför också ny information.

2. Projekt Jämresursen – planerna i korthet

2.1 Projektets bakgrund och syfte

Jämresursen i Gävleborg är en satsning som har initierats av Region Gävleborg och Länsstyrelsen i Gävleborg gemensamt. Jämresursen är placerad vid Region Gävleborgs Tillväxtenhet. Det övergripande syftet med Jämresursen är att bidra till att medverkande organisationer på sikt producerar en jämställd medborgarservice.⁸

Som framgår av bakgrundsavsnittet består projekt Jämresursen av fyra komponenter. Eftersom bara tre av komponenterna finansieras av SKLs HÅJ-program är det endast dessa som studerats och speglas i denna rapport.

⁸ Region Gävleborg, Projektplan 2009-12-03

De tre komponenter som utvärderats är:

1. En utbildningsinsats riktad till politiker och tjänstemän i länets samtliga kommuner och vid Region Gävleborgs kansli
2. En utbildning av jämställdhetsstrateger öppen för länets samtliga kommuner och landstinget
3. Stöd till två kommunala pilotverksamheter för att starta ett aktivt arbete för att jämställdhetsintegrera sin verksamhet

2.2 Utbildningssatsningar

Den huvudsakliga verksamheten i projekt Jämresursen har varit att erbjuda utbildningar till olika målgrupper; politiker, tjänstemän och blivande jämställdhetsstrateger. Syftet med utbildningsinsatserna har enligt projektplanen varit ”att deltagarna i utbildningarna ska få kunskaper och verktyg att bättre förstå och kunna koppla ett genusperspektiv till olika politik-/verksamhetsområden”.

Projektets primära målgrupper har varit politiker, högre tjänstemän och blivande jämställdhetsstrateger i länets kommuner. Utvecklings- och utbildningsarbetet ska, enligt projektplanen, leda till en gemensam kunskapsplattform om jämställdhet i länet.

Politikerutbildning

Länets samtliga tio kommuners kommunstyrelse- och kommunfullmäktigeledamöter samt ordförande i nämnderna har erbjudits grundläggande jämställdhetskunskap.

Tjänstemannautbildning

Samtliga tio kommuners ledande tjänstemän har erbjudits en halv dags grundläggande jämställdhetskunskap.

Utbildning av jämställdhetsstrateger

Varje kommun har erbjudits två platser på en utbildning till ”diplomerad jämställdhetsstrateg”. Dessutom erbjöds fem processledare inom Landstinget Gävleborgs HÅJ-projekt platser på utbildningen.

2.3 Jämställdhetsintegrering av kommunala förvaltningar

Enligt Jämresursens projektplan skulle tre kommunala förvaltningar få stöd att påbörja ett aktivt arbete med att jämställdhetsintegrera sina verksamheter. Målet för dessa pilotkommuner var att de skulle ha jämställdhetsintegrerat minst en av sina förvaltningar.⁹

Denna stödverksamhet för konkret förändringsarbete ingick inte i Jämresursens ursprungliga projektplan. Vid underhandskontakter med SKLs HÅJ-program framkom att detta var en förutsättning för att medel skulle beviljas till Region Gävleborg.

2.4 Organisation och ansvar

Projektets organisation har bestått av en styrgrupp, en referensgrupp, en projektgrupp och två projektledare. Projektägare har Tillväxtenheten vid Region Gävleborg varit.¹⁰

Styrgrupp för projektet har styrelsen för Region Gävleborg varit. De har fått rapporter vid 5 av sina ordinarie styrelsesammanträden. Styrgruppen har mandat att fatta beslut om eventuella förändringar i projektplanen/projektet och har ansvar för att projektet genomförs som planerat. Styrgruppen diskuterade idén till projektplan redan i februari 2008. Ett år senare presenterades projektansökan till SKL för dem och efter att ansökan beviljades har styrgruppen fått information vid tre tillfällen om projektet.

Referensgruppen utgörs av länets kommunchefers och har haft Jämresursen på sin dagordning vid fem tillfällen på sina ordinarie sammanträden, som sammankallas av Region Gävleborg. Första tillfället kommuncheferna diskuterade frågan var i februari 2009 då ett utkast till ansökan för SKL-medel presenterades.

Projektgruppen utgörs av chefen för Tillväxtenheten vid Region Gävleborg och personalchefer från sju av länets tio kommuner. Projektgruppens uppgift har varit att utgöra konkret stöd och bollplank åt processledarna under projektperioden. Att man valt att sammanföra personalcheferna i en projektgrupp trots att projektet har ett medborgarfokus beror på personalchefernas centrala placering i kommunerna. Projektgruppen har haft fyra sammankomster under året.

Processledare har projektets två projektledare varit; Carina Löfgren och Kajsa Svaleryd. De har varit ansvariga för förprojektering, planering och genomförande av projektet och har haft befogenheter att besluta i frågor som rört det löpande projektarbetet.

⁹ Ansökan om utvecklingsmedel, Region Gävleborg, mars 2009

¹⁰ Region Gävleborg, Projektplan 2009-12-03

2.4.1 Förankring

Projektet leds och drivs från Region Gävleborg som är ett kommunalt samverkansorgan med ansvar för regional utveckling och tillväxt i länet. Projektet riktar sig dels till den egna organisationen dels till medlemsorganisationen. Beslut har fattats i Regionstyrelsen – som är sammansatt av företrädare för medlemsorganisationerna.

Förankring av projektiden har varit omfattande. Samtliga kommunledningar har fått personligt besök av projektledningen med information om projektet. Regionstyrelsen där företrädare för alla organisationer som deltar i projektet finns med har också diskuterat projektet på ett mycket tidigt stadium. Därefter har respektive kommun tecknat en överenskommelse¹¹ med projekt Jämresursen där det gemensamma ansvaret görs tydligt. Kommunernas åtaganden var sammanfattningsvis:

- Att utse en representant till Jämresursens projektgrupp
- Att identifiera målgrupper och bjuda in dessa till Jämresursens utbildningar/informationstillfällen
- Att identifiera målgrupper till Jämresursens utbildning för högre tjänstemän och att kommunchef inbjuder till detta tillfälle
- Att föreslå lämpliga datum för dessa utbildnings-/informationstillfällen
- Att utse två personer som deltar i Jämresursens utbildning för jämställdhetsstrateger

2.4.2 Planer för framtiden

I projektplanen anges att genomförda utbildningspaket ska ingå i Region Gävleborgs ordinarie utbildningsutbud från och med 2011.

Region Gävleborg ska, enligt projektplanen, starta och underhålla ett nätverk för kommunernas och landstingets jämställdhetsstrateger efter projektiden.

3. Vad har uppnåtts i projekt Jämresursen?

I det följande redovisas aktiviteter och resultat av det arbete som bedrivits i tre av Jämresursens komponenter:

1. En utbildningsinsats riktad till politiker och tjänstemän i länets samtliga kommuner och vid Region Gävleborgs kansli
2. En utbildning av jämställdhetsstrateger öppen för länets samtliga kommuner och landstinget

¹¹ Region Gävleborg. Överenskommelse mellan kommuner i Gävleborg och projekt Jämresursen, Region Gävleborg. 2009-11-01

3. Stöd till två kommunala pilotverksamheter för att starta ett aktivt arbete för att jämställdhetsintegrera sin verksamhet

3.1 Utbildning av politiker och tjänstemän

Politikerutbildning

Länets samtliga tio kommuners kommunstyrelse- och kommunfullmäktigeledamöter samt ordförande i nämnderna har erbjudits grundläggande jämställdhetskunskap. Jämresursen har dels haft en kortare information om projektet vid ordinarie kommunfullmäktigesammanträden. Alla kommunfullmäktigeförsamlingar utom en har accepterat och fått del av den kortare informationen om projektet. Sammantaget har 324 ledamöter i länets kommunfullmäktigeförsamlingar tagit del av informationen. Av dessa var 126 kvinnor och 198 män.

Därutöver har kommunstyrelsen tillsammans med ordföranden i nämnderna fått en halvdagsutbildning i samband med ett ordinarie kommunstyrelsesammanträde. Utbildningen har följt JämStöds modell för grundläggande förståelse¹². Särskilt fokus har riktats mot den politiska rollen att beställa uppdrag av förvaltningarna samt att följa upp desamma. Åtta av de tio kommunstyrelserna har tagit del av den halvdagsutbildning de erbjudits. De övriga två har av olika skäl planerat att genomföra utbildningen senare i vinter. Närvarande vid utbildningar genomförda t.o.m. november 2010 har 130 kommunstyrelseledamöter varit (64 kvinnor och 66 män).

Tjänstemannautbildning

Samtliga tio kommuners ledande tjänstemän har fått en halv dags grundläggande jämställdhetskunskap enligt JämStöds modell för grundläggande förståelse. Utbildningarna har hållits i samband med ledningsgruppernas ordinarie sammanträden och ett särskilt fokus har riktats mot hur tjänstemannaorganisationen bör ta sig an uppgiften att jämställdhetsintegrera kommunens verksamheter. Vid dessa utbildningar har 92 personer deltagit - 47 kvinnor och 45 män.

3.1.2 Mål och resultat av utbildningarna

Enligt den programlogik¹³ som arbetades fram i början av projektiden var det förväntade resultatet av informationen till kommunernas fullmäktigeförsamlingar samt utbildningar för kommunstyrelser och ledningsgrupper att vid projektets avslutning:

- Minst åtta av tio kommuner har undertecknat CEMRs jämställdhetsdeklaration
- Ledande politiker och tjänstemän i länet har insikt om och att, samt varför, styrdokument bör beredas och analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv.

¹² SOU 2007:15 JämStöds Praktika

¹³ Jämresursens projektlogik. Januari 2010

- *Kvalitetsmått* för detta är enligt projektlogiken:
 - andel av publicerad statistik i kommunernas årsredovisningar och budgetar som är könsuppdelad
 - andel kapitel i styrdokument som innehåller ett jämställdhetsperspektiv
 - andel kommuner som har lokala övergripande och mätbara jämställdhetsmål gentemot medborgarna 2011.

Huruvida måtten enligt kvalitetskriterierna ovan har uppnåtts har inte gått att få fram till denna utvärdering eftersom årsredovisningarna för 2010 ännu inte är klara och inte heller budgeten för 2011. En bedömning gjord av Jämresursens projektledare är att budget och årsredovisningar kommer att innehålla könsuppdelad statistik i Gävle, Ockelbo och Hofors kommuner samt för Region Gävleborg. Ytterligare ett par kommuner har beslut som tyder på att man åtminstone delvis uppfyller kriteriet.

Om målet med styrdokument som innehåller ett jämställdhetsperspektiv uppnåtts går inte heller att bedöma eftersom flera kommuner just nu omarbetar och utvecklar dessa. Exempelvis Gävle och Söderhamn har beslutat att kommunstyrelsen ska utarbeta mål och aktiviteter för jämställda verksamheter under 2011. Ljusdal och Nordanstig kommer också att skriva nya planer nästa år. Ockelbo har jämställdhetsintegrerat sina övergripande och viktigaste styrdokument.

Kommuner med lokala övergripande och mätbara jämställdhetsmål gentemot medborgarna för 2011 finns ännu inga.

Hur långt har då Region Gävleborg själv kommit när det gäller kriterierna ovan? Det visar sig att organisationen i flera avseenden går före och visar vägen. Man har för år 2011 bl.a. mål om att all individbaserad statistik som tillhandahålls och presenteras ska vara könsuppdelad, att alla styrdokument ska vara jämställdhetsintegrerade samt att de chefer och medarbetare har grundläggande kunskap om jämställdhetsintegrering. Man avser också att ta fram en handlingsplan för CEMRs jämställdhetsdeklaration¹⁴ (bilaga)

När det gäller kommunernas undertecknande av CEMRs jämställdhetsdeklaration så har tre kommuner undertecknat; Gävle, Nordanstig och Ljusdal. Dessutom har Landstinget Gävleborg och Region Gävleborg undertecknat deklARATIONEN. Flera kommuner har aktivt tagit ställning för att inte underteckna deklARATIONEN men har fattat beslut om systematiskt utvecklingsarbete för jämställda verksamheter. Dessa är Ockelbo, Ovanåker, Hofors och Söderhamn. Därmed har sju av länets tio kommuner aktivt tagit ställning för att på ett systematiskt sätt jämställdhetsintegrera sin verksamhet. Några har valt CEMR deklARATIONEN om jämställdhet som instrument andra har valt att gå andra vägar.

¹⁴ Verksamhetsplan och budget för Region Gävleborg 2011.

Vid det analysseminarium som genomfördes i oktober 2010, menade flera att det viktiga är att organisationerna tar ställning för att jobba systematiskt med jämställdhetsintegrering, inte att man skriver under just CEMR-deklarationen.

- *Huvudsaken är att kommunen tagit beslut för jämställdhetsintegrering. Det ska ske i kommunen. Viktigare än att de skrivit under CEMR.*
- *Kunskapen för att göra ett val har getts i utbildningarna och också att driva processerna. Strategerna har lärt sig göra handlingsplaner. Kommunerna är ännu inte klara över hur strategernas resurser/kunskap ska tas tillvara. Jämställdhet finns i visioner och handlingsplaner men pengar finns ännu inte avsatta.*

3.1.3 Vad tyckte deltagarna om utbildningen?

Vid samtliga utbildningstillfällen utom ett, delades en enkät ut till deltagarna med frågor om utbildningen. Enligt dessa enkäter är kvinnor generellt något mer nöjda än män och kommunstyrelserna något mer nöjda än ledningsgrupperna. Generellt kan dock sägas att omdömet om utbildningarna är mycket högt, i medeltal 3,5 på en 4-gradig skala.

Vid dessa utbildningstillfällen fick deltagarna besvara en enkät. Den har besvarats av 34 kvinnor och 49 män från kommunstyrelser samt 35 kvinnor och 38 män från ledningsgrupper. Sammantaget har alltså 156 personer besvarat enkäten. Den stora skillnaden (66 personer) mellan antalet deltagare och antalet som svarat på enkäten beror bl.a. på att enkäten inte deltas ut vid något tillfälle och att deltagare lämnat utbildningen innan enkäten delades ut.

Tabell 1: Sammanställning av enkätsvar från samtliga utbildningstillfällen utom ett. Medelvärde av en 4-gradig skala

Fråga	Kommunstyrelser		Ledningsgrupper	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Vilket är ditt helhetsintryck av utbildningen?	3,8	3,3	3,6	3,5
Har du fått insikt och förståelse för vad jämställdhetsintegrering innebär?	3,7	3,5	3,6	3,7
Upplever du att utbildningen ökat förståelsen för vikten av könsuppdelad statistik?	3,8	3,6	3,7	3,6
I vilken utsträckning tycker du att din kommun har nytta av att underteckna CEMR:s jämställdhetsdeklaration?	3,7	3,1	3,5	3,1
I vilken utsträckning kommer du kunna tillämpa det du tagit del av under utbildningen?	3,5	3,1	3,5	3,2

Att utbildningarna var mycket uppskattade bekräftas också av de telefonintervjuer som gjorts inom ramen för denna utvärdering:

- *Det var en bra utbildning. Pedagogiken, metodiken, övningarna var bra. Jag gillade sättet de la upp det på. Det var övningar, inte skrivas på näsan. Det blev inte tungt som jag hade befarat. Det gav nya tankar, nya ingångar. Många hade farhågan att det skulle bli tungt och ett varv till med dåliga samveten. Men vi behövde energi och hitta en ingång. Och så blev det.*
- *Jag tror att miljön här i vår kommun är i stort behov av en process omkring det här. Det är en ganska gubbig sammansättning. Jag tycker Kajsa är suverän på det här. Hon är erfaren, hon har kunskaper och kan ta tag i såna här frågor och hon kan vända på dom och göra en liten berättelse omkring det.*
- *Jag tyckte att den var väldigt bra. Den hölls på en bra nivå och var tydlig. Ofta är det några som protesterar när det ska diskuteras jämställdhet, men de gjorde faktiskt inte det. Jag vet inte vad specifikt det var som var bra. Antagligen höll det sig på en alldeles lagom nivå för att budskapet skulle gå fram.*
- *Det var hög kvalitet på utbildningen, inga pekpinnar utan till hjälp i verksamheterna*

3.1.3 Vad tyckte utbildarna om utbildningarna?

I stort sett var även utbildarna nöjda med de genomförda utbildningarna. Av utbildarnas loggboksanteckningar framgår att de överlag ansåg att det blev bra diskussioner och att deltagarna fick insikter genom de övningar som gjordes. En vilja att veta och förstå tycks ha präglat flertalet deltagare. Att utbildarna dessutom var pålästa på respektive organisation var en fördel liksom att övningarna var anpassade till organisationens egna mål och dokument.

- *Övningarna kring deras befintliga styrdokument fick dem att haka till, att se att det spelar roll.*
- *Bra att vi var inlästa på deras kommun.*
- *Stor nyfikenhet och öppenhet i rummet. Erkände sin okunnighet och ville lära.*
- *Bra dialog och mycket skratt.*
- *Bra samtalsklimat i gruppen. En kommunchef som signalerar vikten i detta. De var med och på och vill verkligen förstå.*

- Stort intresse som visade sig genom många frågor, inkännande nickar och reflektioner.
- Vi har fått till bra övning kring att integrera jämställdhet i styrsystem.

Även om en stor majoritet av deltagarna varit mycket positiva till utbildningarna tycks det ha funnits svårigheter på sina håll. Av utbildarnas loggboksanteckningar framgår att de i några av utbildningsgrupperna har stött på en del motstånd. Det tycks ha varit enstaka personer som luftat sitt motstånd mot jämställdhet men i flera fall har utbildarna lyckats vända på motståndet.

- En man var gruppens pajas och fällde ideligen, enligt honom, skämtsamma kommentarer om kvinnor och män. Men vi hanterade det väl.
- Motstånd från en och samma man hela tiden. Sådär envist, non-stop. Till slut fick jag göra en skarp markering och det känns aldrig bra (härskarteknik...)
- KS-ordföranden tog genom sitt sätt att presentera oss avstånd från Jämresursen. Det var oroligt i rummet. De jämställdhetspolitiska målen brukar ta 15 min. Denna gång tog de 50 min. Motståndet släppte ju längre vi höll på.
- Med humor och förklaringar överbyggde vi motstånd. Vi kunde snabbt omstrukturera i tidsplan.
- En kommun som är trött på jämställdhetsprojekt och aldrig lyckats integrera det, vilket märktes. Ingen nyfikenhet kändes i rummet.

3.1.4 Vad leder utbildningarna till?

Att deltagarna var nöjda med själva utbildningsinsatserna behöver ju nödvändigtvis inte betyda att de var ändamålsenliga. I vilken mån fick deltagarna inspiration att gå vidare med frågan i sina respektive organisationer? Att döma av svaren på enkäten som besvarades i direkt anslutning till utbildningarna väcktes många tankar om att göra något konkret. Bland tjänstemännen i ledningsgrupper lämnade 54 deltagare av 73 konkreta svar på frågan ”Vad blir ditt nästa steg när det gäller jämställdhetsintegrering?” Motsvarande siffra bland politikerna var 36 av 83.

Svaren varierade från att vara mycket konkreta och handlingsinriktade till att mer se behov av att något – lite mer ospecificerat – görs framöver:

- *Ta upp frågan i koncernledningen*
- *Uppdrag till strategerna. Fortsatt utbildningsplan för övriga politiker och tjänstemän*
- *Se över system för att kunna ta fram könsuppdelad statistik*
- *Ta upp detta i mitt partis fullmäktige*

I de telefonintervjuer som gjorts med politiker och tjänstemän diskuterades den eventuella nyttan av att utveckla kommunens verksamhet med hjälp av ett jämställdhetsperspektiv; jämställd medborgarservice.

Flertalet svarar att de absolut ser nyttan med strategin och att de anser att kommunen måste tillämpa och utveckla den. Knappast någon av intervjupersonerna kunde peka på något jämställdhetsarbete med medborgarfokus i sin kommun idag. Men även om i stort sett alla såg poängen i att gå vidare var tankarna om hur det skulle gå till ganska få. Några lyfte fram styrdokumentet som framgångsfaktorer.

- *På det här sättet har vi inte tänkt och arbetat varken med den policy vi har eller när vi diskuterar service och verksamheter ut emot våra brukare eller medborgare. Det är nytt. Jag gillar det absolut!*
- *Om vi ska kunna skörda det här, så måste det in i strategin när vi sitter med mål och styrning, alltså i diskussioner, så väl när det gäller ekonomi som när det gäller verksamhetsmålen.*
- *Jag tror att den här grundutbildningen som vi har gått nu, gör att vi är på nå't vis på. Vi förstår att det är så här vi måste jobba framåt. Får jag hoppas. För det var väl fortfarande lite pust och stön, kanske mer i den äldre generationen, och då framför allt män.*
- *Jag tycker att de där timmarna med kommunstyrelsen var, faktiskt, innehållsmässigt över förväntan. Och det tror jag är bra för då finns det förutsättningar att våra uppdragsgivare ställer kraven på oss också. Det måste efterfrågas för att det ska prioriteras.*

Vid det analysseminarium som hölls i slutet av oktober hördes många positiva röster om utbildningens kvalitet och innehåll men det framfördes också tvivel om den skulle leda till konkret handling, framför allt på den politiska nivån.

- *Kunskap om jämställdhetsintegrering har getts men det är ännu svårt att se några resultat av den.*
- *Efterfrågan från politiken är avgörande men har ännu inte visat sig*
- *Vad visar debatten? Den är ännu blygsam.*

Dessa synpunkter presenterades några veckor senare för den politiska ledningen för Region Gävleborg, dvs. Regionstyrelsen, som består av ledande politiska företrädare för

medlemsorganisationerna. Några politiker påpekade då hur viktigt det är att de tar det yttersta ansvaret och ger legitimitet för arbetet och att detta inte är ett arbete som kan väljas bort.

Den politiska viljan och handlingskraften poängterades också av en kommunchef vid analysseminariet:

- *De politiska besluten är avgörande för det är mot dem jag blir mätt*

3.2 Könsuppdelad statistik

Att verksamhetens statistik är könsuppdelad är en nödvändig grund för att kunna utveckla en jämställd medborgarservice. Allt ifrån ansökningar, väntetider, beslut, utförda tjänster osv måste kunna mätas för respektive kön för att ge kunskap om hur dagens verksamhet distribueras. All verksamhetsuppföljning måste göras könsuppdelad för att man säker ska kunna veta om verksamheten är lika träffsäker för båda könen. Utifrån dessa uppgifter kan skevheter upptäckas och åtgärdas och nya mål för verksamheten formuleras.

Utbildningarna som hållits har sökt förmedla behovet av att kommunerna samlar in och redovisar all sin individbaserade statistik könsuppdelat. I enkäten som besvarades direkt efter utbildningarna frågas deltagarna: ”*Upplever du att utbildningen ökat förståelsen för vikten av könsuppdelad statistik?*”

Svaren från de olika grupperna skiljer sig väldigt lite åt, som framgår av tabell 1 ovan. Med två personer undantagna, har alla svarat att de i hög grad eller mycket hög grad har ökat sin förståelse för vikten av könsuppdelad statistik. Medelvärdet för svaren på den frågan är 3,7 på en 4-gradig skala.

I telefonintervjuerna berördes också temat könsuppdelad statistik. Alla intervjuade trodde inte att det fanns någon könsuppdelad statistik att utgå från idag, men de insåg behovet.

- *Det enda könsuppdelade som jag hittade är under perspektivet medarbetare, där man då redovisar hur många kvinnor och män vi har anställda. Och likadant hur sjukdomsbilden ser ut. Men ingenting utav det vi gör mot medborgarna.*
- *Det behöver vi, vi är dåliga på det där. Men det här är en sporre. Och jag tror att det blir bättre med det nya sättet att jobba, med målstyrningen. Då kommer det att krävas svar, det lyser rött om vi inte följer upp. Det här kommer att bli väldigt roligt att följa. Annars får vi, som vi har fått förut, svaret: går ej att mäta. Man har skrivit mål som kräver 100 enkäter, innan man kan mäta någonting.*

- *Det tror jag inte att vi har. Vi jobbar ihjäl oss i alla fall med alla frågor. Vi har ingen som kan jobba specifikt på det viset.*

3.3 Utbildning av jämställdhetsstrateger

Jämresursen har anordnat utbildningen ”diplomerad jämställdhetsstrateg” som 23 personer har genomgått, 3 män och 20 kvinnor. Fem av deltagarna kom från landstinget och 18 från länets tio kommuner. Utbildningen har omfattat 4 x 2 dagar och har pågått från februari till november 2010. Kursledare för utbildningen har Jämresursens båda projektledare varit.

Deltagarna har utsetts av sina respektive organisationer och blandningen av deltagarna har varit stor. Det har funnits allt från erfarna genuspedagoger till personer som aldrig tidigare stött på tankar om genus och jämställdhet i sitt arbete. Deltagarnas professioner har också haft en bred variation; en förvaltningschef, en sjukgymnast, en badmästare, pedagoger av olika slag, personalstrateger och folkhälsostrateger, för att nämna några.

Utbildningen har omfattat grundläggande genusteori och praktiska metoder för jämställdhetsintegrering. Utöver de åtta seminariedagarna har deltagarna också fått praktiska uppgifter att genomföra på hemmaplan mellan utbildningstillfällena. Dessa har främst handlat om att tillämpa de metoder för jämställdhetsintegrering som presenterats. Deltagarna fick också i uppgift att ta fram en strategisk plan för hur de skulle starta upp sitt arbete om de fick ett uppdrag som jämställdhetsstrateg.

3.3.1 Vad tyckte deltagarna om utbildningen?

Att döma av de enkäter deltagarna fick fylla i efter varje utbildningstillfälle var alla mycket nöjda med utbildningen. Detsamma visade den mer omfattande enkät som gjordes vid det sista utbildningstillfället. Medelvärde för de 19 deltagare som var närvarande vid detta kurstillfälle var 5,7 (på en skala 1-6) när det gäller helhetsomdömet på utbildningen. Alla skulle absolut rekommendera utbildningen till en kollega.

Tabell 2: Sammanställning av enkätsvar från det avslutande utbildningstillfället. Medelvärde på en 6-gradig skala

Fråga	Medelvärde
Hur svarade utbildningen mot utbildningsbeskrivningen?	5,5
Uppfylldes de angivna utbildningsmålen avseende praktiska färdigheter	5,2
Uppfylldes de angivna utbildningsmålen avseende teoretiska kunskaper	5,3
Var utbildningens pedagogiska arbetsformer anpassad till utbildningens mål och innehåll	5,8
Kommer du att för egen del kunna tillämpa det du lärt dig i ditt arbete?	5,3
Har utbildningen givit dig stöd (t ex material och metoder) att förmedla din nyvunna kompetens vidare?	5,6
Hur bedömer du utbildningen som helhet?	5,7
Skulle du rekommendera utbildningen till en kollega i en situation liknande din?	5,9

För att fördjupa bilden av deltagarnas synpunkter på utbildningen har dels en gruppintervju genomförts vid det sista kurstillfället, dels har en utbildad strateg per kommun och landstinget telefonintervjuats efter utbildningen.

Dessa intervjuer gav en samstämmig bild: deltagarna var mycket nöjda med utbildningen. Den har gett dem ny kunskap, nya insikter och kompetens att jobba som jämställdhetsstrateg i praktiken. De allra flesta kände sig i högsta grad redo att gripa sig an en sådan uppgift.

Utbildningens organisering i pass om fyra tillfällen om två dagar i internatform har uppskattats. Några hade önskat att utbildningen skulle ha omfatta ytterligare tillfällen.

- *Bra med två dagar så man hinner landa. En dag då och då är mer stressande.*
- *Den bästa processen har varit torsdag till fredag så att man har fått komma hem sen och inte kasta sig in i verkligheten dagen efter på jobbet, för då tappar man*

fokus. Så här fick man kliva ur bubblan långsamt. Framför allt är det bra just det här att det är två dagar ihop.

Vid gruppintervjun fick deltagarna frågan om den tid och möda de lagt ner på utbildningen står i proportion till vad de fått ut av den. Samtliga svarade, utan att tveka, ja. Det råder alltså inget som helst tvivel om att deltagarna har uppskattat utbildningen oerhört mycket. Det har gällt såväl innehållet, pedagogiken, kursledningen som inbjudna föreläsare.

Det mest positiva – den praktiska inriktningen

Det som framför allt lyftes fram som positivt var den praktiska inriktningen på utbildningen. Deltagarna har fått en mängd metoder att tillämpa i det praktiska arbetet på hemmaplan. I de praktiska delarna byggde utbildningen framför allt på JämStöds erfarenheter och metoder.¹⁵ Deltagarna fick möjlighet att pröva metoderna på hemmaplan mellan kurstillfällena och vid kommande utbildningstillfälle fick de byta erfarenheter av det praktiska arbetet med övriga deltagare. Denna modell uppskattades mycket. Det man saknade var personlig feedback på uppgifterna från kursledarna.

- *Det jag har förstått är att man måste jobba efter den här trappan för att det ska ge resultat som håller över tid. För i vår kommun har vi inte jobbat med jämställdhetsintegrering, men vi har gjort några jämställdhetsinsatser lite här och var och det ger ju inget resultat. Jag har också förstått att som jämställdhetsstrateg måste man ha ett tydligt uppdrag, en beställning och inte bara jobba för att man själv tycker att det är roligt, här och var. Det ska vara ett tydligt uppdrag, annars ska man säga nej.*
- *Det är just det pedagogiska upplägget som jag tar med mig mest av härifrån, därför att jag tycker att det har varit oerhört strukturerat och genomtänkt. Jag känner att det har funnits en tanke med varje steg som vi har tagit. Jag har jobbat med jämställdhet ganska länge och det är ingenting nytt ren teoretiskt, men man möter nya människor och det tycker jag har varit styrkan i den här kursen.*
- *Jag tycker att det varit jättebra hemarbetsuppgifter. De har gett mig mycket kunskap, för då har man varit tvungen att omsätta det man inte riktigt förstod i skrift. För mig har det varit en läroprocess. Inte lätt. Avancerade hemuppgifter tycker jag.*
- *Metod-delen är det jag haft allra mest nytta av. Viktigt med konkreta och olika typer av metoder och att möta människor som arbetat med jämställdhetsintegrering specifikt. Jag är jämställdhetspedagog och har jobbat mot skolan som organisation och har känt avsaknad av verktyg och metoder.*

¹⁵ SOU 2007:15 JämStöds Praktika och Jämställd medborgarservice

- *Jag går ju också den nationella utbildningen, så jag kan jämföra. Den är väldigt teoretisk. Får ni myror i huvudet av det här, skulle ni nog få ännu mer myror där, för det är ju mycket feministisk teori och sånt. Det här är mer praktiskt, mera "hands on", som man har mer nytta av i vardagen. Det här ger en bättre grund för att få genomslag för jämställdhetsintegrering.*
- *Det bästa har varit pedagogiken, mixen av teori och praktik och alla nya vänner jag har fått. Intressanta och bra föreläsare. Bra nivå. Bra bredd. Mest nytta har jag haft av de praktiska delarna, övningarna kring de olika metoderna. Det blev konkret hur man kan jobba vidare på hemmaplan med jämställdhetsintegrering. Jag har också fått möjligheten att kunna reflektera och ifrågasätta mig själv; mina handlingar, tankar och värderingar utifrån det här perspektivet*
- *Metodböckerna har varit jättebra, de kommer jag att ha som en bibel innan det sitter hos mig. Bra blandning av teori och praktik. Retorikdelen var suverän. Kursledarna är fantastiska. Vilken ynnest att få vara med dem de här dagarna.*

Vad hade kunnat vara bättre?

Deltagarnas önskemål om förbättringar handlade framför allt om situationen på hemmaplan. Flera menade att de chefer som utsett dem att delta på utbildningen inte hade någon som helst tanke om hur de skall kunna använda kunskapen efter utbildningen. Många ansåg också att utbildningen tagit väldigt mycket tid i anspråk mellan kurstillfällena eftersom det ingick praktiskt arbete. Detta menade de att de inte fått klart för sig innan utbildningen.

- *Jag skulle gjort klart med min ledning från början om hur mycket tid jag skulle få till det här, för det finns inte tid på den ordinarie arbetstiden. Det ångrar jag djupt i efterhand, för att komma nu och säga hur mycket tid man lagt ner, känns ganska dumt. Så det är söndagar och kvällar jag har lagt ner, för jag vill ju göra det. Både för min egen skull och organisationens.*
- *För framtida utbildningar, om det blir fler, kanske man kan tydliggöra just det att "För att gå den här utbildningen behöver man avsätta ytterligare tid", så att man kan tala om det för sin chef när man går in i utbildningen. Det ger också lite dignitet till utbildningen att man måste avsätta mer tid.*
- *Mindre bra är kommunen, de därhemma, som ändå valt att skicka iväg oss på den här utbildningen. De har ingen koll alls på vad vi ska göra. Man kunde ha gjort en tydligare förankring hos dem*
- *Vad jag saknar är kontakten med uppdragsgivarna – mina chefer, de som skickat iväg mig på det här. Hur tänker de använda mig när jag kommer tillbaka ifrån den här utbildningen. Det ska finnas en tanke med varför jag går här.*

När det gäller själva utbildningen fanns det ett par inslag där deltagarna såg förbättringsmöjligheter. Dels var det ett tillfälle där de fick jobba med väldigt många övningar samtidigt – allt från filminspelningar till jämställdhetsanalyser. Den pedagogiken uppskattades inte av alla. Dels gällde det de teoretiska inslagen kring grundläggande genusteori. Denna del ansågs av några deltagare vara lite för svår att ta till sig på den korta tid som erbjöds. Detta gällde främst de deltagare som inte tidigare kommit i kontakt med genusteori eller jämställdhetsarbete. Man hade hellre sett flera kortare teoripass utspritt över kurstillfällena.

- *Vid första kurstillfället gick det väldigt fort fram. Jag har ju inte haft någon kontakt med det här förut och det blev väldigt mycket på en gång. Man kanske hade kunnat sprida ut det lite grann, för att kunna ta till sig det mer.*
- *Jag skulle behöva mycket mer teori, för min egen skull, så det är ett område som jag skulle kunna tänka mig att fördjupa mig i senare. Det är först nu som jag skulle kunna ta till mig alla de här teoretiska resonemangen på ett sånt sätt att jag själv kan föra ut kunskapen.*
- *Man kanske skulle ha en förträff med oss som inte hade så mycket teoretisk bakgrund. För det blev för mycket jämställdhets- och genusinformation på en endaste dag.*

3.3.2 Hur ser deltagarna på framtiden?

Vid gruppintervju och telefonintervjuer ställdes frågan om deltagarna känner sig redo för att börja jobba som jämställdhetsstrateger, om de har ett uppdrag som väntar på dem och vilket stöd de behöver framöver. Så gott som alla kände sig redo att börja tillämpa sina kunskaper, om än i liten skala för några. Flertalet stod inför att påbörja samtal med sin kommunledning/landstingsledning om kommande uppdrag. En av uppgifterna till sista kurstillfället var att ta fram ett förslag till strategisk plan för att starta ett arbete som jämställdhetsstrateg. Med denna i beredskap såg alla deltagare fram emot att föra diskussioner med ledningen för sina respektive organisationer.

Det är alltså i nuläget inte uppenbart om det faktum att kommunen valt att utbilda jämställdhetsstrateger också innebär att man är redo att utveckla mer jämställda verksamheter. Flera strateger har antingen blivit inbjudna till kommunledningen för att diskutera framtiden eller har bjudit in sig själva. I flera kommuner har det kartläggningsarbete deltagarna gjort som en kursuppgift mellan träffarna, bidragit till att deras chefer fått upp intresset för frågan.

Efter det att intervjuerna gjordes har sju av kommunerna fattat beslut eller gett signaler om att strategerna kommer att användas för uppdrag – om än i väldigt varierad omfattning. I några kommuner kommer uppdragen att begränsa sig till en enskild förvaltning och i andra blir det kommunövergripande uppdrag. De kommuner som i en

eller annan form tycks ha planer på att använda sina jämställdhetsstrategier är Sandviken, Hofors, Söderhamn, Hudiksvall, Ljusdal, Ovanåker och Gävle.

Fortsatt stöd från Region Gävleborg?

Deltagarna i strategutbildningen var rörande ense om att de nu skapat ett nätverk som de vill fortsätta att utvecklas i. De behöver kontinuerlig påfyllning av kunskap i nätverket och de vill också utveckla ett samarbete mellan deltagarna.

- *Angående kollegor i länet tänkte jag så här, att vi är ju så många från Gävleborgs län som går den här utbildningen, det känns som om vi skulle kunna vara en maktfaktor. Vi borde kunna synas och sätta Gävleborgs län på kartan. Alla prata ju om att vi har en bra grupp och vilket stöd vi har av varandra. Det känns som en visionär tanke.*
- *Jag tror att det i och för sig ger en hel del att kunna träffas och utbyta erfarenheter. Men jag skulle vilja ta det ett steg till. Att det inte bara blir ett nätverk med utbyte och kunskapsspridning, utan mer konkret, att vi kan göra uppdrag åt varandras organisationer. Man blir aldrig profet i sin egen hemstad och man är lite bränd i sin egen organisation. Det borde kunna vara möjligt och borde kosta ungefär likadant, oavsett vilken organisation man jobbar i.*

I telefonintervjuerna fick politiker och chefstjänstemän frågan om det var önskvärt att Region Gävleborg gav fortsatt stöd för att utveckla jämställda verksamheter och i så fall hur detta stöd skulle se ut. Svaren skiftade mycket, allt från att de egna nyutbildade strategerna nu har kunskap nog till att det är viktigt med inspiration, kunskapspåfyllnad och erfarenhetsutbyte.

- *Jo, det behövs ett tag framöver. Man låter det här projektet utmynna i någon form av samordning, för det här är ju lika viktigt för regionen sammantaget, som vilken annan regional fråga som helst.*
- *Jag tycker att det är fel att säga att jämställdheten behöver vara en levande fråga för all evinnerlig tid, som en del i regionförbundets verksamhet. Det kanske är så att flera saker ska köras projektivs för att väcka tankar och idéer. Sen gäller det att se till att man håller dem levande även om man lägger av på regionförbundet. För risken är ju annars att regionförbundet till slut består av flera hundra människor, därför att man har haft flera hundra projekt. Jag tycker att projektet ska köras, utvärderas och sen ska man ta ställning till om resurserna behöver fortsätta eller inte. Det kan ju faktisk vara som så att resursen kan finnas på landstinget eller på någon av kommunerna, som sen får i uppgift att samverka med andra kommuner.*
- *Vi är inte mogna ute i kommunerna att jobba med det här, inte vi små i alla fall. Vi är inte självgående. Därför att det är en så ny kunskap, en ny insikt: vad*

jämställdhet handlar om? Det är allt ifrån Erik och Hulda i äldreomsorgen till en tillväxtfaktor. Det är ju så stort, så fascinerande egentligen.

När frågan om ett eventuellt fortsatt stöd från Region Gävleborg diskuterades på det analysseminarium som arrangerades inom ramen för utvärderingen efterfrågades dels ett nätverk för jämställdhetsstrateger men också ett nätverk på ledningsnivå för att utveckla dessa frågor. Kontinuerlig utbildning för både strateger, politiker och tjänstemän efterlystes också. Vidare föreslogs att Regionstyrelsen tar ett övergripande ansvar och för frågan vidare till den politiska nivån i de egna organisationerna. En kunskapsbank och ett virtuellt samtalsforum hörde också till önskemålen.

Det föreslogs vidare att Region Gävleborg skulle teckna nya överenskommelser med medlemsorganisationerna om fortsatt arbete och stöd. Ett krav, menade några, kunde vara att den lokala jämställdhetsstrategen har ett tydligt uppdrag och att organisationen har fattat ett principbeslut om att systematiskt jämställdhetsintegrera sin verksamhet.

Vid analysseminariet lyftes också idén om att medlemsorganisationerna i Region Gävleborg kan ha ett organiserat utbyte av resurser för att få hjälp att genomföra utbildningar mm.

- *Vi har mycket att göra hemma – det är bara att kavla upp ärmarna och köra utifrån den grund som är lagd, inte minst utifrån utbildningen som fått idel lovord från strategerna. Det vore bra med fortsatt nätverkande och fortsatta utbildningsinsatser. Men vi har ett eget jobb att göra och vi kan inte förlita oss på att någon annan kan göra det åt oss.*
- *Hur viktigt är det här inte för framför allt oss små kommuner med cementerad ojämlik struktur att vi avdelar resurser för det här arbetet. Regionens arbete betyder mycket. Det är viktigt att få stöd.*

Sammantaget blir det tydligt att flertalet intressenter i projektet vill att Region Gävleborg tar på sig ett ansvar för att samordna och stödja utvecklingen mot jämställda verksamheter i länet framöver. Detta var också ett av målen för projektet; att inrätta en stödresurs för jämställdhetsintegrering av kommuner och landsting vid Region Gävleborg. Ett sådant beslut har nu fattats och Region Gävleborg har avsatt ca 30% av en tjänst för Jämresursen framöver.

3.4 Pilotprojekten

Inom ramen för projekt Jämresursen har också två kommunala förvaltningar fått stöd att påbörja ett aktivt arbete med att jämställdhetsintegrera sina verksamheter. En tredje kommunal verksamhet som enligt planen skulle ingå i denna stödverksamhet ansökte och fick egna medel från SKL och har därför inte ingått i Jämresursens projekt.

De pilotprojekt som fått stöd är *Idrottsavdelningen* inom Gävle kommuns Kultur och Fritidsförvaltning samt *Äldreomsorgen* inom Hudiksvalls kommun. Jämresursens insatser i pilotprojekten har varit att ge stöd och utbildning till deltagarna samt att handleda piloterna i sitt arbete med att kartlägga verksamheterna med hjälp av metoderna 4R respektive JämKAS Bas.¹⁶

Det har inte varit utvärderarens uppgift att följa dessa pilotprojekt under arbetets gång. De utvärderingsinsatser som genomförts är en gruppintervju med deltagarna i respektive pilotprojekt, en telefonintervju med respektive handledare från Jämresursen samt att ta del av de dokument som producerats och beslut som fattats.

3.4.1 Idrottsavdelningen i Gävle

Arbetsgruppen vid Idrottsavdelningen har ingen tidigare erfarenhet av att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv på sin verksamhet. Gruppen hade inte själva valt att delta som pilot utan hade blivit utsedda av sin nämnd och förvaltningsledning. I arbetet har hela avdelningen om 6 personer deltagit aktivt.

Gruppen fick grundläggande jämställdhetsutbildning av Jämresursen samt presenterades metoden JämKAS Bas för sin kartläggning. Metoden uppfattades som omständig och arbetet gick trögt till en början.

- *I början var det segt. Vi fick en bra introduktion av Jämresursen med exempel som tvättsäcken m fl. Men det var svårt att börja själva. Vi fick en metodbeskrivning av JämKAS Bas men det var väldigt svårt att bryta ner målen till oss. Så vi ringde efter hjälp. Vi fick mycket material men det var svårt att sätta sig in i det.*

Jämresursen anlidade en extern person med erfarenhet av Gävle kommun som handledare för Idrottsavdelningen.

- *Vi har inte haft tid att sätta oss och studera allt material. Det var svårt att förstå hur man ska gå tillväga.*
- *Hon lyssnade på våra diskussioner och våra resonemang. Hon fick våra anteckningar och så strukturerade hon upp det åt oss. Då började vi förstå.*

Gruppen hade svårt att förstå hur de jämställdhetspolitiska målen hade med dem att göra men fick hjälp att anpassa dessa till sin egen verksamhet.

Gruppen har hela tiden känt en efterfrågan från nämnden att de ska prestera resultat. Men till en början kände de sig ändå tveksamma.

- *Det har, hos vissa av oss, funnits en rädsla för vad detta ska leda till. Hur ska vi klara av detta om vi ska fortsätta med de resurser vi har idag?*

¹⁶ Se 2007:15, JämStöds Praktika

De kartläggningar som gjorts är bl.a. hur deras egna bidrag har fördelats och de blev förvånade över att fördelningen var så pass jämn som den var: 40% gick till flickor och 60% till pojkar.

De har också kartlagt de föreningar som söker bidrag och funnit att ordförandeposterna är mycket ojämnt fördelade; 79 män och 29 kvinnor.

- *Men det stora problemet är att alls få folk som ställer upp och tar ordförandeposter. Vi har 156 föreningar och alltså många som inte har en ordförande alls.*

De har också funderingar på hur de vill gå vidare. Föreningarnas jakt på sponsorer bidrar till att skrämna iväg flickorna från idrotten, menar de. Det vill de undersöka vidare. De kommer också att ställa krav vid ny- och ombyggnationer av hallar etc. De ser också samarbetsmöjligheter med övriga delar av Kultur och fritidsförvaltningens verksamheter.

- *Förbunden ställer till det för flickorna. De sätter flickorna i damserien fast de inte är damer. Det blir sämre tider, sämre bidrag och längre resor. Men fler sponsorer. Det slutar med att tjejerna slutar. Varför gör de så? Det vill vi veta.*
- *Det ska vara mer integritetsmöjlighet i omklädningsrummen och bättre belysning runtomkring byggnaderna t.ex.*
- *Vi har ju kulturen också och fritidsgårdarna. Var är tjejerna? Finns de hos kulturen med musik och teater? Vilken verksamhet erbjuder fritidsgårdarna?*

Idrottsavdelningens pilotprojekt har inte haft någon kontakt med övriga delar i projekt Jämresursen vilket de har saknat.

Idrottsavdelningen har upplevt att Kultur och Fritidsnämnden intresserat sig för deras pilotarbete och nämnden har också efterfrågat rapporter om hur arbetet fortlöpt. I verksamhetsplanen för 2011 har nämnden satt upp målet: *"En genomlysning av verksamheten ur ett genusperspektiv ska påbörjas under första halvåret 2011"*. Nämnden hänvisar i sin förklarande text till det pågående arbetet vid Idrottsavdelningen och säger att arbetet *"...syftar bland annat till att belysa hur de offentliga resurserna används ur ett jämställdhetsperspektiv. Efter att idrottsavdelningen avslutat sitt projekt ska övriga avdelningar lära sig metodiken för att kunna påbörja en genomlysning av sina verksamheter ur ett genusperspektiv."*

Pilotprojektet har med andra ord satt spår och lockat till fortsatt verksamhet inom Kultur och Fritidsförvaltningen. Detta fortsatta arbete kommer fortsättningsvis att drivas helt inom Gävle kommuns regi, utan stöd av Jämresursen.

3.4.2 Äldreomsorgen i Hudiksvall

Det andra pilotprojektet som fått stöd av Jämresursen är Äldreomsorgen i Hudiksvalls kommun. Den verksamhet man valt att fokusera på är formuleringen av beslut om korttidsboende. Pilotprojektet har haft en styrgrupp för sitt arbete som letts av förvaltningschefen.

Gruppen har fått grundläggande jämställdhetsutbildning av Jämresursen samt handledning i att göra en kartläggning av sin verksamhet med hjälp av metoden 4R¹⁷. Jämresursen har anlitat en extern konsult som ger stöd i kartlägningsarbetet. Dessutom har två av pilotprojektets deltagare gått Jämresursens strategutbildning.

- *De har varit väldigt bra och tillmötesgående och stöttande allihopa. De har fått oss att tänka och guidat oss rätt. Vi har fått mer stöd än vi räknat med. Konsulten har hjälpt oss att sätta ihop statistiken och hur vi kan tänka.*

Arbetet startade med grundläggande jämställdhetskunskap då all personal på korttidsavdelningen och på rehab deltog under en halvdag. Därefter vidtog diskussioner om vad man skulle välja att kartlägga i sin verksamhet. Inledningsvis tänkte man sig en mer omfattande kartläggning av hur man praktiskt verkställde besluten för kvinnor respektive män som fått korttidsplatser.

- *Från början tänkte titta på om vi bemötte olika men det har vi lagt på hyllan – det är svårt att mäta. Vi kan ju inte mäta bakåt. Det som går att mäta är ju målsättningen i beslutet och vad arbetsterapeuter och sjukgymnaster kommer fram till. De pratar ju inte om män och kvinnor utan om höfter och knän. Vi ska lägga till och se om olika resurser läggs på män och kvinnor där. Ute ”på golvet” måste man göra observationer och det kan man inte göra bakåt.*

Under kartlägningsarbetet är det framför allt handläggarnas formuleringar av beslut för korttidsboende som granskats.

- *Vi har ju sett väldigt mycket som vi inte ska skriva. Vi har gått igenom många beslut och sett konstigt formulerade målsättningar. Numera skriver vi väldigt bra målsättningar. Det har verkligen gett oss en tankeställare. Nu har vi lärt oss hur vi ska uttrycka oss: om det är träning eller återhämtning eller social stimulans.*

Att målformuleringen är tydlig blir viktig för dem som arbetar på korttidsboendet. De behöver veta vad de gamla behöver hjälp med. Genom detta kartlägningsarbete upptäckte man vikte av att samarbeta mellan handläggarna som skriver besluten och personalen på korttidsboendet. De menade också att det lett till en allmän kvalitetsförbättring att de nu stramat upp målformuleringarna.

¹⁷ SOU 2007:15 JämStöds Praktika

- *Om det blir en likabehandling av alla, då får man med automatik mera jämställd handläggning och verkställighet. Inget godtycke längre. Då är det större risk att behandla olika.*

Gruppen hade vid intervjutillfället ännu inte analyserat sitt material till fullo. Det man kunde notera var att det fanns skillnader i målsättningarna för kvinnor respektive män. Kartläggningen och en handlingsplan ska presenteras för omsorgsnämnden och förvaltningens ledningsgrupp i början av december.

Förvaltningen hade vid intervjutillfället inte funderat färdigt på hur de ville gå vidare efter pilotprojektet men kände sig inspirerade att fortsätta att granska sin verksamhet och gripa sig an nya analysområden. Förvaltningschefen ser också goda möjligheter att ta tillvara resultaten:

- *Även om det här inte är ett projekt som riktar sig till personalen så gör vi en medarbetarenkät för hela kommunen varje år. Vi har genomgående väldigt låga värden på frågan om vi jobbat med jämställdhet på ett bra sätt (mot medarbetaren). Vi ligger dåligt till där. Är vi dåliga inåt är vi ju inte så bra utåt och vice versa. Kanske uppfattas vi nu av medarbetarna som att vi gör något för jämställdhet.*

3.5 Region Gävleborgs egna mål

Något som delvis varit kontroversiellt i projektet är att regionförbundet satt upp mål för vad som ska ske i medlemsorganisationerna. Exempelvis målet om att åtta av tio kommuner ska ha undertecknat CEMR-deklarationen om jämställdhet, har vållat en del diskussioner. Liknande diskussioner uppstår ofta i den typ av organisationer som regionförbundet representerar – självständigheten kontra gemensamma ställningstaganden är en svår balansgång. I det här fallet hade Regionstyrelsen som ju består av ledande företrädare för samtliga medlemsorganisationer fattat ett gemensamt beslut om målet, men det upplevdes på sina håll ändå som att förbundet la sig i för mycket.

Hur långt har då Region Gävleborg själv kommit när det gäller jämställdhetsintegrering? Det visar sig att organisationen lever som den lär. När det gäller den egna organisationen har man för år 2011 bl.a. mål om att all individbaserad statistik som tillhandahålls och presenteras ska vara könsuppdelad, att alla styrdokument ska vara jämställdhetsintegrerade samt att chefer och medarbetare har grundläggande kunskap om jämställdhetsintegrering. Man avser också att ta fram en handlingsplan för CEMRs jämställdhetsdeklaration.¹⁸ Utdrag ur verksamhetsplan och budget för Region

¹⁸ Verksamhetsplan och budget för 2011

Gävleborg 2011 finns i bilaga 2. Dessutom har man beslutat att permanenta Jämresursen i en omfattning av 30% av en tjänst.

4. Diskussion

4.1 Jämresursens framgångsfaktorer

Hur kan det komma sig att några timmars utbildning för kommunstyrelser och högsta tjänstemannaledning i tio kommuner får till resultat att sju av dessa aktivt tagit ställning för att på ett systematiskt sätt jämställdhetsintegrera sin verksamhet? Flertalet av dessa sju kommuner har inte bara fattat ett principbeslut utan också antagit mål och planerat aktiviteter för jämställda verksamheter under 2011. De planerar också att presentera könsuppdelad statistik i budget och årsredovisningar samt att ge konkreta uppdrag åt sina nyutbildade jämställdhetsstrateger.

Detta är resultat som inte går att uppnå med enbart en kortare utbildningsinsats. Vilket har då varit Jämresursens framgångskoncept? Troligen har det breda och gedigna förankringsarbetet tillsammans med strategin att ha flera ingångar i respektive kommun varit avgörande. De främsta framgångsfaktorerna diskuteras nedan:

- Ett gediget förankringsarbete
- Strategiska målgrupper
- Parternas gemensamma ansvar för projektet
- Gemensam förståelse av jämställdhetsintegrering
- Erfarna projektledare

4.1.1 Ett gediget förankringsarbete

Jämresursen startade i augusti 2009. Diskussioner om att satsa på ett länsövergripande projekt startade redan i december 2007 i Regionstyrelsen. Under hösten 2008 fick Regionstyrelsen information om projektansökan till SKL och kommuncheferna strax därefter. Projektledarna har sedan lagt ner stor möda på att förankra projektiden i länets kommuner. Samtliga kommunledningar har fått personligt besök av projektledningen med information om projektet. Därefter har respektive kommun tecknat en överenskommelse¹⁹ med Jämresursen med tydliga åtaganden som respektive part förbinder sig till under projektiden. (Bilaga 1)

Men förankringsarbetet började egentligen långt tidigare och har sin förklaring i att en av projektledarna för Jämresursen varit särskilt sakkunnig på Länsstyrelsen i Gävleborg.

¹⁹ Region Gävleborg. Överenskommelse mellan kommuner i Gävleborg och projekt Jämresursen, Region Gävleborg. 2009-11-01

Det var i den egenskapen hon bjöd in till en konferens våren 2008 där deltagarna började skissa på projekt Jämresursen. Inbjudna var både politiker och tjänstemän, främst sådana som tidigare arbetat med eller visat intresse för jämställdhetsfrågor. Idéerna presenterades därefter för Region Gävleborg.

Avsikten var att samla kunskaper och erfarenheter som gjorts i länet och att hitta en form för att förvalta och utveckla dessa för framtiden. Själva grundtanken var att lägga stor kraft på att förankra projekt Jämresursen på ledningsnivå. Man ansåg att konkreta utvecklingsarbeten för verksamhetsförbättringar riskerar att bli dagsländor om inte ledningsorganisationen omfattas av tanken på det systematiska förhållningssätt som varit Jämresursens signum. Man ville nå en stabil förankring i länets ledningsstrukturer för strategin jämställdhetsintegrering.

En ansökan skickades in till SKLs första ansökningsomgång i oktober 2008, men den fick avslag. Muntligen motiverades avslaget med att man inte hade undertecknat CEMR deklARATIONEN och att det saknades utvecklingsarbeten för konkreta verksamhetsförbättringar.

SKLs krav om att bedriva konkret verksamhetsutveckling inom Jämresursen kan tyckas märkligt. Region Gävleborg är ett kommunalt samverkansorgan mellan länets kommuner och landsting.²⁰ Region Gävleborg har som uppdrag att samordna det regionala utvecklingsarbetet, inte att bedriva eller stödja operativt arbete inom medlemsorganisationernas förvaltningar. Borde inte kraven för att bevilja medel begränsas till att den ansökande organisationen jämställdhetsintegrerar sin egen verksamhet? I det här fallet kräver SKL att den ansökande organisationen ska gå utanför sitt eget mandat för att beviljas medel. Man kan också fråga sig om Region Gävleborg skulle acceptera att göra sådana avsteg inom andra politik- och verksamhetsområden?

4.1.2 Strategiska målgrupper

Jämresursen har haft ordinarie ledningsstrukturer i länet som sin främsta målgrupp²¹. Kommunfullmäktigeförsamlingarna har fått information om projektet, kommunstyrelserna har fått en halvdags utbildning liksom högsta ledningsgrupperna i varje kommun. Dessutom har alla kommuner och landstinget haft möjlighet att utbilda jämställdhetsstrateger.

Samtliga informationsträffar och utbildningar har förlagts till respektive grupps ordinarie mötestillfällen. Detta är säkerligen förklaringen till den höga närvaron bland målgrupperna och därmed en framgångsfaktor i sig.

²⁰ Förbundsordning för Regionförbundet Gävleborg, 2008-01-01

²¹ Att Landstinget Gävleborg inte funnits med bland dem som erbjudits utbildning beror på att de bedrivit ett eget projekt med stöd från SKL och Program Hållbar jämställdhet under 2010.

Jämresursen har alltså haft många vägar in till den strategiska ledningsnivån i varje organisation: Dels genom direktkontakt vid informationsmöten och utbildningar, dels genom den längre utbildningen av strategerna och slutligen genom att Regionstyrelsen varit styrgrupp, Kommunchefergruppen referensgrupp och att man i projektgruppen samlat kommunernas personalchefer.

4.1.3 Parternas gemensamma ansvar för projektet

Regionförbundet är som tidigare nämnts inte ansvarig för vad som sker i dess medlemsorganisationer. Det innebär att Jämresursen och Region Gävleborg inte heller kan ställa några krav – men man kan skapa efterfrågan och erbjuda stöd. Jämresursen har byggts upp efter principen att erbjuda stöd och hjälp men att också ställa krav på ett gemensamt ansvar där varje part har tydliga åtaganden. Respektive kommun och Region Gävleborg har tecknat ett kontrakt som uttrycker ansvarsfördelningen mellan parterna.

Det gemensamma ansvaret uttrycks också i att Regionstyrelsen – där kommunalråden och andra centrala företrädare för medlemsorganisationerna är ledamöter – gemensamt fattat beslut om inriktning på Jämresursen. Detta politiska beslut har sedan kommunicerats till samtliga kommunchefer som samlas regelbundet i Region Gävleborgs regi.

4.1.4 Gemensam förståelse av jämställdhetsintegrering

Ytterligare en fördel med denna breda ansats är att det nu finns en gemensam förståelse av strategin jämställdhetsintegrering i hela länet. De kortare utbildningarna riktade till politiker och tjänstemän har haft ett och samma innehåll. De har syftat till att skapa förståelse för vad strategin innebär, hur man kan starta ett konkret utvecklingsarbete, att strategin är både nationell och internationell och att det finns nationella jämställdhetspolitiska mål. Därmed blir bilden tydlig att problemen är likartade på de flesta håll och att det finns kunskap, erfarenhet och vilja att göra något åt dem på fler håll än i Gävleborgs län. Dessutom har utbildningarna innehållit ett visst mått av teoretiska förklaringar kring genus.

Den längre utbildningen för jämställdhetsstrategerna har haft samma byggstenar men där har man fördjupat dem så att deltagarna har konkreta verktyg i bagaget. Det har därmed utvecklats en gemensam förståelse för hur behoven ser ut, vad som krävs och hur man rent praktiskt kan gripa sig an problemen. Det ger styrka och snabbar troligen på processen.

Denna gemensamma förståelse är ingen självklarhet. Jämställdhet är ett begrepp som det finns många uttolkningar av. Jämresursen har hållit sig till de nationella jämställdhetspolitiska målen och den av regering och riksdag anvisade strategin för att

uppnå dem: jämställdhetsintegrering. I och med att Jämresursen fokuserar på jämställdhet i de tjänster och den service som erbjuds medborgarna fick jämställdhetsbegreppet en breddad och delvis ny innebörd för många som deltog i utbildningarna.

4.1.5 Erfarna projektledare

Projektledarskap är ofta ett ensamt arbete, men Jämresursen har valt att ha två personer i ledningen för projektet. Detta är säkert en framgångsfaktor i sig. Men den största framgångsfaktorn när det gäller projektledarna är att båda är mycket erfarna. Båda har bred kunskap om både jämställdhet i allmänhet och om jämställd medborgarservice. De känner sitt län väl och är därmed förtrogna med den miljö de ska verka i och har förståelse för den process de är satta att leda. Detta parat med den pedagogiska kompetensen har gjort att träffsäkerheten i genomförda utbildningar och planer blivit hög.

Det kan tyckas självklart att de som utses att leda ett projekt också har den kompetens som krävs. Så är inte alltid fallet när det gäller jämställdhetsprojekt. Detta beror främst på att beställarkompetensen är låg. Styrgrupper och projektägare har ofta själva låg kunskap om vad som behöver göras för att nå projektmålen och därmed blir det svårt att välja rätt personer.

4.2 Utmaningar för framtiden

En utmaning som regionförbundets medlemsorganisationer nu står inför är att bygga vidare på den grund som lagts i projekt Jämresursen. Det som nu tar vid är en utvecklingsprocess som varje medlemsorganisation själv måste äga och Jämresursens nästa utmaning blir att ge stöd i det arbetet.

4.2.1 Styra, stödja och störa

Vad krävs för att ett utvecklingsarbete ska bli hållbart på sikt? Den statliga utredningen JämStöd presenterade i sin slutrapport en hållbarhetstriangel för jämställda verksamheter, se figur 1. Modellen består av tre delar; *styra*, *stödja* och *störa* och figurens pilar illustrerar hur de är ömsesidigt beroende av varandra och där samtliga delas krävs för att resultatet ska bli det önskade. För att verkliga förändringar ska kunna ske krävs tydliga ramar (styrning), stöd och utrymme att reflektera och skapa nytt (stöd) samt hjälp att ifrågasätta det invanda (störning)²².

²² SOU 2007:15 Stöd för framtiden

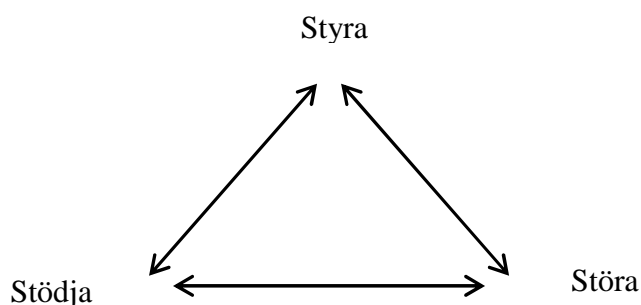


Fig.1: JämStöds modell för jämställda verksamheter

Styrning: Ansvar för styrning och ägarskap måste finnas i respektive organisation som deltagit i projekt Jämresursen. En genomtänkt strategi för hur utvecklingsarbetet ska fortskrida och hur resultaten ska tas om hand är a och o om effekterna ska bli långsiktiga. Strategin bör innehålla mål, planer för kompetensutveckling, arbetsmetoder och stöd och samordning. Råd för hur styrningen kan utformas för jämställda verksamheter finns bl.a. i JämStöds Praktika²³, trappsteg 3. En handlingsplan bör utarbetas och följas upp i varje organisation för att styrningen ska bli stabil.

Stöd: Här kan Jämresursen spela en viktig roll genom att ge råd och stöd i utvecklingsarbetet men också genom att skapa möjligheter till samverkan och erfarenhetsutbyte. I Region Gävleborgs verksamhetsplan för 2011 finns planer om att anordna nätverksträffar för länets jämställdhetsstrateger, stöd i planeringsarbetet för kommuner som startar sitt arbete för jämställda verksamheter, utbildningar som medlemsorganisationerna kan avropa och minst en grundläggande utbildning för politiker respektive högre tjänstemän som ännu inte tagit del av dessa.

Störning: Hur kan Jämresursen bidra till eller själv vara en kraft som också ”stör” det utvecklingsarbete som nu startas upp i många av länets organisationer? För att utvecklingsarbetet ska leda till hållbara effekter behöver det ifrågasättas och problematiseras och de inblandade behöver få hjälp att se på vad de gör på ett nytt sätt.

Ett allt vanligare sätt att försäkra sig om att det sker ett lärande i utvecklingsarbeten är att organisera en läroprocess genom en s.k. lärande utvärdering. Syftet är att förbättra utvecklingsarbetet både när det gäller kortsiktiga resultat och långsiktiga effekter. I lärandet involveras ett brett spektrum av deltagare, vilket gör att lärandet försiggår både på en individuell och på en organisatorisk nivå. Det kan ske i form av s.k. lär- eller analysseminarier, där representanter för olika nivåer i organisationen får diskutera ett underlag som utvärderaren har tagit fram och gemensamt analysera detta.²⁴

²³ SOU 2007:15 JämStöds Praktika

²⁴ Brulin och Svensson, 2010

Rekommendationer:

Länsgemensamma lär- eller analysseminarier anordnade i Jämresursens regi skulle kunna bidra till ett gemensamt lärande i de medlemsorganisationer som startar ett aktivt arbete för jämställda verksamheter. Det kan också bli ett tillfälle för ledningen i respektive organisation att få möjlighet att reflektera över arbetet tillsammans med kollegor från andra organisationer. Svårigheten med den här typen av lärtillfällen är att upptagna personer sällan tycker sig ha tid att delta på dem. Den höga arbetsbelastningen blir ett hinder för att kliva åt sidan och reflektera. Därmed blir den också ett hinder för utveckling av verksamheten.

Som ett led i denna utvärdering anordnades ett analysseminarium som fick ställas in vid två tillfällen p.g.a. för få anmälda, innan det slutligen kunde genomföras. Den främsta målgruppen för seminariet var kommuncheferna och bland dem var anmälningarna få även vid det genomförda seminariet. Det finns en ovana att avsätta tid för reflektion och eftertanke i dagens arbetsliv och det kan bli en utmaning för Jämresursen att skapa en medvetenhet om betydelsen av att ändå göra det.

Jämresursen skulle också kunna ge stöd för lärande i medlemsorganisationernas utvecklingsarbete genom att erbjuda samtalsledare för s.k. lärande uppföljning. Lärande uppföljning är en kombination av just lärande och uppföljning. Uppföljning av verksamheter görs oftast i form av kvartalsrapporter eller andra återkommande redovisningar av vad som utförts och ofta är dessa uppföljningar kvantitativa. Men allt kan inte mätas i siffror och därför har en modell för kvalitativ uppföljning av jämställdhetsarbete utvecklats inom ramen för SKLs HÅJ-program.²⁵

På analysseminariet framfördes idén om att teckna nya överenskommelser mellan Region Gävleborg och medlemsorganisationerna. Det tycks vara en god tanke för att kunna planera stödverksamheten effektivt och efter verkliga behov.

4.2.2 Struktur och process

Några som under lång tid studerat vad som krävs för att ett utvecklingsarbete ska bli hållbart på sikt är APeL forsknings- och utvecklingscentra. I boken lärande utvärdering beskrivs de funktioner de anser nödvändiga för att uppnådda resultat ska leda till långsiktiga effekter.²⁶

APeL presenterar en sambandskedja av aktiviteter-resultat-effekter som bygger på programlogikens idé. Men APeL har ett viktigt tillägg till programlogiken; förmedlande instanser. Man menar att resultat inte blir till effekter av sig självt. Det krävs någon form av aktivitet eller beslut för att resultaten ska kunna leva vidare och bli till effekter.

²⁵ Boman, 2010

²⁶ Svensson, m.fl. 2009

Förmedlande instanser kan vara både formella beslut men också aktörer som bidrar till att ny kunskap skapas.

Runt sambandskedjan finns en ”korsett” som består av begreppen *struktur* och *process*. Mål och visioner, styrning och organisering är viktiga som stöd för utvecklingen. Men det behövs också pådrivande processer som bygger på lärande och delaktighet för att ett utvecklingsarbete ska bli hållbart.

Det behövs både samspel och balans mellan styrning uppifrån och delaktighet underifrån för ett hållbart utvecklingsarbete. Om strukturen dominerar och utvecklingsarbetet drivs för mycket uppifrån kan den bli ett hinder för engagemang och lärande bland deltagarna. Om utvecklingsarbetet å andra sidan domineras av processen och drivs för starkt underifrån riskerar resultaten att bli kortsiktiga eftersom det inte finns någon struktur som fångar upp dem.

Rekommendation

I projekt Jämresursen har man under detta steg satsat på att bygga stabila strukturer. I nästa steg blir det viktigt att kombinera detta med processer med hög delaktighet och planerade forum för lärande.

Jämresursen har goda möjligheter att vara en förmedlande instans som hjälper organisationerna att ta uppnådda resultat till långsiktiga effekter genom att bistå med ”stöd” och ”störning”. Att ge de inblandade möjligheter att växla mellan handling och reflektion är en nyckel till utvecklingsinriktat lärande.²⁷

Jämställdhetsstrategerna har efterfrågat stöd både i form av påfyllning av kunskap men också ett forum för utbyte av erfarenheter. Båda delar blir viktiga för att skapa ett lärande. Ett tema vid dessa träffar kommer säkerligen strategernas roll och mandat att vara – nuvarande rapporter tyder på att de kommer att se mycket olika ut. Strategernas möjligheter att verkligen vara ett stöd i sin organisation beror mycket på vilket utrymme de ges.

Ett aktivt stöd till jämställdhetsstrategerna blir viktigt framöver men lika viktigt är att ledningen för respektive organisation får stöd i att tänka strategiskt och att få inspiration från andra organisationer i länet. Att grannkommunerna också arbetar i samma riktning kan säkert vara både en inspirationskälla och en utmaning som sporrar. På så vis blir helheten mer än summan av delarna – hela länet kan utvecklas mot ökad jämställdhet betydligt snabbare än om var och en sköter sitt i tysthet.

²⁷ Brulin och Svensson, 2011

4.2.3 Samverkan

Region Gävleborgs medlemsorganisationer är vana att samverka i olika frågor. Nu har samverkan också påbörjats när det gäller utveckling mot jämställda verksamheter. Att utveckla jämställda verksamheter måste till största delen ske i respektive organisation som möter just sina medborgare. Varje organisation måste vidta sina mått och steg och avsätta egna resursen för utvecklingsarbetet. Men det finns områden där samverkan kan förenkla arbetet.

Rekommendation

Att underlätta utbyte av metoder, checklistor och tillvägagångssätt blir en viktig uppgift för Jämresursen. Ett annat exempel är att samverka kring rekommendationer för hur jämställdhetskrav kan utgöra ett kriterium vid upphandling av offentliga tjänster.

På analysseminariet som hölls i projektet väcktes tanken att deltagarna i nätverket samarbetar i form av att utbilda i varandras organisationer. Det är spännande tanke som borde utvecklas. Just så utvecklade Länsstyrelsernas jämställdhetsexperter sitt samarbete när de gick ett liknande utvecklingsprogram under 1,5 år. Innan programmet startade fanns det både misstänksamhet och konkurrens inom gruppen. Detta minskade betydligt under programmets gång och ett samarbete över länsgränserna utvecklades på många håll och sker idag regelbundet.²⁸

Numera bedrivs arbete för jämställdhetsutveckling på många håll i landet. En samverkan med andra regioner och län kan säkert också ge inspiration till egen utveckling. Jämresursen kommer att ha överblick över vad som sker på andra håll och kan koppla samman medlemsorganisationerna med organisationer i andra delar av landet och att låta dem ingå i SKLs lärandenätverk.

4.3 Slutord

Jämresursen har med detta projekt tagit viktiga steg i den första etappen för att skapa jämställda verksamheter i Gävleborgs län. Det man åstadkommit är en infrastruktur som består av insikt om behovet av jämställda verksamheter, principbeslut i Region Gävleborg och flertalet av dess medlemsorganisationer om att påbörja ett aktivt arbete samt stödresurser i form av Jämresursen och lokala jämställdhetsstrategier.

Med det är en god grund lagd inför nästa etapp som måste handla om att börja kartlägga verksamheter och att genomföra förändringar där så krävs. Hur många av de enskilda organisationerna som verkligen går vidare och genomför kartläggning och konkreta förändringar vet vi inte i nuläget.

²⁸ Furst-Hörte, 2005

Att Region Gävleborg beslutat att permanenta Jämresursen är bra, men 30% av en tjänst som stöd för regionens alla organisationer, förslår inte långt. I nästa etapp kommer nya utmaningar. Ofta uppstår en helt annan typ av svårigheter när det är dags att kartlägga och därefter besluta om omfördelning av makt och resurser. Därför behöver infrastrukturen byggas på och hållas stabil och rekommendationerna ovan syftar till just det. Att då dra ner Jämresursen från nuvarande 1,6 tjänster plus konsultstöd, till ca 1/3 tjänst ter sig som en drastisk nedprioritering. För att stödstrukturen ska fungera väl och ha förmåga att ge stöd till både den egna organisationen och till medlemsorganisationerna i nästa etapp, skulle Jämresursen troligen behöva samma personalstyrka som hittills. Så är nu inte fallet, och då krävs mycket tydliga prioriteringar och en väl genomtänkt strategi för att nyttja dessa knappa resurser på mest effektiva sätt.

Bilaga 1

Överenskommelse mellan kommuner i Gävleborg och projekt Jämresursen, Region Gävleborg

Detta dokument är en överenskommelse mellan respektive kommun i Gävleborgs län och projekt Jämresursen, Region Gävleborg. Dokumentet innehåller en mycket kort beskrivning av projektet samt en beskrivning av de åtaganden som respektive part (kommun och Jämresursen) förbinder sig till under projekttiden.

Respektive kommun ombeds komma in med namnförteckning på deltagare inom nedan listade målgrupper samt förslag på datum för utbildningstillfällen **senast den 12 januari**.

Jämresursen

Jämresursen är en del i länets pågående RUP-arbete (fördjupningstema 14).

Resultat och effekter av Jämresursens insatser ska påverka förhållningssätt, service etc. gentemot medborgarna.

Jämresursen ska fungera som en bestående plattform för kunskap, information, nätverk och utbildning. Arbetet inleds med en omfattande utbildningsinsats där politiker och högre tjänstemän i länets samtliga kommuner utgör målgrupp.

Regionstyrelsen utgör styrgrupp för detta projekt och länets kommunchefer utgör referensgrupp. Jämresursen leds av två processledare på Region Gävleborg. Projektgrupp bestående av tjänstemän från såväl kommuner som Region Gävleborg kommer att finnas knuten till processledarna.

Jämresursens åtaganden

- Att tillhandahålla utbildning för politiskt förtroendevalda i länets kommuner enligt överenskommelse med aktuell kommun.
- Att tillhandahålla utbildning för högre tjänstemän och nyckelpersoner i länets kommuner enligt överenskommelse med aktuell kommun.
- Att ge 2 personer från varje kommun möjligheten att delta i ett utvecklingsprogram om totalt 8 dagar.
- Att inom ramen för utvecklingsprogrammet stå för internat- och litteraturkostnader för deltagarna.
- Att utforma marknadsföring för utbildningstillfällen.

Kommunens åtaganden

- Att utse en representant till Jämresursens projektgrupp samt meddela utsedd person till Jämresursen.

- Att definiera målgrupper (KF, KS, nämnsordförande/nämnder) politiskt förtroendevalda och meddela namn och uppdrag på de som ska delta i utbildningen till Jämresursen. (Kallande till utbildningar är ordförande i respektive nämnd.)
- Att definiera målgrupper högre tjänstemän och personer med nyckelfunktion samt meddela namn och uppdrag på dem som ska delta i utbildningen till Jämresursen. (Kallande till utbildningar är kommunchef.)
- Att föreslå tänkbara datum för utbildning för samtliga ovanstående målgrupper.

Omfattning utbildning politiker

- Kommunfullmäktige, information ca 30 minuter i samband med pågående sammanträde.
- Kommunstyrelse, utbildning ca 2-2,5 timmar i samband med pågående sammanträde.
- Nämnsordföranden, ca 2-2,5 timmar i samband med pågående sammanträde. Alternativt, samla samtliga nämnsordföranden vid ett tillfälle eller låta dem delta vid kommunstyrelsens utbildning. Kommunen kan även välja att utbilda fler nämnder.

Omfattning utbildning högre tjänstemän

- Beroende på kommunens önskemål samla hel grupp eller dela upp i två mindre grupper, utbildningens omfattning 4 timmar.

Kommunen kan även välja att samordna sin utbildning tillsammans med en eller flera andra kommuner. Samordningen av det ska i så fall ske tillsammans med Jämresursen.

Kommunen kan även välja att genomföra en JGL-utbildning (Jämställdhet Göra Lära, Försvarshögskolan) med denna målgrupp. Gruppen bör vara på ca 15 personer för genomförande, går att samordna med andra kommuner, samordningen sker i så fall tillsammans med Jämresursen

Utbildning verksamhetsutvecklare/jämställdhetsstrateg

Varje kommun utser 2 personer/kommun (gärna en kvinna och en man) och meddelar kontaktuppgifter på dessa till Jämresursen.

- De utsedda personerna bör ha tidigare kunskaper/erfarenheter i genus/jämställdhet och ha nära koppling till kommunens ledning.
- Kommunens faktiska kostnader för de som deltar är arbetstid och resa. Utbildningen omfattar fyra internattillfällen om totalt 8 dagar i länet exklusive tid för egna studier, genomförande av praktiska uppgifter mellan utbildningstillfällena etc.

Jämställdhetsintegrering i tre kommuner

För de tre kommuner som utses att gå in i ett djupare arbete med jämställdhetsintegrering av en hel verksamhet upprättas ytterligare en överenskommelse.

Godkänner härmed överenskommelsen:

Kommun:

Datum:

Underskrift: _____

Namnförtydligande:

Befattning:

Carina Löfgren

Processledare Jämresursen

Mobil: 070-388 89 00

E-post: carina.lofgren@regiongavleborg.se

Ruddammsgatan 30, Gävle

Box 834, 801 30 Gävle

www.regiongavleborg.se

Kajsa Svaleryd

Processledare Jämresursen

Mobil: 073-2742793

E-post: kajsa.svaleryd@regiongavleborg.se

Ruddammsgatan 30, Gävle

Box 834, 801 30 Gävle

www.regiongavleborg.se

Bilaga 2

Utdrag ur Verksamhetsplan och budget för Region Gävleborg 2011. RUP fördjupningsområde 14.

14. Stärkt arbete med jämställdhetsintegrering som en strategi för social hållbarhet i Gävleborg

Det långsiktiga integreringsarbetet med jämställdhet som ett horisontellt perspektiv i samtliga verksamhetsområden inom Region Gävleborg skall förstärkas och utvecklas. JämResursen utvecklas, stärks och etableras som ett stöd för länets kommuner i deras arbete med jämställdhetsintegrering.

Mål 2011

- All individbaserad statistik som tillhandahålls och presenteras av region Gävleborg är könsuppdelad.
- Samtliga chefer och medarbetare vid alla enheter på Region Gävleborg har deltagit i minst grundläggande utbildning i genus, jämställdhet och jämställdhetsintegrering.
- En handlingsplan för CEMR:s jämställdhetsdeklaration gällande Region Gävleborg är framtagen och fastslagen av Regionfullmäktige.
- Samtliga styrdokument och/eller andra dokument som till exempel styr handläggning och hantering av projekt och som fastställts av Region Gävleborg är jämställdhetsintegrerade.
- Allt informationsmaterial som Region Gävleborg ger ut och distribuerar är jämställdhetsintegrerat.
- Region Gävleborg har arrangerat minst två nätverksträffar/seminarier för kommunernas egna jämställdhetsstrategier.
- Region Gävleborg erbjuder stöd för planering och start av arbete med jämställdhetsintegrering till kommunernas eget arbete med jämställdhetsintegrering till samtliga kommuner i länet.
- Region Gävleborg erbjuder för avrop en grundläggande utbildning i jämställdhet/genus/jämställdhetsintegrering för politiker och tjänstemän genom sin egen utbildningsfunktion.
- Minst en grundutbildning i svensk jämställdhetspolitik/jämställdhetsintegrering för förtroendevalda har erbjudits i länet.
- Minst en grundutbildning i svensk jämställdhetspolitik/jämställdhetsintegrering för tjänstemän har genomförts i länet.

Referenser

Boman, Ann, *Lärande uppföljning för jämställda verksamheter.Handledning och frågeguide.* SKL 2010 (under utgivning)

Boman, Ann, *Styra, stödja och störa. Om ett utvecklingsarbete i Regeringskansliet.* Reflektionspromemoria. Linköpings Universitet 2009

Brulin, Göran och Svensson, Lennart, *Att äga, styra och utvärdera stora projekt.* Lund. Studentlitteratur 2011

Ds 2001:64, *Ändrad ordning. Strategisk utveckling för jämställdhet* (Näringsdepartementet)

Fürst-Hörte, Gunilla, *Utvärdering av ett utvecklingsprogram för länsstyrelsernas jämställdhetsexperter.* 2005

SOU 2005:66, *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål.* Slutrapport från Jämställdhetspolitiska utredningen

SOU 2007:15 *Jämställd medborgarservice. Goda råd om jämställdhetsintegrering – en idébok för chefer och jämställdhetsstrateger*

SOU 2007:15 *JämStöds Praktika. Metodbok för jämställdhetsintegrering*

SOU 2007:15 *Stöd för framtiden. Slutbetänkande från JämStöd*

Svensson, Lennart, Brulin, Göran, Jansson, Sven, Sjöberg, Karin, *Lärande utvärdering genom följeforskning.* Lund. Studentlitteratur 2009

Material från Region Gävleborg

Ansökan till SKL om utvecklingsmedel, mars 2009

Förbundsordning för Regionförbundet Gävleborg, 2008-01-01

Förfrågningsunderlag för utvärdering av Jämresursen, 2009-11-19

Projektplan för Jämresursen 2009-12-03

Verksamhetsplan och budget för 2011

Överenskommelse mellan kommuner i Gävleborg och projekt Jämresursen, 2009-11-01

Internetkälla

www.skl.se/web/Hallbar_jamstallldhet.aspx