

Ann Boman
Utveckling ab "Helheten är mer än summan av delarna"

Från tre håll

Utvärdering av Projekt Hållbar Jämställdhet
i Piteå kommun

2011-01-09
Ann Boman

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

Innehåll

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund till projektet.....	3
1.2 Projektets syfte och upplägg.....	3
1.3 Utvärderingen	4
2. Projektets arbete och resultat	4
2.1 Utbildning av politiker, chefer och nyckelpersoner	5
2.1.1 Genomförande och resultat.....	5
2.1.2 Bedömning	6
2.2 Utveckling av kommunens styrsystem	6
2.2.1 Genomförande och resultat.....	6
2.2.2 Bedömning	7
2.3 Pilotverksamheterna	8
2.3.1 Genomförande och resultat.....	8
2.4 Projektets styrning och organisering	18
3. Diskussion och rekommendationer	18
3.1 Styrning och ägarskap	19
3.2 Delaktighet och lärande	19
3.3 Styra, stödja och störa.....	20
3.4 Utmaningar	22
Referenser	24

Från tre håll

Utvärdering av Projekt Hållbar Jämställdhet i Piteå kommun

1. Inledning

1.1 Bakgrund till projektet

Piteå kommun 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

Programmet Hållbar Jämställdhet har beviljat 145 miljoner till 87 organisationer vid tre olika tillfällen. Piteå kommun beviljades 1,6 miljoner kronor i maj 2009. Projektet startade i juli 2010 och pågick fram till 31 december 2010.

1.2 Projektets syfte och upplägg

Syftet med utvecklingsarbetet har varit att Piteå kommun ska erbjuda service och tjänster med likvärdig kvalitet för kvinnor och män, flickor och pojkar. Detta ska ske genom att jämställdhet ska beaktas i kommunens styrsystem.

Projektarbetet har haft tre komponenter:

1. Utbildning av politiker, högre tjänstemän och nyckelpersoner som syftar till att dessa ska förstå sin roll när det gäller jämställdhetsintegrering.

¹ www.skl.se

² Ibid.

2. Utvecklingsarbete i gruppen "Kvalitetskedjan" som är en kommunövergripande grupp som utvecklar kommunens styrsystem i syfte att skapa förutsättningar för könsuppdelad statistik i det interna styrsystemet.
3. 15 pilotverksamheter som kartlagt, analyserat och förändrat sin verksamhet i syfte att utveckla metoder och visa exempel på konkret arbete för jämställdhetsintegrering. Varje förvaltning med pilotverksamhet har också formulerat egna mål för sin pilot, vilka specificeras och diskuteras nedan.

1.3 Utvärderingen

Projekt Hållbar Jämställdhet i Piteå har haft en intern utvärderare som granskat administration och samverkan mellan projektledare, pilotverksamheter och styrgrupp. För att utvärdera resultatet av pilotverksamheten valde projektet att anlita en extern utvärderare. Uppdraget gick till Ann Boman Utveckling AB och har pågått under december 2010 och januari 2011.

Utvärderarens uppdrag var att genom intervjuer bedöma projektets genomförande och resultat samt kommunens beredskap att föra arbetet vidare. Dessutom ingick i uppdraget att presentera preliminära resultat från utvärderingen vid ett analysseminarium med brett deltagande från kommunens olika förvaltningar och företrädare för olika positioner. Analysseminariet var en viktig del för att förstå och kunna bedöma kommunens beredskap att implementera projektresultaten, dvs. projektets hållbarhet.

Utvärderingens olika insatser kan sammanfattas i följande punkter:

- Intervjuer med samtliga pilotverksamheter
- Intervju med företrädare för "kvalitetskedjan"
- Intervju och samtal med projektledaren
- Intervju med utbildaren
- Telefonintervjuer med politiker och tjänstemän inom piloternas förvaltningar
- Analysseminarium med brett deltagande från kommunen
- Utvärderingsrapport

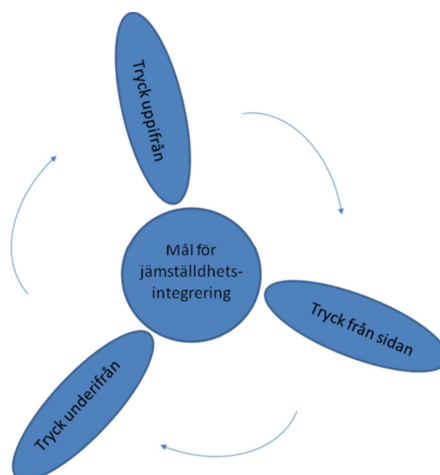
2. Projektets arbete och resultat

Utvärderingsuppdraget är fokuserat på genomförande och resultat. För att kunna bedöma detta har också projektets mål och i viss mån måluppfyllelse granskats.

Projektet har inte föregåtts av någon problemanalys och det går därför inte att bedöma om projektet löser befintliga problem eller behov. Däremot finns tydliga förväntningar uttalade från högsta politiska nivå i kommunen: projektet ska på sikt leda till att

kommunens service och tjänster är likvärdiga oavsett kön på mottagaren. Kortsiktiga mål för själva projektet finns formulerade för samtliga komponenter.

Projektet har formulerat en strategisk arbetsmodell som innebär att man ska påverka styrsystemet från tre håll; uppifrån, från sidan och underifrån vilket har illustrerats på följande vis:



1. Tryck uppifrån – Politiker och ledning
2. Tryck från sidan – Kvalitetskedjan
3. Tryck underifrån - Pilotverksamheterna

2.1 Utbildning av politiker, chefer och nyckelpersoner

2.1.1 Genomförande och resultat

Den första komponenten vänder sig till politiker, chefer och nyckelpersoner och har haft som syfte att politiker och högre tjänstemän ska förstå nyttan med jämställdhetsintegrering och därmed fungera som tydliga ledare och beställare i processen med att jämställdhetsintegrera alla kommunens verksamheter.

En utbildning har genomförts för politiker i kommunstyrelsen och alla nämnder, högre tjänstemän, nyckelpersoner och arbetsledare. Innehållet var grundläggande jämställdhetskunskap och genusteori, nationella jämställdhetsmål samt syftet med Piteå kommunens arbete med jämställdhetsintegrering.

Inbjudan var bred och projektledningen hoppades på god uppslutning. Planen var att 80% av alla i förvaltningarnas ledningsgrupper, nyckelpersoner, arbetsledare i piloternas förvaltningar, Kvalitetskedjan samt representanter från kommunens helägda bolag skulle utbildas. Inbjudan gick till ca 170 personer och 110 av dem hörsammade inbjudan och deltog i utbildningen.

Därutöver bjöds politiker från kommunstyrelsen och samtliga nämnder in. Endast 12 av de 90 inbjudna förtroendevalda valde att delta i den allmänna utbildningen. Därför fick planerna ändras så att den förvaltnings specifika utbildning som sedan erbjöds nämnderna på ordinarie mötestid, också innehöll grundläggande jämställdhetskunskap. Dessutom fokuserade man på respektive nämnds verksamhet och hur den kan utvecklas med hjälp av ett jämställdhetsperspektiv samt politikernas roll i arbetet med jämställdhetsintegrering.

2.1.2 Bedömning

Det övergripande målet för denna komponent i projektet har varit att politiker och högre tjänstemän ska förstå nyttan med jämställdhetsintegrering och därmed fungera som tydliga ledare och beställare i processen med att jämställdhetsintegrera alla kommunens verksamheter.

Eftersom avsikten är att stärka styrningen av jämställdhetsarbetet kan konstateras att såväl målgruppen som insatserna är relevanta för att nå målet. Att döma av de intervjuer som gjorts inom ramen för denna utvärdering har också kvalitén på genomförda utbildningar varit hög och att innehållet varit användbart. Merparten av deltagarna har varit nöjda med utbildningen och anser att de fått nya insikter om hur arbetet behöver fortskrida och ledas framöver.

Frågan är dock om insatserna varit tillräckliga för att nå sitt syfte? Är politiker och tjänstemän redo att fungera som tydliga ledare och beställare av jämställda verksamheter? Att döma av både intervjuer och analysseminarium är det målet inte nått ännu. Detta diskuteras mer i detalj i kapitel 3.

2.2 Utveckling av kommunens styrsystem

2.2.1 Genomförande och resultat

Den andra komponenten fokuserar på kommunens styrsystem och målet har varit att all individbaserad statistik i kommunen ska vara könsuppdelad. Syftet är att få fram underlag för att kunna göra jämställdhetsanalyser i verksamheterna som kan visa på konsekvenser av beslut och åtgärder för kvinnor respektive och män.

Insatserna i projektet har varit att arbeta med gruppen Kvalitetskedjan, som är en kommunövergripande grupp med representanter från alla förvaltningar som arbetar med att utveckla styrsystemet och årsredovisningen. Gruppen har fått två halvdagars utbildningar/genomgångar med inriktning på hur årsredovisningen är upplagd utifrån könsuppdelad statistik och en halvdag om könsuppdelad statistik med en expert från SCB.

Resultatet av insatserna är att årsredovisningen har fått ett nytt utseende och kön finns med som en indelningsgrund på alla individbaserade nyckeltal. Arbetet med att ta fram detta på alla nivåer i kommunen pågår.

Målen för denna komponent var högt ställda:

- All individbaserad statistik är uppdelad på kön.
Målet är i huvudsak genomfört – se ovan.

Följande mål är ännu inte genomförda men man har kommit en bit på väg eftersom nämnderna har fått i uppdrag att bryta ner ett övergripande mål för jämställdhet i verksamhetsplaneringen för 2011-2013:

- Alla beslutsunderlag innehåller redovisade könsskillnader.
- Ta fram en metod för att beakta konsekvenser för kvinnor och män i nämndbeslut.
- I 80 % av alla beslut i deltagande nämnder ska ta hänsyn till konsekvenser för kvinnor och män.

Det finns också resultat som härrör sig till båda såväl denna komponent som den föregående. Kommunfullmäktige har fattat beslut om ett övergripande mål för all verksamhet i kommunen: *Service och bemötande utformas jämställt i kommunens alla verksamheter.*

Uppdraget till varje nämnd är att bryta ner det övergripande målet och att ta fram en handlingsplan och en tidsplan för arbetet. I översynen av mål och indikatorer 2012 ska jämställdhet börja arbetas in.

Uppföljning ska ske i den övergripande delårs- och årsredovisningen samt i nämndernas årsredovisning. Övergripande och nämndsvisa indikatorer ska utarbetas för att kunna följa om service och bemötande utformas jämställt.

2.2.2 Bedömning

Målet för denna komponent har varit att all individbaserad statistik i kommunen ska vara könsuppdelad. Syftet är att kunna göra jämställdhetsanalyser i verksamheterna som visa på konsekvenser av beslut och åtgärder för kvinnor och män. Den huvudsakliga målgruppen för insatserna har varit den s.k. Kvalitetskedjan, vilket är den grupp som utvecklar styr och ledningssystem i kommunen.

Könsuppdelad statistik är en förutsättning för att kunna göra bedömningar av om verksamheterna är lika träffsäkra för båda könen. Därför är både det övergripande målet och den målgrupp man valt att arbeta med synnerligen relevant. Insatserna har fått goda vitsord när det gäller både innehåll, kvalitet och användbarhet.

När det gäller delmålen för komponenten kan man dock diskutera hur realistiska de har varit. Ett av målen för komponenten är delvis uppnått, nämligen det om att all individbaserad statistik ska vara uppdelad på kön. Vad projektet lyckats med är att skapa förutsättningar för att den framtida statistiken ska vara könsuppdelad i alla led, i och med att kön nu finns med som en indelningsgrund på alla individbaserade nyckeltal och att årsredovisningen ändrat utseende.

Övriga delmål är inte uppnådda, vilket heller inte är realistiskt att förvänta sig under den tid projektet har pågått. Däremot har även här förutsättningar skapats för att nå delmålen om ett par år, i och med att fullmäktige fattat beslut om ett övergripande mål som ska brytas ner och följas av handlingsplaner i samtliga nämnder och förvaltningar.

Sammanfattningsvis kan sägas att delmålen varit relevanta men knappast realistiska att uppnå under projekttiden.

2.3 Pilotverksamheterna

2.3.1 Genomförande och resultat

Det övergripande målet för denna tredje komponent i projektet har varit att utveckla metoder och ge exempel för hur jämställdhetsintegrering ska kunna gå till i Piteå kommun.

Det har funnits 15 pilotverksamheter inom fyra olika förvaltningar.³ Varje pilotverksamhet har en projektledare som fått utbildning i grundläggande jämställdhetskunskap och 3-R metoden under 3,5 dagar av en extern utbildare. Vidare har de fått en halvdagsutbildning om kommunens styr- och ledningssystem som letts av kommunstrategen och en dag om könsuppdelad statistik av en specialist från SCB. Projektledarna har också fått tre kortare handledningspass av en extern utbildare och kommunens processledare samt ytterligare stöd av processledaren vid behov. Dessutom har de arbetat med kartläggning och analys av sina egna verksamheter.

Innehållet i projektledarnas utbildning har fokuserat på grundläggande jämställdhetskunskap, genusteori, nationella jämställdhetsmål, syftet med Piteås kommuns arbete med jämställdhetsintegrering samt gett stöd i planering och genomförande av piloten. Tanken var att utbildning skulle ske på arbetsplatsträffar och att projektledarna skulle hålla i utbildningen för sina kollegor med stöd av handledare. Så har det inte blivit.

Istället har pilotverksamheten bestått av enskilda personer som på egen hand gjort någon form av kartläggning av sin egen verksamhet. Övrig personal på piloternas arbetsplatser har inte deltagit i arbetet i någon nämnvärd omfattning.

Nedan följer en summarisk beskrivning av respektive pilotverksamhet. För en mer fyllig beskrivning av respektive pilotprojekt hänvisas till projektets magasin Hållbar jämställdhet.⁴

2.3.1 Piloter inom skola och förskola

Inom Barn och Utbildningsnämnden har det funnits åtta pilotverksamheter, varav fyra inom förskolan och fyra inom grundskolan fördelade på tre rektorsområden.

³ Därutöver har två planerade pilotverksamheter avbrutits p.g.a. personliga skäl

⁴ ”Hållbar Jämställdhet. Ett magasin om hållbar jämställdhet 2009-2010” Piteå kommun 2010.

Nyttan av projektet

När det gäller nyttan av pilotverksamheterna lyfter alla intervjuade först och främst fram att de fått en rejäl fortbildning som de är mycket nöjda med. Piloterna har i varierad grad kunnat genomföra konkreta förändringar i sina verksamheter. Men alla lyfter fram även den praktiska delen i pilotverksamheten som ett viktigt bidrag till den egna kompetensutvecklingen.

- *Jag tyckte att det hamnade på en helt ny nivå. Äntligen handlade det inte om rosa och blått längre.*
- *Självs har jag utvecklats jättemycket. Mitt eget förhållningssätt till barn och människor över huvud taget har förändrats. Jag ser det på ett nytt sätt.*
- *När vi varit i Stockholm på studieresa förstod jag vad de menade med att ta på genusglasögonen, för då började jag se saker i mitt eget beteende.*
- *Det är ju till nytta för en själv och de barn som man är lärare till. Men ska det spridas på en skola så krävs det en bredare front.*

Den största nyttan är hittills på individuell nivå. Deltagarna har lärt sig ny kunskap men också att se på sig själv och sitt beteende på ett nytt och mera medvetet sätt. Detta har lett till att enskilda pedagoger har ändrat sitt handlingsmönster och utvecklat nya pedagogiska metoder.

- *Jag har blivit mer medveten och uppmärksam. Jag tittar medvetet på hur vi tilltalar pojkar och flickor – hur mycket tid och utrymme vi ger dem.*
- *Det har varit svårt att se på sig själv på ett nytt sätt. Det har inte varit lätt att göra de här observationerna på sig själv. Jag har insett att jag inte är så perfekt som jag skulle vilja vara, det är ju en process att ändra mönster.*
- *Om jag säger på ett annat sätt får jag ett annat resultat.*

Resultat från piloterna

Piloternas uppgifter att granska sig själva i sitt pedagogiska arbete har lett till många upptäckter och flera har förändrat sitt arbetssätt. Exempelvis har några förskolor ändrat sina lektrum och blandat ”hård” och ”mjuka” material så att barnen har möjligheter att göra fria val, utöver könsstereotypa gränser. Några har också ändrat hur man placerar barnen vid samlingar så att pojkar och flickor ska få lika mycket uppmärksamhet. Det finns också exempel på de som börjat tillämpa kompensatorisk pedagogik för att träna flickor respektive pojkar i det de behöver träna på.

- *Vi har fått busigare flickor*

Inom skolan har förändringarna framför allt skett i de enskilda piloternas pedagogiska verksamhet. Exempelvis har en lärare bytt förhållningssätt som lett till att flickorna blivit bättre på matte och pojkarna på att skriva. En annan har lyckats öka läslusten hos

pojkar och på hennes skola har man börjat diskutera hur könsstereotypa de inköpta skönlitterära böckerna är. En av piloterna undersöker om pojkar och flickor ber om hjälp på olika sätt och en annan har diskuterat pojkars och flickors olika förhållningssätt i skolan med barnen.

Svårigheter i projektet

Inom det enda rektorsområdet har samtliga enheter deltagit – en skola och två förskolor. I detta rektorsområde har piloterna kunnat samverka och rektorn har backat upp arbetet genom att ställa krav och fråga efter resultat. De piloter som inte upplevt att de haft samma uppbackning av sin rektor har känt sig ensamma.

Just ensamheten har varit ett genomgående tema bland piloterna. På några av förskolorna har hela arbetsgruppen blivit involverad och deltagit i att observera och förändra. Inom skolan och på andra förskolor har pedagogerna varit ensamma i sitt utvecklingsarbete.

- *När jag har hållit på med mitt har det ju fungerat, men jag har känt mig väldigt ensam och inte fått rätt stöd och pushning.*

Att pedagogerna varit ensamma i sitt utvecklings- och utforskningsarbete har också inneburit att de fått ägna mycket tid utöver ordinarie arbetstid. Eftersom projektet inte omfattats av hela arbetslag eller arbetsgrupper har den enskilda pedagogen fått ägna egen tid utan kompensation.

Ytterligare ett tema på ensamheten är bemötandet från kollegor. Det har handlat om allt från tydligt motstånd till ointresse.

- *Man blir ju förvånad över att någon kan bli så otroligt provocerad av något som egentligen gagnar alla. De tror att man ska göra killar till tjejer.*
- *När det blev riktigt tungt ringde jag till min rektor och sa att jag inte orkade mer. De (kollegorna) har ju inte gjort samma resa som jag. Vi har ju stött och blött i pilotgruppen och läst litteratur. Jag skulle önska att alla på jobbet fick vara med så att man kunde göra processen tillsammans.*

Projektets bristande förankring i den ordinarie organisationen har inneburit att varje pedagog själv valt vad hon vill undersöka. Det har inte funnits någon gemensam diskussion på respektive skola/förskola om val av fokus för kartläggning och inte heller någon systematisk återrapportering eller omhändertagande av resultaten.

Framtiden

När de intervjuade fick frågor om hur de ser på framtiden och hur de bedömer hållbarheten i det som gjorts fanns det farhågor om att arbetet inte var tillräckligt förankrad på ledningsnivå. Det har tidigare funnits en genusgrupp på förvaltningsnivå men den finns inte kvar. Under det kommande året ska en arbetsgrupp bildas för att implementera den nya läroplanen för förskolan där jämställdhet är ett av fokusområdena. Förvaltningen har en genuspedagog på 20% som kommer att ingå i det

arbetet för att säkerställa jämställdhetskompetensen, när all personal inom förskolan nu ska utbildas i den nya läroplanen.

För att råda brist på att frågan bärs av enskilda individer föreslog de intervjuade att hela arbetslag skulle involveras i arbetet framöver. Bara så kan arbetet utvecklas på sikt. Efterfrågan av resultat och insatser från rektorer och andra chefer var också ett vanligt förslag.

Trots att jämställdhet funnits i skolans styrdokument – både nationella och lokala – under en längre tid är det inte ett prioriterat område inom Barn och Utbildningsförvaltningen. Det kommunövergripande målet som gäller för alla förvaltningar, har resulterat i att förvaltningen kommer att begära in en rapport från varje rektorsområde om hur man jobbar med frågan. Det kommer inte att ordnas några specifika jämställdhetsutbildningar inom förvaltningen under året men den områdeschef som intervjuades hoppas att de piloter som finns kommer att kunna vara ett stöd i det fortsatta arbetet:

- *De kan ge exempel och rent konkret berätta om hur de jobbat och hur man kan tänka.*

Inom ett av de rektorsområden som deltagit i pilotverksamheten finns inskrivet i den lokala arbetsplanen att samtliga mål ska ses över och ha ett jämställdhetsperspektiv. De jämställdhetsfrågor som oftast diskuteras i nämnden är könsfördelningen bland personalen.

Vid det analysseminarium som hölls inom ramen för denna utvärdering diskuterade de medverkande från skolan hur de ville gå vidare.

- Bilda ett ”pilotnätverk” inom förvaltningen som hålls samman av genuspedagogen
- Bjuda in förvaltningschefen till nätverket
- Direktiv och krav från områdescheferna ut till rektorerna
- Samverka med utvecklingsnätverk för svenska- och mattepiloter

Sammantaget kan sägas att de som medverkat som piloter har lärt sig mycket och gjort nya upptäckter om sin egen roll som pedagog. De har genomfört konkreta verksamhetsförbättringar som bara i undantagsfall spritt sig till fler än dem själva. Det organisatoriska ägarskapet för att utveckla en jämställd förskola och skola är inte stabilt och det finns inga planer för ett systematiskt utvecklingsarbete inom förvaltningen.

2.3.2 Piloter inom Kultur och fritidsförvaltningen

Inom Kultur och fritidsförvaltningen har det bedrivits tre pilotverksamheter;

1. En har granskat hur aktiva tjejer respektive killar är när det gäller att arrangera aktiviteter för ungdomar i åldern 13-20 år genom bidrag från kommunen.

2. En har tittat på besöks- och lånefrekvensen vid Stadsbiblioteket hos pojkar respektive flickor och kvinnor respektive män
3. En har kartlagt vilka som besöker konserthuset Studio Acusticum

Nyttan av projektet

Ökad kunskap samt insikten om att könsuppdelad statistik behövs om man ska jämställdhetsintegrera är en gemensam nämnare för de tre piloterna. Resultatet av kartläggningarna har också gett nya insikter och kunskaper om själva verksamheten.

Resultat från piloterna

Inom fritidsverksamheten har man kartlagt grader av aktivitet hos killar respektive tjejer när det gäller att anordna aktiviteter med stöd av bidrag från kommunen.

Ungdomskonsulenterna misstänkte att flickor var mer aktiva och med hjälp av kartläggningen fick man bekräftat att tjejerna spelade en mer aktiv roll i aktiviteterna. Ungdomskonsulenterna gav därefter information om möjligheten att söka pengar på ett nytt sätt där de vänder sig till killar i högre omfattning än tidigare.

Inom Stadsbiblioteket har man kartlagt lånefrekvensen på barnavdelningen och funnit att fler flickor än pojkar lånar böcker. Nu ska man gå vidare och mer i detalj kartlägga barnens lånemönster. Man har också kartlagt besökarna på sina kafékvällar Kafé och Läs. När män föreläser kommer det fler män bland besökarna. Kvinnor kommer i lika hög utsträckning oavsett kön på föreläsaren. Framöver ska man se till att ha en jämn balans mellan kvinnor och män som föreläser och man ska se över vilka ämnen som tras upp.

För konserthuset Acusticum blev målet att kartlägga vilka som besöker deras verksamheter. Man tittar också på sin inomhusmiljö, infrastruktur, busslinjer och tillgång till servicetjänster för att passa många olika målgrupper, liksom programsättning och kundbemötande.

Svårigheter i projektet

Liksom övriga piloter har ensamheten varit ett problem för några av piloterna inom Kultur och Fritidsförvaltningen. Det är få av kollegorna som intresserat sig för vad piloterna hållit på med men mestadels har det ändå gått lätt att få hjälp med att samla in data till kartläggningarna.

- *De andra har inte varit med på tåget. De har uppfattat att de samlat in information för min skull.*
- *Jag har fått all utbildning och information men det har inte varit så lätt att föra ut till arbetslaget. Jag har ju inte mandat att tala om för mina arbetskamrater hur de ska göra.*
- *Ja, det är det svåra, att nå ut till kollegorna. Alla har ju varit erbjudna att gå på den allmänna utbildningen men det vara inte så många som gick.*

- *Det är ganska lång väg att gå – det finns de som säger att ”det där har vi prövat förr”.*
- *Hos mig var det inte några sådana svårigheter. Det svåraste var att hitta ett område att kartlägga.*

Framtiden

Piloterna från Kultur och Fritidsförvaltningen konstaterar att man i förvaltningens ledningsgrupp ännu inte diskuterat hur piloternas erfarenhet ska tas tillvara. Däremot har piloterna presenterat sitt arbete för den nya förvaltningschefen. De är hoppfulla om att få sprida sina erfarenheter till resten av förvaltningen även om det är lång väg tills alla är på banan. Utbildning till alla chefer efterlystes också, liksom uppdrag till hela arbetslag.

- *Om det vore den närmaste chefen som gav direktiven så tror jag att mycket skulle lösa sig. Om man ser den egna vinningen. Det måste vara förankrat uppifrån och ner.*

Andra förslag som väcktes av de intervjuade var att vara noga med att koppla jämställdhet till befintliga mål, att ha ett jämställdhetspass på introduktionsutbildning för nyanställda och att ha en person i varje förvaltning som ansvarar för att driva på frågan.

Förvaltningschefen uttryckte en vilja att fortsätta verksamheten och att då dra in nya delar av förvaltningen. Hon menar att enhetscheferna är hårt belastade och därför behövs stöd för att lyckas. Det kan vara någon inom förvaltningen eller utifrån som ger stöd och råd och initierar utbildningar samt hjälper till med omvärldsbevakning. I framtiden kommer man också att ha behov av nytt IT system för barn- och ungdomsidrotten och då ska det bli lättare att ta fram könsuppdelad statistik.

Vid analysseminariet presenterades följande tankar om behov för framtiden:

- Presentera pilotverksamheterna för politikerna i nämnden
- Presentera pilotverksamheterna för all personal
- Utveckling av handlingsplaner sker gemensamt över förvaltningarna
- Jämställdhetsstrateg i förvaltningen
- Fortsatt arbete inom befintliga pilotverksamheter

Sammanfattningsvis är de deltagande piloterna positiva över sitt deltagande i projektet. De anser att de lärt sig mycket och att de fått fram intressanta resultat i sina kartläggningar. De har förhoppningar om att kunna fortsätta arbetet och att det ska spridas till fler verksamheter inom förvaltningen. Kollegor och chefer behöver utbildas och handfasta beslut och planer för det fortsatta arbetet saknas.

2.3.3 Piloter inom Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning

Inom Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, NAV, har man haft tre piloter:

- Kartläggning inom vuxenutbildningen: Vilka utbildningar finns kvinnor respektive män och till vilka jobb går de efter utbildningen samt hur fördelas resurserna?

- Integrationsverksamheten: Vilka möjligheter ges invandrade kvinnor och män att komma ut i samhället och hur fördelas resurserna inom dessa verksamheter?
- Arbetsmarknadsverksamhet: Vilka yrkesval gör anställda med lönesubvention och hur fördelas resurserna?

Nyttan av projektet

Den personliga kompetensutvecklingen uppskattas liksom kvalitén på utbildningen och de experter som anlitas i projektet. Mötet med piloter från andra förvaltningar lyfts också som något positivt liksom stödet piloterna de fått av varandra inom förvaltningen.

- *Jag hoppas att vi nu vågar titta på både oss själva och andra så att vi bemöter kvinnor och män på ett mer jämställt sätt. Att vi kan öppna upp så att kvinnor och män har fler valmöjligheter än de stereotypa. Kön ska inte spela roll.*
- *Vi på förvaltningen måste tänka på detta så att vi inte blir en stoppkloss utan verkligen uppmuntrar, att vi är mer tillåtande mot våra medborgare och mot varandra.*

Resultat från piloterna

Samtliga piloter inom NAV har gjort kartläggningar och ingen av dessa har resulterat i förändringar i det dagliga arbetet. Däremot har flera intressanta iakttagelser gjorts.

Inom integrationsområdet är det tydligt att en större andel av resurserna går till pojkar/män, inom subventionerade anställningar är det fler kvinnor som har försörjningsbörda och inom vuxenutbildningen är det fler kvinnor inom de teoretiska utbildningarna och fler män i de långa resurskrävande yrkesinriktade utbildningarna.

Svårigheter i projektet

Piloterna inom NAV har inte stött på några större svårigheter, men befarar att kunskapsnivån inom förvaltningen behöver fyllas på inför nästa steg. Under projekttiden har kollegorna inom förvaltningen inte var involverade utan piloterna har gjort sina kartläggningar och haft stöd av varandra i det arbetet.

- *Vi har inte mött så mycket motstånd under projektet, men vi har ju inte direkt jobbat med någon. Vi har ju mest kartlagt. Jag har presenterat kartläggningen för kollegor, men inte så tydligt.*
- *Men jag tror att nu när HÅJ ska implementeras så kommer det inte att gå utan motstånd.*
- *Man blir trött av att folk är så trötta på frågan. Man kan få höra: Bara det inte handlar om jämställdhet för det är det enda vi jobbar med i den här förvaltningen.*

Framtiden

Förvaltningen har formulerat grunden till en handlingsplan för 2011. Den utgår från det centrala målet som ska brytas ner i samtliga förvaltningar och från de artiklar i CEMR-deklarationen som rör NAV. Nämnden är aktivt involverad i att styra arbetet mot jämställda verksamheter och har antagit två egna mål:

- *Att vara kommunens mest jämställda förvaltning*
- *Alla nyckeltal ska vara könsuppdelade*

Fortsatta kompetensutvecklingsinsatser i jämställdhet kommer att genomföras för såväl politiker som ledning och personal. Under 2011 kommer piloternas verksamheter att analyseras djupare och förslag till åtgärder att utarbetas. Förvaltningens personal kommer att arbeta med jämställdhetsintegrering genom fördjupade insatser, under 2011:

- En uppgift kommer att vara att analysera det dagliga arbetet ur ett jämställdhetsperspektiv genom att välja ut ett antal områden/situationer och studera dessa närmare. En metod kan vara att kollegor personal observerar varandra för att medvetandegöra.
- Personalen kommer att ingå i samtalsgrupper där jämställdhetsfrågorna för såväl personalperspektivet som verksamhetsperspektivet kan fokuseras.
- Riktade utbildningsinsatser inom exempelvis 3R-metoden kan också bli aktuella. Inom förvaltningen finns en jämställdhetsgrupp bestående av två politiker från nämnden och två tjänstemän.
 - *Inom vår förvaltning är vi väl rustade och frågan är prioriterad. Men det är ju ändå bara ramen. Arbetet sker ju med oss själva och mellan varandra. Det är där det händer*
 - *Jag tänker att inför 2011 måste vi sätta upp egna mål, t ex att varje verksamhet ska titta på tre frågor som man ska kartlägga och analysera.*

Sammanfattningsvis kan sägas att NAV är en förvaltning där styrningen av jämställdhetsutvecklingen fungerar väl – såväl nämnden och förvaltningsledningen prioriterar frågan och utarbetar mål och planer. Piloterna har än så länge endast genomfört kartläggningar vilket innebär att inget konkret förändringsarbete har börjat. Man står också inför att sprida kunskap och arbetssätt till hela förvaltningen.

2.3.4 Pilot inom Socialförvaltningen

Inom Socialförvaltningen har en pilotverksamhet genomförts. Till skillnad från övriga förvaltningar har det här varit två personer som genomfört kartläggning och deltagit i utbildningarna. Det är de två LSS-handläggarna som granskat sin egen verksamhet.⁵

Nyttan av projektet

I likhet med övriga piloter lyfter LSS-handläggarna fram den egna utvecklingen och kompetenshöjningen som den främsta nyttan med projektet. Att utvecklingsarbetet

⁵ LSS = Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade

skedde i samverkan med övriga förvaltningar var också en stor fördel menar handläggarna. Dels har det gett idéer till nya infallsvinklar dels har det skapat en samhörighetskänsla över hela kommunen. De lyfter också fram utbildningarna och det stöd man fått från kommunens processledare som värdefullt.

Att de själva kan bidra till ojämsställda beslut var en aha-upplevelse.

- *Vi insåg att det inte räcker att följa lagar och rättspraxis, utan man måste också tänka på jämställdhet. Det gör att man får mer rättvisa beslut.*
- *Det var en chock när vi upptäckte skillnaden i de två parallella fallen vi jämförde.*
- *Det trodde vi ju aldrig. Det har ju aldrig varit vår tanke att vara orättvisa på något sätt, men när vi granskade oss själva fick vi upp ögonen för att det kan vara så.*
- *Man har ökat sin medvetenhet. Mina döttrar som är unga har ju fatat det här före länge sedan. Men jag har tyckt att det var svammel. Att nog är det väl ändå ganska jämsställt*

Piloterna är entusiastiska och har haft roligt under sitt arbete. Man lyfter fram statistiken man tog fram utifrån sin egen verksamhet som särskilt inspirerande.

- *Det som gjorde att det var kul var att gå in i statistiken och titta på vad vi egentligen har gjort och hur många som sökt och varför det blir som det blir. Vi har kunnat bolla tankar med varandra.*

Resultat från pilotverksamheten

LSS-handläggarna valde att titta på sina egna ärenden utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Man tog fram statistik om beslutade LSS-insatser under tre år, granskade hur många kvinnor respektive män som fått bifall eller avslag och hur många timmar som beviljats till sökande av båda könen. En viktig faktor för insikt var granskningen av två pågående parallella utredningar där man upptäckte stora skillnader i bedömningen. Detta kunde då snabbt ändras.

Kartläggningsarbetet har resulterat i nya insikter och höjd medvetenhet hos såväl de båda deltagarna som i hela arbetsgruppen. Såväl ledning som personal har börjat tänka i nya banor i sin handläggning och sitt beslutsfattande. Andra konkreta förändringar som skett är att samråden, som består av tre handläggare och närmsta chefen, har sättet att dra ärenden förändrats.

- *Jämställdhetsfrågan har blivit en del i hur vi tänker. Kvalitén har förbättrats.*

Piloterna är också angelägna om att det i det nya ärendehanteringssystemet ska vara lätt att ta fram könsuppdelad statistik. Nu finns genusperspektivet med i kravspecifikationen inför upphandlingen av systemet.

- *Vi måste kunna ta ut ärenden för jämförelser. Nu var det bara en slump att det fanns två ärenden att jämföra hos samma handläggare.*

Svårigheter i projektet

Den största svårigheten i Socialförvaltningens pilotverksamhet har varit att få tid att ägna åt kartläggning och analys. Eftersom de var två från samma verksamhet kunde de sporra varandra och bestämma sig för att planera in några timmar då och då.

En annan svårighet är att tolka de kartläggningar man gjort. LSS-handläggarna efterlyser mera handledning för att kunna förstå det material man har tagit fram. De känner att inte blivit helt klara med sitt arbete och efterlyser möjligheter att få fortsätta arbetet för att bättre kunna förstå materialet men.

- *Vi skulle vilja fortsätta med att ordna forskningscirklar som de har gjort i Umeå. Men jag tror att det är bra att börja med att ta fram statistik, det blir liksom ofarligt. Att direkt granska vad man har skrivit kan kännas som ett påhopp och då kan man gå in i försvar. Då ser man inte vad man faktiskt har gjort.*
- *Nu har vi kommit så långt i processen att vi kan se och ta åt oss: "Nej men se här vad jag har skrivit". Vi har tappat prestigen.*
- *Vi är jättetaggade att gå vidare med forskningscirklar, som en naturlig följd av att ha tittat på statistiken.*

Framtiden

En av LSS-handläggarna har nu slutat på Socialförvaltningen och därmed finns det bara en person kvar i förvaltningen som medverkan i projektets. Pilotverksamheten har presenterats i förvaltningens ledningsgrupp och på en medarbetardag i en del av förvaltningen. Den närmaste chefen har varit aktiv under projektets gång. Den pilot som finns kvar vill sprida sina erfarenheter till andra verksamheter inom förvaltningen men något sådant beslut finns inte.

- *Det är ju roligt nu när man lärt sig något och upptäckt något, att få dela med sig lite grann. Det kan ju göra att man orkar mer i jobbet också.*
- *Jag informerade cheferna på personlig assistans och drog exempel från många håll – både från Landstinget, från andra kommuner och vad vi har gjort här i Piteå. Det är ju då det blir spännande. Det är ju då man inser att det inte handlar om att killar ska vara som tjejer eller tvärtom – utan att man ska kommunen ska leverera jämställd medborgarservice.*

LSS-handläggarna efterlyser möjligheter att färdigställa sitt påbörjade arbete men också att kunna fortsätta inom andra ärendeslag. Exempelvis menar de att LSS är en ganska fyrkantig lag som ger få möjligheter att göra avsteg och därmed är mera jämställd. Socialtjänstlagen däremot ger vidare utrymme för egna tolkningar och därmed fler

möjligheter att göra fel. Därför ser de en kartläggning av ärenden och beslut enligt socialtjänstlagen som ett intressant nästa steg.

Vid analysseminariet där förvaltningschefen och en av LSS-piloterna deltog, framkom att det finns ett flertal chefer som vill gå in som piloter med sina verksamheter. Ännu finns inget politiskt beslut men förvaltningschefen kommer att efterlysa ett sådant för att få mandat att driva frågan vidare. Förhoppningen är att kunna starta fem nya pilotverksamheter inom förvaltningen under 2011.

Sammanfattningsvis finns det ett stort engagemang i förvaltningen och en vilja att jobba vidare. Pilotverksamheten har gett nya insikter hos såväl de två projektdeltagarna som hos deras chefer och kollegor. Det finns många idéer om hur man kan gå vidare men det saknas ännu beslut i nämnd och förvaltningsledning om hur fortsättningen ska se ut.

2.4 Projektets styrning och organisering

Projektarbetet har varit organiserat med en styrgrupp som letts av ett kommunalråd och dessutom bestått av projektets processledare samt fyra ledamöter från var och en av de förvaltningar som medverkat med pilotverksamheter. Projektet har haft en processledare har samordnat och lett projektet samt varit handledare för pilotverksamheterna och 15 personer som genomfört var sitt utvecklingsarbete.

Det har inte ingått i utvärderingsuppdraget att granska styrning och ledning av projektet eftersom det har granskats i en intern utvärdering.⁶

3. Diskussion och rekommendationer

I detta avsnitt diskuteras vad som framkommit under utredningsarbetet när det gäller kommunens förmåga att härbärgera och utveckla det kommande arbetet så att de långsiktiga målen om jämställd medborgarservice nås.

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 uppnå resultat ska leda till långsiktiga och hållbara effekter.⁷ APeL fokuserar på styrning och ägarskap samt utrymme för lärande och delaktighet. Detta var också teman som diskuterades vid utvärderingens analysseminarium.

⁶ PM 2010-11-30, Piteå kommun

⁷ Svensson, m.fl. 2009

3.1 Styrning och ägarskap

Utvecklingsarbeten måste ägas, styras och ledas. Mål och visioner som ger drivkraft tillsammans med en organisation med tydliga ansvarsområden är därför viktiga. Projekt Hållbar Jämställdhet i Piteå kommun har resulterat i ett kommunövergripande beslut om jämställd medborgarservice och i ett jämställdhetsintegrerat styrsystem. Detta är viktiga och nödvändiga komponenter för hållbarhet. Men det räcker inte. Jämställdhet kan inte administreras fram genom ett styrsystem. När det gäller styrning måste det också finnas ett tydligt ledarskap samt en fungerande organisation där arbetet kan utvecklas.

När det gäller politiskt ledarskapet finns goda förutsättningar genom att kommunens högsta politiska ledning är mycket tydlig med vad som ska åstadkommas. Denna tydlighet har fått återverkningar i vissa av nämnderna men inte i alla. När den tydligheten inte finns från politiken kan man inte heller förvänta sig att förvaltningsledningen kan agera med kraft. Beredskapen att leda arbetet ser ut att vara instabilt i några förvaltningsledningar.

Att verksamhetens statistik är könsuppdelad är en nödvändig grund för att kunna utveckla en jämställd medborgarservice. Kön ska vara en övergripande och genomgående indelningsgrund i all individbaserad statistik enligt beslut i kommunen. Det innebär att all statistik som ligger till grund för beslut i kommunen kommer att kunna vara könsuppdelad. Verksamhetsuppföljning kommer att kunna göras könsuppdelad och utifrån dessa uppgifter kan skevheter upptäckas och åtgärdas och nya mål för verksamheten formuleras. Det är mycket viktigt första steg för att kunna bedöma om verksamheterna är lika träffsäkra för kvinnor som för män.

För att den könsuppdelade statistiken ska bli ett effektivt verktyg krävs dock kunskap om hur den kan analyseras och tolkas utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Men först och främst krävs ett uppdrag att göra dessa analyser och tolkningar inom varje förvaltning och en plan för hur resultaten ska användas. Det måste finnas både beställning, kunskap och beredskap för att göra de förändringar som statistiken indikerar.

3.2 Delaktighet och lärande

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. Men det räcker inte med att individer får ny kunskap genom utbildningar eller nya erfarenheter. Det måste också finnas möjligheter till lärande på grupp- och organisationsnivå. Det blir därför viktigt att planera för gemensamt lärande i form av t ex analysseminarier, erfarenhetsutbyten mm.

Processer i form av hög delaktighet och forum för lärande har funnits under projekttiden för dem som drivit pilotverksamheterna. I två av de förvaltningar där det funnit flera piloter har de kunnat utbyta erfarenheter och ge stöd till varandra (NAV och Kultur och fritid). I en förvaltning har piloterna varit ganska ensamma ute på sina respektive

arbetsplatser (BUN) och i den förvaltning där endast en pilotverksamhet bedrivits har pilotverksamheten drivits av två personer (Socialförvaltningen). En framgångsfaktor som de flesta framhöll var just möjligheten till samverkan och utbyte med andra.

Att lärandet på individnivå varit högt under projekttiden vittnar samtliga intervjuade pilotdeltagare om. Dels har lärandet skett genom de utbildnings- och handledningsträffar som ordnats inom projekten. Dels har det skett genom de kartläggningar deltagarna gjort på sin egen verksamhet. Att klimatet för lärande varit gott visar sig bl.a. genom att så gott som alla deltagare har funnit det fruktbart att granska sig själva, finna sina egna brister och dessutom haft förmåga att göra något åt dem. Möjligheten till lärande tycks ha varit en viktig framgångsfaktor i projektet.

Däremot har delaktigheten och lärandet på grupp- och organisationsnivå varit ytterst begränsat. Få av piloterna har kunnat göra sina kollegor delaktiga i arbetet. Ibland har det handlat om tidspress och ibland om ointresse från kollegor och eller chefer.

För att kunna omfatta fler personer och verksamheter i det kommande arbetet bör hela arbetsgrupper involveras. Om jämställd medborgarservice inte ska fortsätta att vara ett frivilligt åtagande bör konkreta uppdrag lämnas till ledningen för respektive verksamhet.

3.3 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)⁸.

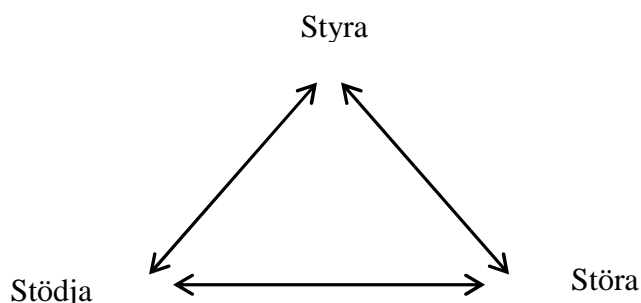


Fig. 1: JämStöds modell för jämställda verksamheter

⁸ SOU 2007:15 Stöd för framtiden

Styrning: Ansvar för styrning och ägarskap måste finnas i respektive förvaltning i kommunen. 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 Praktika⁹, trappsteg 3. En handlingsplan bör utarbetas och följas upp i varje förvaltning för att styrningen ska bli stabil.

Stöd: Verksamheterna i de olika förvaltningarna behöver få handfast stöd i att komma igång med att granska sitt arbete. Här kan kommunens centrala jämställdhetsstrateg spela en viktig roll genom att ge råd och stöd i utvecklingsarbetet men också genom att skapa möjligheter till samverkan och erfarenhetsutbyte. Vid varje förvaltning bör det också finnas en person som på del av sin arbetstid ansvarar för att driva frågorna framåt. Dessa bör samlas i ett nätverk för att bygga upp en kraftfull stödfunktion i kommunen. Vidare bör ett utvecklingsprogram organiseras för att stärka kompetensen hos strategerna och för att öka handlingsberedskapen att utveckla arbetet i respektive förvaltning. På så kommer arbetet att utvecklas på samma grunder i hela kommunen och kunskapen om förvaltningsspecifika behov att uppmärksammas.

Den centrala jämställdhetsstrategen kan vidare fungera som stöd i planeringsarbetet för förvaltningar när de startar sitt arbete för jämställda verksamheter, erbjuda utbildningar som förvaltningarna kan avropa samt ge tips och råd om förvaltningsspecifika utbildningar.

Störning: 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. Hur kan kommunens jämställdhetsstrateg bidra till, eller själv vara en kraft som också ”stör” det utvecklingsarbete som nu startas upp i många av kommunens förvaltningar?

Ett allt vanligare sätt att försäkra sig om att det sker ett lärande i utvecklingsarbeten är att organisera en lärprocess 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.¹⁰

Kommunövergripande lär- eller analysseminarier anordnade skulle kunna bidra till ett gemensamt lärande i de förvaltningar som startar ett aktivt arbete för jämställda verksamheter. Det kan också bli ett tillfälle för ledningen i respektive förvaltning att få möjlighet att reflektera över arbetet tillsammans med kollegor från andra förvaltningar. Svårigheten med den här typen av lärtillfällen är att upptagna personer sällan tycker sig

⁹ SOU 2007:15 JämStöds Praktika

¹⁰ Brulin och Svensson, 2010

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.

Jämställdhetsstrategen skulle också kunna ge stöd för lärande i förvaltningarnas utvecklingsarbete genom att erbjuda, eller själv vara, 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.¹¹

3.4 Utmaningar

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.¹²

I projektet har man under detta steg satsat på att bygga stabila strukturer i form av ett jämställdhetsintegrerat styrsystem. I nästa steg blir det viktigt att kombinera detta med ett tydligt ledarskap på både politiskt och förvaltningsnivå samt processer med hög delaktighet och planerade forum för lärande.

Styrningen måste gå hand i hand med fortsatt kompetensutveckling, stöd och konkret utvecklingsarbete i de olika förvaltningarna. Om inte samspelet mellan dessa komponenter fungerar är risken stor att det samlas en mängd resultat uppdelade på kvinnor och män som vare sig analyseras eller tolkas. Och som därmed inte används för att utveckla verksamheten.

Projekt Hållbar Jämställdhet i Piteå har med detta projekt tagit många viktiga steg i den första etappen för att skapa jämställda verksamheter i kommunen. Det man åstadkommit är en infrastruktur som består av insikt om behovet av jämställda verksamheter, ett övergripande politiskt beslut om jämställd medborgarservice och ett jämställdhetsintegrerat styrsystem.

Därmed 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 kommunens förvaltningar som verkligen går vidare och genomför kartläggning och konkreta förändringar vet vi inte i nuläget, men utvärderingen tyder på att många förvaltningar ligger i startgroparna.

Att kommunen beslutat att den centrala jämställdhetsstrategen ska fortsätta att stödja förvaltningarna är bra. Men 20% av en tjänst som stöd för kommunens alla

¹¹ Boman, 2011

¹² Svensson, m fl., 2009

förvaltningar 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.

Projektets grundtanke om att driva på utvecklingen från tre håll är spännande och bör även präglade det fortsatta utvecklingsarbetet. På så vis bygger man en verksamhet som innehåller både styrning och ägarskap samt lärande och delaktighet.

Referenser

Boman, Ann, *Lärande uppföljning för jämställda verksamheter.Handledning och frågeguide*. SKL 2011 (under utgivning)

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

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 Piteå kommun

- Ansökan till SKL om utvecklingsmedel för projekt Hållbar Jämställdhet
- Slutrapport för projekt Hållbar Jämställdhet till SKL
- PM 2010-11-30 "Utvärdering av projektet Hållbar Jämställdhets projektadministration" Johansson, Thomas, Piteå kommun.
- "Hållbar Jämställdhet. Ett magasin om hållbar jämställdhet 2009-2010" Piteå kommun 2010.

Internetkälla

Hemsida för program Hållbar Jämställdhet: www.skl.se/web/Hallbar_jamstalldhet.aspx