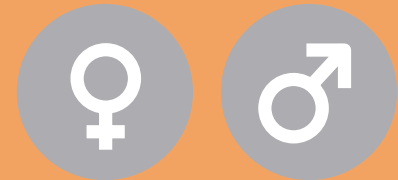


# Gör det jämt

Att integrera jämställdhet i verksamheten





## Förord

Vid FN:s konferens i Beijing 1995 enades världens länder om att lägga om strategin för hur jämställdhetsarbetet ska bedrivas. Tidigare sätt att arbeta hade inte varit tillräckligt effektiva för att åstadkomma jämställdhet mellan kvinnor och män. Nu skulle istället jämställdhetsfrågorna integreras i de ordinarie sakpolitiska frågorna och finnas med när de avgörande besluten fattades. Strategin kom att kallas "gender mainstreaming", jämställdhetsintegrering. Åtagandet att implementera strategin gav internationell legitimitet åt att tala om kvinnors och mäns liv och villkor inom områden där kön inte tidigare ansetts ha någon betydelse eller utgjort en grund för analyser. Därmed kom verksamheter som aldrig behövt bry sig om huruvida den verkligen svarade mot både kvinnors och mäns villkor att bli ansvariga för jämställdhet.

Beslutet om jämställdhetsintegrering innebar också en utmaning att ifrågasätta invanda tänkesätt, arbetsformer och normer. Såväl

i Sverige som i andra länder pågår en, på sina håll, febril verksamhet att utveckla och pröva nya metoder och andra sätt att arbeta. Trots att mycket hänt de senaste åren, är det emellertid fortfarande långt kvar tills vi kan säga att strategin är genomförd och målet om ett jämställt samhälle förverkligat.

Arbetsgruppen för metodutveckling i jämställdhetsarbetet på Näringsdepartementet påbörjade sitt arbete 1998. Dess uppgift har varit att stödja, initiera och tänka nytt kring hur jämställdhetsarbetet kan bedrivas. Arbetsgruppen har tagit del av andras erfarenheter och initierat metodutvecklingsprojekt. Vi vill passa på att tacka alla de som på olika sätt bidragit med sina kunskaper och erfarenheter.

Jämställdhetsintegrering har ingen lång historia. Det finns inga facit. Därför måste vi pröva oss fram och dela med oss av våra erfarenheter. Med den här boken vill Arbetsgruppen bidra till det. Det är en av de första

samlingarna av utprovade metoder och modeller för jämställdhetsintegrering som ges ut i det här landet. Säkert är att det inte är den sista.

**MARGARETA WINBERG**

Jämställdhetsminister

**LISE BERGH**

Statssekreterare

Ordförande i Arbetsgruppen för metodutveckling i jämställdhetsarbetet



# innehåll

Du har en uppgift!	5
Arbeta strategiskt	9
Trestegsmodell för jämställdhetsintegrering	10
Genderprogram för social välfärd	12
Styr mot jämställdhet	15
Jämställdhetsintegrering i budgetprocessen	16
Balanserad styrning	18
Jämställdhetsledningssystem	22
LOTS®	24
Nyckeltal	26
Kartlägg och analysera	29
3R-metoden	30
JämKAS	32
Om checklistor	34
Till sist...	35
Att hantera motstånd	37
Arbetsgruppen för metodutveckling i jämställdhetsarbetet	38
Ordlista	39



Du har en uppgift!

## Inledning

Har kön betydelse? Jo kanske, skulle nog de flesta säga, men inte hela tiden och framför allt inte här i vår verksamhet. Och finns brister i jämställdheten kan inte vi göra något åt det – det måste ordnas någon annanstans. Kan inte vara vårt ansvar!

I Sverige, i Europa, ja så gott som i alla världens länder har man bestämt sig för att sluta peka på någon annan. För jämställdhet skapas ingen annanstans än där människor, kvinnor och män, finns. Statistiken kan säga en hel del om hur kvinnor och män har det i vårt samhälle. Men vi kan ha svårt att se (o)jämställdheten där vi själva befinner oss, i vår vardag, som tillsammans med andras vardag formar samhället. Så innan du hivar över ansvaret till någon annan, finns det goda möjligheter att skapa jämställdhet i den delen av världen och verkligheten du själv befinner dig i. Internationellt kallas detta för "gender mainstreaming", jämställdhetsintegrering. Det innebär att alla har ett ansvar för jämställdheten.

*Ambulanssjukvården i Göteborg ansåg sig ha ansvar för att bedriva en jämställd verksamhet. Att alla ska bedömas lika, få samma vård och behandling var en självklarhet, och det*

*stod skrivet i styrdokumentet. Men stämde det i verkligheten? Kunde det vara så att en människas kön har betydelse även i hennes mest utsatta situation i livet? Kartläggningar och undersökningar genomfördes, frågor ställdes. Vilka är det som ringer efter en ambulans och hur snabbt kommer den? När ambulansen sen kommer – hur tas man då om hand?*

*Fler kvinnor än män visade sig använda ambulanssjukvården i Göteborg, vilket förvånade. Och hur kom det sig att betydligt fler män hämtades i ilfart med blåljusen påslagna, medan kvinnor bedömdes mest ha behov av transport som följde trafikreglerna till sjukhuset? Kunde detta tyda på att kvinnor och män bedöms och behandlas olika eller är män mer sjuka när de ringer efter en ambulans? På vilka grunder görs bedömningen hos SOS-alarm och fångar den både kvinnors och mäns faktiska hjälpbehov? Skillnader i hur kvinnor och män upplever ambulansvården kunde också konstateras. Kvinnor kände sig*

*vänligt bemötta, men tyckte att de inte fick tillräcklig smärtlindring. För männen var det tvärtom. Var detta också ett tecken på skillnader i bemötande och vilken vård och behandling som ges till kvinnor och till män? Frågor gav svar som i sin tur ledde till fler och mer komplicerade frågor om den verksamhet där kön inte tidigare spelat någon större roll. Frågan om målet att allas rätt till lika bedömning, vård och behandling kan sägas vara uppfyllt kräver fortfarande sitt svar. Ambulanssjukvården i Göteborg arbetar vidare.*

Jämställdhetsintegrering är en strategi som innebär att beslut inom alla samhällsområden och verksamheter ska präglas av jämställdhet. Det är ett sätt att arbeta för att nå uppsatta jämställdhetsmål. I den här boken har vi samlat ett antal metoder och modeller som ska stödja och underlätta jämställdhetsintegreringen. Metoderna och modellerna har prövats av olika organisationer och bygger



därmed på verkliga erfarenheter. Ambulanssjukvården i Göteborg arbetade med 3R-metoden för att kartlägga och analysera sin verksamhet ur jämställdhetsperspektiv.

Det finns också en rad metoder för att arbeta med jämställdhet i personalfrågor, med jämställdhetsplaner etc. Jämställdhetsombudsmannens handböcker är ett exempel. Ingen av dessa metoder har tagits upp här.

De delar som krävs för jämställdhetsintegrering skiljer sig inte så mycket från annat förändringsarbete. Att ledningen tar beslut om förändringar och efterfrågar resultaten är både en självklarhet och förutsättning. Kunskaperna om den egna verksamheten behöver fördjupas, arbetsformer och rutiner utvecklas. Verksamhetsmål för jämställdhet måste sättas och organisationens styrning ska boga för långsiktighet, att arbetet går i rätt riktning och att målen uppfylls. Vikten av uppföljning och utvärdering av resultat kan inte nog poängteras. Av betydelse är också

att arbetet får stöd, organisatoriskt och resursmässigt med pengar, tid och personer. Alla dessa delar återfinns, på olika sätt, i bokens metoder och modeller.

Jämställdhetsintegrering kan göras – och ska göras – i såväl stora som små organisationer, privata såväl som offentliga. Hur arbetet ska bedrivas kan skilja sig åt beroende på organisationens storlek och vilken typ av verksamhet den bedriver. Drivkrafterna kan också vara olika. För en offentlig organisation är jämställdhet en rättvisefråga men kan också innebära höjd kvalitet och effektivitet i verksamheten. För ett privat företag kan lönsamhet och lyhördhet gentemot kunderna vara viktiga argument för jämställdhet.

Boken är indelad i tre delar: Arbeta strategiskt, Styr mot jämställdhet, Kartlägg och analysera. I den första delen har erfarenheter av flera års jämställdhetsintegrering i olika typer av organisationer sammanfattats i

en modell för hur man kan arbeta systematiskt med jämställdhetsintegrering. Här presenteras också erfarenheter från Socialdepartementet som arbetar på ett liknande sätt. Den andra delen tar upp styrningen och visar hur några "vanliga" och etablerade modeller för verksamhetsstyrning kan användas för att också arbeta strukturerat med jämställdhet. Den tredje delen tar upp metoder för hur kartläggning och analyser av en verksamhet kan göras ur jämställdhetsperspektiv.

Titeln på boken – **Gör det jämt** – ska påminna om att jämställdhetsfrågorna inte kan lämnas till högtidliga tillfällen eller tas upp endast när verksamhetsåret ska summeras. Jämställdhet är en vardaglig fråga. De små och vardagliga besluten som varje enskild medarbetare fattar i sitt arbete har sammantaget avgörande betydelse för jämställdheten i en verksamhet.





# Trestegsmodell för jämställdhetsintegrering

Här är ett förslag till hur en förändringsprocess kan bedrivas i tre steg – upptakt, utveckling och överföring.

## Upptakt

Beslut av ledningen  
Beslut att integrera jämställdhet i verksamheten tas av den högsta ledningen. Beslutet uttrycker ledningens vilja att skapa en jämställd verksamhet. Det innebär ett åtagande att driva arbetet, att definiera vad jämställdhet betyder i den egna verksamheten (policy) samt att utveckla verksamheten så att målen kan förverkligas. Beslutet ingår i den ordinarie beslutsordningen för organisationen. Ansvaret för integreringen av jämställdhet ligger på de som normalt är ansvariga för verksamheten. Till det fortsatta arbetet avsätter ledningen resurser i form av tid, pengar och personal.

Ledningens förstudie  
En beskrivning av dagsläget kan behövas som underlag till en jämställdhetspolicy. En förstudie, genomförd på ledningens uppdrag, tar reda på vad jämställdhet innebär för den specifika verksamheten organisationen bedriver. Frågor som kan ställas är: Används verksamheten – varor eller tjänster – av både kvinnor och män? Hur svarar verksamheten mot kvinnors och mäns behov och prioriteringar? Vilka lagar, krav, direktiv och målsättningar finns inom organisationen och utanför som berör organisationen? Hur styrs organisationen? Används något särskilt styrningsverktyg? Hur ser organisationens nuvarande jämställdhetsarbete ut?

Policy för jämställd verksamhet  
En policy manifesterar ledningens vilja. Den bygger på förstudiens kunskaper och är till för att skapa en gemensam syn på vad jämställdhet innebär för organisationens verksamhet. Policyn formulerar vad ledningen vill åstadkomma och dess åtaganden. Policyn anger det övergripande målet att bedriva en jämställd verksamhet och mål för processen som ska leda dit. Den uttalar att verksamhetsmål ska sättas och beskriver arbetsformerna för förändringsarbetet. Den ger även riktlinjer för hur uppföljning och utvärdering ska gå till samt hur resultaten ska tas över av den reguljära verksamheten.

## Utveckling

Utvecklingsprogram  
Ett utvecklingsprogram innebär att omsätta policyns vilja i handling. Programmet ska se till att arbetsformer och rutiner förändras så att jämställdhet blir en del av verksamheten. Det handlar om att inventera och höja kunskapsnivån, skapa en stödorganisation till arbetet och att utvärdera formerna för hur jämställdhet ska konkretiseras och föras in i styrningen. Inom programmet måste också rutiner för uppföljning av jämställdhetsfrågorna i den löpande verksamheten utvecklas. Programmet innehåller etappmål, till exempel att varje enhet vid en viss tidpunkt redovisar hur jämställdhetsfrågorna ska föras in i deras verksamhet. Arbetet med utvecklingsprogrammet utförs

av den ordinarie personalen. Av programmet ska framgå vilken uppgift olika medarbetare har och vilket ansvar som vilar på olika funktioner av organisationen. Experter kan behöva tas in som stöd.

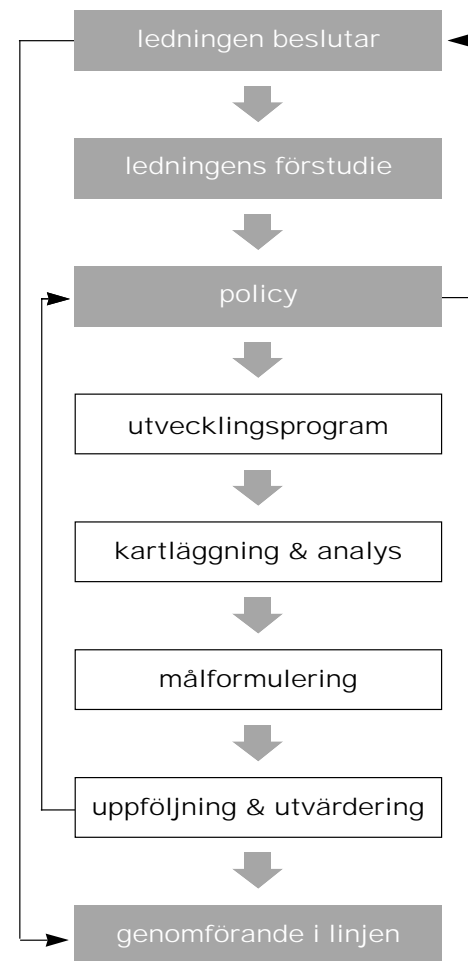
Kartläggning och analys  
En viktig del i utvecklingsarbetet är att personalen kartlägger och analyserar jämställdheten i den del av verksamheten de arbetar. Här sker mötet mellan jämställdhetskunskap och kunskap om verksamheten. Könsmönster och stereotyper ska inte förstärkas, utan utmanas! I kapitlet "Kartlägg och analysera" finns metoder som kan vara till hjälp. Detta arbete utförs av ordinarie personal med hjälp av en stödstruktur, till exempel en idégrupp av interna och externa experter. Arenor för erfarenhetsutbyte mellan medarbetare bör erbjudas.

## Överföring

Målformulering  
Att formulera mål för jämställdhet innebär att föra över arbetet i ordinarie struktur. Utvecklingsarbetet har gett kunskaper och förändrat arbetsformerna så att konkreta jämställdhetsmål kan formuleras på alla nivåer i organisationen. Målen förs in i de ordinarie styrsystemen, till exempel i verksamhetsplan eller styrkort. Även detta arbete utförs av ordinarie personal, eventuellt med hjälp av stödstrukturen. Läs mer om erfarenheter av att integrera jämställdhet i styrsystem i kapitlet "Styr mot jämställdhet".

Uppföljning och utvärdering  
Mål måste följas upp och utvärderas. Policyns övergripande mål om att integrera jämställdhet ska följas upp och utvärderas. Stöd bör erbjudas till personalen när verksamhetsmål ska följas upp. Dessutom rapporterar själva utvecklingsprogrammet om sitt arbete vid bestämda tidpunkter. Uppnådda resultat ställs mot målen i policy och programdirektiv. Uppföljning och utvärdering av arbetet ger grund för att uppdatera jämställdhetspolicy som går tillbaka till ledningen för beslut.

Genomförande i linjen  
Nu börjar allvaret! När utvecklingsprogrammet har avslutats överförs jämställdhetsfrågorna helt till den reguljära verksamheten. Formerna för arbetet med jämställdhetsintegrering är klara. Det är dags att se resultat i verksamheten. Varje enhet fortsätter med att sätta konkreta mål i styrdokument som ska följas upp och utvärderas i gängse ordning. Jämställdhetsanalyser av verksamheten finns med i årsredovisningen. Även i fortsättningen kommer en stödstruktur för jämställdhetsarbetet att behövas, men hur den ser ut kan komma att förändras. Ansvar för att arbetet drivs framåt och att resultat rapporteras ligger på ledningen och arbetet med att uppnå jämställdhetsmålen ligger nu ute i organisationen.



# Genderprogram för social välfärd

Så här byggde Socialdepartementet upp sitt arbete för att integrera jämställdhet i verksamheten.

## Bakgrund

Som svar på beslutet att jämställdhet ska genomsyra alla delar av regeringens politik, startade Socialdepartementet ett utvecklingsprogram som fick namnet Genderprogram för social välfärd.<sup>1</sup> De övergripande målen för programmet var att skapa:

- Ökad effektivitet och kvalitet i verksamheten genom att kvinnor och män får tillgång till vård och service på lika villkor;
- Ökad arbetstillfredsställelse bland personalen genom att personalens resurser tas tillvara på bästa sätt;
- Jämställdhet mellan kvinnor och män – genom god kvalitet i tjänsterna liksom i arbetet.

Genderprogrammet delades in i två etapper – den första etappen utgjordes av utvecklingsarbete för departementet

och dess myndigheter. Målet för den första etappen var att alla myndigheter vid en viss tidpunkt skulle ha en handlingsplan för hur man ska arbeta med jämställdhetsfrågor i verksamheten. Inriktningen på arbetet var att föra in jämställdhet i de ordinarie rutinerna i departement och myndigheter.

En idégrupp bildades och en projektledare tillsattes för att driva utvecklingsarbetet. Man valde tidigt att bygga upp en stödstruktur för arbetet genom att varje myndighet utsåg en så kallad gendersamordnare som fungerade som kontaktperson till programmet. Ansvaret för själva programarbetet låg, och ligger fortfarande, på verksamhetsområdena. Idégruppen bidrog med idéer, förslag till förändring samt utbildning och stöd.

## Kunskapsupbyggnad

En förutsättning för att integrera jämställdhet är att verksamheten analyseras utifrån både kvinnors och mäns behov och förutsättningar. I Genderprogrammet kallas dessa analyser för könskonsekvensanalyser, där det första steget är att dela upp statistiken på kön. Sedan måste man gå vidare, ställa nya frågor och utmana mönster. En viktig fråga att ställa sig är huruvida kvinnor och män har möjlighet att påverka verksamheten och om kvinnors och mäns behov har legat till grund för hur verksamheten är utformad. Tre myndigheter fick i uppdrag att med stöd från Genderprogrammet göra könskonsekvensanalyser inom avgränsade områden. Det arbetet rapporteras i *Utan spaning ingen aning* (Ds 1999:33).

## Kompetensutveckling

Genderprogrammet anordnade en rad utbildningar som riktade sig till alla nivåer inom organisationen: grundutbildning om programmet, utbildning inför skrivningen av myndigheternas regleringsbrev<sup>2</sup> och inför uppföljningen av årsredovisningen. En av utbildningarna, som riktade sig till myndighetsansvariga handläggare, handlade om att utifrån årsredovisningarna utvärdera hur Genderprogrammet hade tillämpats i myndigheterna. Dessutom anordnades seminarier för erfarenhetsutbyte inom Genderprogrammet och kompetensutveckling för gendersamordnarna på departementet och myndigheterna.

## Stödstruktur

Genderprogrammet konstaterade att det är nödvändigt att ge personalen stöd i ett utvecklingsarbete. Stöd kan emellertid vara i mycket olika former. Tydliga direktiv och att lägga vikt vid kravet på återrapportering och uppföljning ansåg myndigheterna vara det bästa stödet departementet kunde bistå med. De tydliga krav Genderprogrammet ställde på återrapportering visade sig också vara effektiva.

Förutom att bidra till kompetensutveckling fungerade också Programmets seminarier och utbildningar som ett viktigt stöd i arbetet. Dessutom fanns experter att tillgå när myndigheter eller enheter ville genomföra egna seminarier eller behövde hjälp i någon fas av arbetet.

<sup>1</sup> Gender är ett engelskt ord som brukar översättas till genus på svenska. Se ordlistan för en förklaring av ordet.

<sup>2</sup> Regleringsbrev utfärdas årligen i syfte att styra den verksamhet myndigheterna utför. De utgår från de mål som riksdagen beslutat om.

### Styrning

Genderprogrammet var från första början inriktat på att identifiera styrsystemen och arbeta med att få in jämställdhetsperspektivet i dessa. Tydliga uppdrag definierades i regleringsbrev till myndigheterna. Krav ställdes på årsredovisningarna att de skulle redovisa vilket arbete som genomförts samt planerna för det fortsatta arbetet. Jämställdhetsarbetet behandlades också i den årliga dialogen mellan departementets ledning och myndighetscheferna. Detta var ett sätt att visa vilken vikt departementet lade vid att få goda resultat av de krav som ställts på myndigheterna.

### Vidareutveckling

1 juli 1999 avslutades Genderprogrammets första etapp. Då hade alla enheter och myndigheter inom Socialdepartementet en handlingsplan för jämställdhetsintegrering inom sitt område. Arbetet finns rapporterat i *Från sidovagn till huvudfåra*. Lägesrapport från Genderprogram för social välfärd (Ds 1999:64). Etapp två av Genderprogrammet pågår till 30 september 2001. Denna etapp ska fördjupa arbetet med att integrera jämställdhetsperspektivet i departementets och myndigheternas verksamhet. Målet är "att varje förslag som läggs och beslut som fattas i departementet och dess myndigheter föregås av en könkonsekvensanalys som redovisas och leder till åtgärder."

"Vi bedömer att nyckeln till framgång för Genderprogrammet är just de tydliga målen och återkommande uppdragen – där varje myndighet själv identifierar vilka frågor i kärnverksamheten som är lämpliga att börja med – och den konsekventa uppföljningen."

Ur *Från sidovagn till huvudfåra*. Lägesrapport från Genderprogram för social välfärd. Ds 1994:64







## Jämställdhetsintegrering i budgetprocessen

I Göteborgs Stad görs nu verklighet av målet att integrera jämställdhet i verksamheten. Budgetprocessen ska bli ett verktyg för att styra mot jämställdhet.

### Bakgrund

En traditionell verksamhetsplanering finns i alla organisationer och företag. Det görs en budget och en verksamhetsplan med mål som följs upp och utvärderas i årsredovisning. Utifrån resultatet sätts nya mål i det följande årets budget osv. I större organisationer kan planering, uppföljning och analys innehålla fler moment. Att integrera jämställdhet i traditionell verksamhetsplanering innebär att sätta konkreta mål i både plan och budget och att ha former för att följa upp, utvärdera och redovisa resultaten.

Göteborgs Stad har i flera år haft budgetmålet "att införliva jämställdhetsperspektivet i verksamheten". Det visade sig emellertid att det inte räckte med att enbart ha formuleringen, utan målet behövde konkretiseras och rutiner utvecklas för att styra verksamheten mot jämställdhetsmålet. Stadskansliet i Göteborgs Stad driver ett projekt som syftar till att utveckla metoder för att införliva jämställdhet i alla delar av budgetprocessen, eftersom budgeten är det viktigaste verktyget med vilket staden styr sin verksamhet. I november 2001 ska de lämna en rapport om hur jämställdhet integreras i budgetprocessen.

### Utgångsläge

Budgetprocessen utgår från årsrapporten som ger en bild av hur verksamheten ser ut idag. I en jämställdhetsintegrerad årsrapport ska det gå att se hur verksamheten når ut till kvinnor och män och hur den påverkar deras liv och villkor. Det var svårt att se i Göteborgs Stads årsrapport eftersom väldigt lite information var uppdelad på kön. Projektet började därför med att gå igenom de nyckeltal som nämnderna lämnar som underlag till årsrapporten. I samarbete med förvaltningarna undersökte projektgruppen om befintliga nyckeltal och statistik är tillräckliga som underlag för att göra jämställdhetsanalyser av verksamheten. Nya nyckeltal som bättre speglar verksamhetens resultat ur jämställdhetsperspektiv fastställdes.

### Nya anvisningar

Anvisningar till hur årsrapporten ska se ut skickas varje år ut från Stadskansliet. Projektgruppen gjorde förändringar i anvisningarna till årsrapporten. Det nya var att jämställdhetsfrågorna ska redovisas under varje verksamhetsområde istället för under egen rubrik. Förutom att verksamhetens resultat ska redovisas utifrån "kvalitets-, produktions- och ekonomiska perspektiv" ska den också beskrivas utifrån ett jämställdhetsperspektiv d.v.s vad den har inneburit för kvinnor och män, flickor och pojkar. En rad nyckeltal för verksamheten ska vara uppdelade på kvinnor och män.

### Årsrapport

I årsrapporten år 2000 är jämställdheten mer synlig än tidigare. Under varje verksamhetsområde redovisas vad som har gjorts när det gäller jämställdhet på det området. Flera nyckeltal är uppdelade på kön, till exempel andel flickor och pojkar med streck i betyg i årskurs 9, antal färdtjänsttillstånd som givits till kvinnor respektive män och antal timmar som kvinnor och män har fått av öppen hemtjänst/boendestöd.

## Budget

När det finns en bild av jämställdhet inom kommunens olika områden kan fullmäktige sätta tydliga mål för varje verksamhetsområde. På så sätt konkretiseras det övergripande målet om att jämställdhet ska integreras i stadens verksamhet. I majoritetens budgetförslag för 2002 finns jämställdhetsmål och uppdrag på flera verksamhetsområden. Jämställdhetsmålet inom till exempel äldreomsorgen är att bedömning av vårdinsatser ska göras utifrån varje människas behov oberoende av kön. Stadskansliet får i uppdrag att utveckla arbetet med att nå det målet. För att nå målet jämställd fritid får fritidsnämnden i uppdrag att pröva hela sitt verksamhetsutbud ur ett jämställdhetsperspektiv.

## Uppföljning

Den nya budgeten kommer att följas upp i en ny årsrapport. De könsuppdelade nyckeltalen kommer att göra det möjligt att se om målen och uppdragen på jämställdhetsområdet har gett resultat. Projektgruppen ser stora möjligheter i att gå vidare med att synliggöra kön i förvaltningarnas resultatredovisningar. Det skulle ge ännu bättre förutsättningar till uppföljning av jämställdhetsmålen och till att se vilka insatser som behöver genomföras för att nå målen.

”Vi har omarbetat och kompletterat ansökningsblanketten för ansökan om föreningsbidrag så att könsrepresentationen i föreningarnas/organisationernas styrelser, bland ledare och anställda, medlemmar och deltagare framgår. [...] Med detta som bas har vi utvecklat ett kvalitetsinstrument för uppföljning av föreningsbidragen.”

Ur Lundby Stadsdelsnämnds årsredovisning 2000.

”Vi vet att flickor idrottar minst lika mycket som pojkar, men under andra former och till högre kostnader. Ett pass med friskis & svettis eller spinning i samband med skoldagens slut kan vara ett exempel mot ett mer jämställt utbud av fritidsaktiviteter mellan pojkar och flickor.”

Ur majoritetens förslag till budget 2002 för Göteborgs Stad.

## Balanserad styrning

Hallandstrafiken har integrerat jämställdhetsperspektivet i sitt balanserade styrkort. Det är ett sätt att konkretisera, mäta och arbeta strukturerat med jämställdhet.

### Bakgrund

Balanced Scorecard, balanserad styrning eller balanserat styrkort, är en modell för att styra en organisation. Den är utarbetad av Robert S. Kaplan vid Harvard Business School och David P. Norton, konsult. Modellen bygger på att verksamheten beskrivs utifrån fyra olika fokusområden – kund, process, utveckling och ekonomi. Modellen ska göra det möjligt att få dessa fokusområden i balans och undvika att exempelvis ekonomin blir överordnad andra perspektiv i styrningen. Den används i företag, myndigheter och kommuner. Svenska företag lägger ofta till ett medarbetarfokus.

Det finns även exempel på att organisationer har lagt till fokusområdet samhällsnytta. Några projekt har genomförts där man prövat att integrera jämställdhet i den balanserade styrningen. Exemplet som tas upp här är Hallandstrafikens styrkort som utarbetades i projektet Jämställt Balanserat Styrkort under år 2000.

### Vision

Arbetet med att ta fram ett balanserat styrkort börjar med frågan: Varför finns vi till? Företaget eller organisationen behöver en gemensam syn på vad syftet med verksamheten är. Hallandstrafiken formulerade visionen: "Vi ska göra kollektivtrafiken till förstahandsalternativet". Jämställdhetsperspektivet är inte uttryckligen med i visionen men vänta bara...

*(Forts. nästa uppslag)*

### Styrkort från Hallandstrafiken

#### Vision

Vi ska göra kollektivtrafiken till förstahandsalternativet.

#### Strategi

Ökad kundanpassning

#### Finans

Strategiskt mål  
Vi har en ekonomi i balans.

— — — — —  
Framgångsfaktorer  
Att såväl kunder som ägare efterfrågar våra tjänster.

— — — — —  
Styrtal  
Intäkt totalt  
Intäkt som andel av skattekrona/ kommun och landsting  
Nollresultat

## Kund

Strategiskt mål  
80 % av våra kunder, kvinnor som män, är nöjda med våra tjänster år 2005.

Framgångsfaktorer  
Hög turtäthet  
Bra bemötande

Styrtal  
Nöjda kunder, kv/m  
Antal reklamationer, kv/m  
Antal turer per linje

## Verksamhet

Strategiskt mål  
Vi har ett för kvinnor och män anpassat utbud med hög kvalitet.

Framgångsfaktorer  
Flexibelt linjenät  
Serviceinriktade förare

Styrtal  
Gångavstånd till hållplats  
Andel invånare med tillgång till X antal turer per timma  
Andel kunder nöjda med utbudet, kv/m  
Andel nya resenärer, kv/m  
Antal resor  
Marknadsandel, kv/m

## Utveckling

Strategiskt mål  
Vi ska se till att göra "rätt" saker. Vi ska också utveckla nya trafikformer som ökar tillgängligheten.

Framgångsfaktorer  
Nya roller THM/OP  
Flexibla trafiksystem

Styrtal  
Antal organisationsförändringar  
Antal kreativa förslag  
Antal färdtjänstillstånd, kv/m  
Andel certifierade utbud med avseende på tillgänglighet

## Medarbetare

Strategiskt mål  
Vi har motiverade medarbetare med "rätt" kompetens och med en jämn könsfördelning.

Framgångsfaktorer  
Utvecklingssamtal  
Jämställda arbetsförhållanden  
Fort- och vidareutbildning

Styrtal  
Medarbetarbarometer, kv/m  
Antal kvinnor/män, lön och placering i organisationen  
Antal utbildningsdagar, kv/m  
Antal internkommunikationsmöten  
Antal medarbetarsamtal

## Samhällsnytta

Strategiskt mål  
Vi har ägare som är nöjda med vårt bidrag till samhällsutvecklingen.

Framgångsfaktorer  
Positiv samhällsutveckling

Styrtal  
NöjdÄgarIndex, kv/m  
Miljöpåverkan  
Trafiksäkerhet  
Jämställt resande  
Regional utveckling

(Forts. från föregående uppslag)

### Strategi

Hur ska verksamhetsidén förverkligas? Vilka områden ska vi prioritera? Strategi innebär att välja, vad som ska göras och vad som inte ska göras. Strategin formulerar hur företaget ska arbeta för att uppnå visionen. Hallandstrafikens strategi blev: "Ökad kundanpassning". Inte heller i strategin formuleras jämställdhet uttryckligen. Men vilka är kunderna som Hallandstrafiken ska anpassa sig till? Jo, kvinnor och män förstås. Detta blir tydligt när Hallandstrafiken satte upp strategiska mål för sina olika fokusområden. (Se styrkortet föregående uppslag)

### Framgångsfaktorer

Vilka är de avgörande områdena för att förverkliga strategin? Framgångsfaktorer är de områden som företaget måste behärska för att lyckas uppfylla verksamhetsidén. De beskriver ett önskat tillstånd, inte hur det ska uppnås. Av de framgångsfaktorer som Hallandstrafiken har formulerat är en uttryckligen inriktad på jämställdhet – jämställda arbetsförhållanden i medarbetarfokus. De andra framgångsfaktorerna går att lägga ett jämställdhetsperspektiv på. Detta görs i styrtalet.

### Styrtalet

För att framgångsfaktorerna ska gå att mäta utarbetas styrtalet. Styrtalet i ett balanserat styrkort är inte till för att få fram en siffra, utan syftar till att vara ett instrument som visar vägen till visionens förverkligande. Det kan vara ett tal men kan lika gärna vara ett ja eller nej, eller ett betyg. Här är det viktigt att ha med jämställdhetsperspektivet. Som du ser i styrkortet är en stor del av Hallandstrafikens styrtalet uppdelade på kön.

### Aktiviteter

När styrtalet utarbetats är det dags för de konkreta uppgifterna – organisationen bestämmer sig för vilka aktiviteter som ska genomföras, vem som ansvarar för att de ska vara genomförda. Dessa aktiviteter ska föras in i en verksamhetsplan eller liknande. Det är viktigt att checka av när aktiviteter genomförts och att följa upp dem. Med hjälp av styrtalet går det att se om aktiviteterna leder i riktning mot målen.

### Gå vidare...

Jämställt balanserat styrkort är ett exempel på hur man kan konkretisera, mäta och arbeta strukturerat med jämställdhetsperspektivet på olika områden, integrerat i en organisation. Givet att styrinstrumentet fungerar i organisationen (från mål till uppföljning) och om styrtalet för jämställdhet är konkreta och mätbara, leder det i riktning mot en jämställd verksamhet. Hallandstrafiken har gått vidare och utvecklat individuella styrkort för sina medarbetare för att de ska se hur det egna arbetet bidrar till de övergripande målen.

Läs mer

*Balanserad styrning.  
Konsten att styra, Svenska  
Kommunförbundet, 2000.*

*Balanced Scorecard i svensk  
praktik, Liber Ekonomi, 1997.*

Hallandstrafiken – upphand-  
ling 2002, Bilaga 4 Verksam-  
hetsstyrning.

# Jämställdhetsledningssystem

Miljöledningssystem används för att integrera miljöfrågor i verksamheten. Projektet "Det hållbara företaget – med jämställdhet i fokus" prövade att använda samma system för att integrera jämställdhet.

## Bakgrund

Miljöarbetet och jämställdhetsarbetet är båda inriktade på att förändra normer. Som stöd i att förändra normer om miljö har miljöledningssystem utvecklats, exempelvis ISO 14001. Ett ledningssystem är ett verktyg som skapar strukturer, rutiner och kontinuitet. Kravet på ständig förbättring finns inbyggt i ledningssystemet. Projektet "Det hållbara företaget – med jämställdhet i fokus", finansierat av Europeiska socialfonden och LO, prövade att arbeta med jämställdhet på ett liknande sätt. Utifrån Minna Gillbergs forskning vid Lunds universitet utvecklades och prövades ett jämställdhetsledningssystem i ett antal organisationer.

## Ledningens beslut

Det första steget är att ledningen tar ett beslut om att företaget aktivt ska arbeta för att främja jämställdhet i alla sammanhang och att det ska införas en stödjande struktur för det arbetet – ett jämställdhetsledningssystem. "Ledningens attityd – om att jämställdhetsarbetet får kosta och ta personal och tid i anspråk – spelar en avgörande roll! Vill man verkligen förändra normer och värderingar i företaget behöver man arbeta med normmodellens tre dimensioner; vilja, kunskap och stödjande strukturer!"

(Alla citat hämtade ur *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*, Eva Amundsdotter & Minna Gillberg, Bilda förlag, 2001.)

## Kartläggning

Nästa steg är att undersöka hur jämställdhetsläget ser ut i på arbetsplatsen. Den kartläggningen ligger till grund för jämställdhetspolicyn och hur det fortsatta jämställdhetsarbetet kommer att se ut. Till stöd för kartläggningen utvecklade projektet en verktygslåda med fyra lådor/områden som uppfattades vara särskilt viktiga: representation, befattningsstruktur, föräldraskap och omvärldsrelationer. När kartläggningen har gett en bild av hur det ser ut behövs en analys för att förstå varför det ser ut som det gör. Analysen ska skärskåda vad som är självklart på arbetsplatsen, vilka normerna är. Det är en svår och utmanande uppgift. Därför är det viktigt med öppenhet och stöd.

## Policy

Med utgångspunkt i kartläggningen formulerar ledningen, tillsammans med de som gjort kartläggningen, en jämställdhetspolicy. Policyn ska på ett kortfattat och tydligt sätt visa ledningens viljeinriktning och ambitionsnivå. Den ska fastställa och dokumentera grundläggande åtaganden som ledningen har gjort. Dessutom bör den ange övergripande riktlinjer för det framtida jämställdhetsarbetet i företaget. Den kan även innehålla konkreta mål.

## Målformulering

Bra mål är tidsbestämda, tydliga, realistiska, utmanande och utvärderingsbara. Målet ska beskriva vilket resultat som ska åstadkommas, inte vilka aktiviteter som ska göras för att nå målet. I projektet beskrevs målformulering nästan som fysiskt plågsam under tiden den pågick, men befriande i sin användbarhet när den var klar. För att målen ska få kraft behöver de vara förankrade i organisationen. "Ju fler som är med i arbetet, som kan känna igen sina egna tankar och visioner i målen, ju större genomslagskraft har de i organisationen." Det är tidskrävande men ger resultat i ökad effektivitet.



## Genomförande

För att uppnå målen behövs ett handlingsprogram. Väl fungerande arbetsformer ska utarbetas med rutiner, instruktioner och kontrollmekanismer som kan säkerställa att företagets verksamhet främjar jämställdhet. Programmet anger ramarna, de stödjande strukturerna. Det beskriver vem som gör vad, hur och när. Ansvar, befogenheter, resurser och tidpunkt då målet ska vara uppnått fastställs i programmet. I detta steg ingår även utbildning. All personal behöver baskunskaper i jämställdhet. Dessutom behövs kunskap om att arbeta med målstyrning. Det tredje utbildningsområdet är de normer och värderingar som skapar könsmönster i organisationen.

## Uppföljning

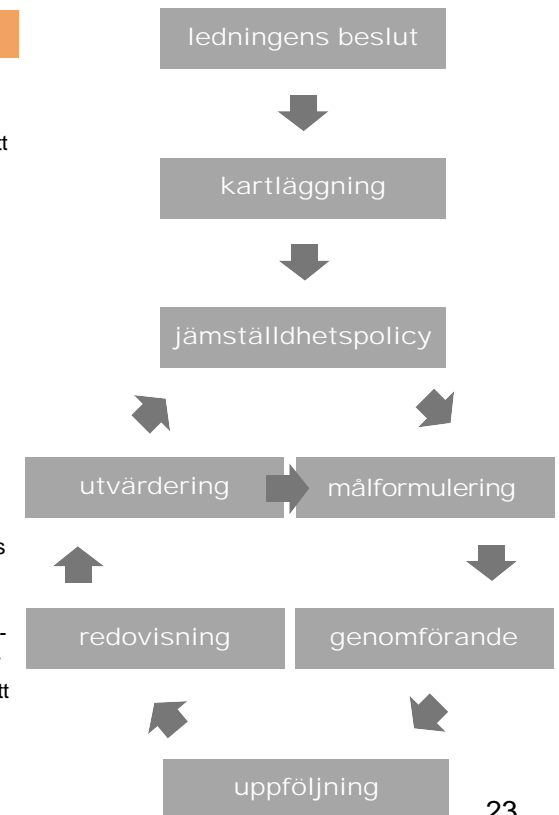
Målen måste följas upp regelbundet. Ledning och de som arbetar med att utveckla ledningssystemet gör en uppföljning, en mindre utvärdering. Resultat jämförs med jämställdhetspolicy och uppsatta mål, bland annat kontrolleras om företaget har följt lagstiftning och andra regler. "Skriv in delresultat i jämställdhetsplaner och andra dokument så att andra kan följa utvecklingen." Uppföljningen leder ibland till att målen behöver formuleras om.

## Redovisning

Uppföljningen ligger till grund för en redovisning av företagets totala jämställdhetsarbete. Redovisningen används naturligtvis för intern kommunikation men kan även användas utåt. I förhållande till kunder, ägarintressen, myndigheter, politiker, konkurrenter och massmedia är det en stryka att ha dokumenterat sitt arbete och kunna visa var företaget står i jämställdhetsfrågan. Miljöredovisningar är redan nu en avgörande konkurrensfaktor och det är fullt möjligt att jämställdhetsredovisningar snart också kommer att vara det.

## Utvärdering

Sista steget i cirkeln är en utvärdering av själva jämställdhetsarbetet. Kom ihåg att detta är en kontrollstation i arbetet med ständig förbättring, inte en slutstation. Efter utvärderingen går arbetet vidare i cirkeln till steg 4 målformulering, eller om det behövs till steg 3 Jämställdhetspolicy. Det är främst arbetsformerna som ska utvärderas här, inte målen. Frågor som ska tas upp i utvärderingen är till exempel: Har jämställdhetsarbetet formulerats utifrån både kvinnors och mäns kompetens och behov, det vill säga vilka värderingar, normer och kvalitetsmål har styrts vårt projekt? Har det grundats på analyser ur ett jämställdhetsperspektiv?



# LOTS®

LOTS® är ett verktyg för att planera, leda och följa upp en verksamhet. En organisation som använder LOTS®, kan även använda verktyget för att arbeta systematiskt och strukturerat med jämställdhet.

## Bakgrund

LOTS® används i såväl företag som myndigheter i Sverige. Det syftar till att skapa ett gemensamt språk för ledning och medarbetare för att planera och utveckla verksamheten. Att arbeta med LOTS® innebär att gå steg för steg i en process som börjar i en beskrivning av läget och slutar i en uppföljning av uppsatta mål. Process- och analysfrågor ger stöd i arbetet med de olika stegen.

Det finns organisationer som använder LOTS® för att också arbeta strukturerat med jämställdhet, exempelvis Försäkringskassan i Stockholm.

*NUTEK' påbörjade ett försöksprojekt under 2000 för att, med hjälp av LOTS®, utarbeta ett förslag till utvecklingsprogram för att stärka verkets arbete med jämställdhet i de regionala tillväxtavtalen (RTA). En del av erfarenheterna från NUTEK kommer här att illustrera stegen i LOTS®-processen.*

## Rapportering

"Vad har hänt, hur ser det ut idag och vad tror vi om framtiden?"

Processen börjar med rapportering. När en uppgift eller ett uppdrag ska planeras och genomföras – låt säga att ett utvecklingsprogram för jämställdhet ska utformas – är det nödvändigt att veta var man befinner sig. Därför görs en lägesbeskrivning och analys av det som ligger bakåt i tiden och det som bedöms ligga framåt. En så kallad SWOT-analys<sup>2</sup> kan vara till hjälp. Analysfrågor kan vara: Hur ser vårt jämställdhetsarbete ut idag? Vad har fungerat och vad har inte fungerat? Vad innebär jämställdhet för vår organisations verksamhet idag och i framtiden?

## Syfte

"Vad ska vi göra för vilka och varför?"  
För att få en riktning på arbetet och verksamheten är det nödvändigt att definiera vad som ska göras, varför det ska göras och vem som är målgruppen för arbetet.

*NUTEK definierade sitt syfte så här: "NUTEK ska i sitt arbete med tillväxtavtalen integrera jämställdhetsperspektivet i såväl process som åtgärder så att kvaliteten i de regionala tillväxtavtalen förbättras och att de därigenom leder till ökad ekonomisk tillväxt."*

## Framgångsfaktorer

"Vad ska vi kännetecknas av för att bli uppskattade och framgångsrika?"  
När syftet är definierat är det dags att fundera över vilka styrkor och svagheter man har. Det har betydelse för hur väl arbetet kommer att kunna genomföras. Det gäller att utveckla styrkorna och minimera svagheter. (Även här kan en SWOT-analys vara ett stöd.)

*Det här ansåg NUTEK vara viktiga framgångsfaktorer i sitt arbete:*

*"För att uppnå förtroende och bli framgångsrika ska NUTEKs arbete med att integrera jämställdhetsperspektivet kännetecknas av god kunskap, ett tydligt ansvar och drivs med ett konkret arbets-sätt där alla är delaktiga."*

<sup>1</sup>NUTEK, Verket för Näringslivsutveckling.

<sup>2</sup>SWOT står för Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter), Threats (hot). Analysen görs genom att placera in dessa faktorer i en fyrfältare.

## Mål

”Vad ska vi uppnå på lång och kort sikt?”

Innan det konkreta arbetet inleds, måste beslut tas om vad det ska leda till, vad som ska uppnås. Målen för arbetet definieras.

Några av NUTEK:s förslag till mål såg ut så här:

- Den (datum) ska alla nya överenskommelser inom ramen för RTA bl. a. baseras på en jämställdhetskonsekvensanalys.
- Senast (datum) ska NUTEKs representation i dialoggrupperna och handlingsgrupperna vara enligt könsfördelningen minst 40 procent kvinnor och högst 60 procent män.

## Aktiviteter

”Vad ska vi fortsätta göra, lägga till och upphöra med för att nå våra mål?”

När siktet är inställt på målen, är det dags att bestämma vilka aktiviteter som ska genomföras.

Här några av NUTEK:s förslag till aktiviteter:

- Kartläggning av nuläget avseende könsrepresentationen i de olika grupperna ska genomföras.
- Åtgärdsplan formuleras för att förändra könsrepresentationen.
- Alla som arbetar med RTA på NUTEK ska senast (datum) ha genomgått ett individuellt utbildningsprogram för att få kunskap och verktyg att integrera jämställdhet i RTA.
- En modell för jämställdhetskonsekvensanalys skall tas fram.

## Personal & org.

”Vem ska ansvara för vad och hur ska vi samverka? Vad ska vi göra för att få de kompetenser vi behöver? Vilka blir de ekonomiska konsekvenserna?”

Inget blir som bekant gjort av sig självt. Ansvar för att aktiviteterna genomförs måste fördelas, arbetet behöver organiseras och det är viktigt att analysera vilka kompetenser man behöver. Vilken kompetens finns tillgänglig inom organisationen? Behöver tillfällig expertis eller konsult-hjälp anlitas? Inte minst viktigt är också att tid, pengar och andra resurser beräknas och avsätts för arbetet. En analysfråga vid det här steget kan vara: Hur fördelas ansvar och arbetsuppgifter mellan kvinnor och män i det arbete som ska göras?

## Rapportering

”Vad är viktigt att följa upp och hur ska vi följa upp så att vi når våra mål?”

Det sista som måste göras innan arbetet kan sätta igång är att definiera hur det ska följas upp och avrapporteras. Ett större arbete kan kräva flera ”kontrollstationer”, avrapportering vid vissa tidpunkter medan arbetet pågår. Detta för att se att arbetet går i rätt riktning och för att säkra att målen kommer att nås till den angivna tidpunkten. Rapporteringen kan ske i samband med organisationens ordinarie rapporteringstillfällen, exempelvis i halvårsrapport eller årsredovisning. Dessutom ska hela arbetet avrapporteras när det är genomfört och eventuellt ligga till grund för en fortsättning och nya mål. Så kan processen börja om på ny kula och verksamheten fortsätta att utvecklas.



# Nyckeltal

Kombinationen av kunskap om i vilka situationer ojämställdhet skapas och nyckeltal som indikerar åt vilket håll arbetet går, innebär möjligheter att i vardagen styra verksamheten mot jämställdhet.

## Bakgrund

Nyckeltal används till att avläsa om en organisation lever upp till sina egna verksamhetsmål. De ska mäta rätt saker och samma saker över tiden. Nyckeltal används också för så kallad benchmarking, för att göra jämförelser mellan organisationer. Länsstyrelsen i Östergötland har prövat att använda nyckeltal för jämställdhet som en arbetsmetod för att integrera jämställdhetsfrågorna i länsstyrelsens verksamhet.

## Avgörande moment

Ett arbete består av en rad olika moment och insatser som tillsammans bildar en process. Resultatet av arbetsprocessen är således summan av alla dessa olika arbetsmoment. Om ojämställdhet skapas i ett arbetsmoment, kommer det sannolikt att följa med i processen – kanske även förstärkas i de följande momenten – och bli svårt att korrigera i efterhand. Det räcker alltså inte med att analysera slutprodukten. För att åstadkomma förändring är det nödvändigt att gå in vid de moment där beslut fattas eller val görs som har betydelse för jämställdheten i slutprodukten. För att hitta dessa avgörande moment ritas en processkarta som visar arbetsprocessens alla moment.

## Kartläggning

En processkarta är en grafisk bild (ofta ett flödesschema) som visar vilka arbetsmoment som ingår i en arbetsprocess, i vilken ordning de kommer och hur de är beroende av varandra. Processkartan skapas i samarbete mellan en person som inte känner till arbetsprocessen i detalj och den som arbetar med verksamheten. Den "okunnige" intervjuar den "kunnige" genom att ställa frågor som:

- Vad händer först? Hur arbetar ni där?
- Vad leder det till? Hur arbetar ni med detta?
- Vad leder det till? Hur arbetar ni med detta? Osv.

Intervjun fortsätter så tills hela förloppet är beskrivet. Därefter ritas en bild av processen där rutorna utgör de olika arbetsmomenten.

## Analys av processen

Utifrån processkartan görs en analys där de moment som har betydelse för jämställdhet identifieras, det vill säga de arbetsmoment där ojämställdhetsmönster kan skapas eller brytas. Vid dessa moment kan man behöva göra särskilda insatser, exempelvis ställa sig ett antal frågor för att checka av att hänsyn är taget till jämställdhet. Dessa moment kallas för insatsmoment. Processkartan här bredvid är en bild av hur Länsstyrelsen i Östergötland arbetar med ansökningar om företagsstöd.

## Från checklista

Att arbeta med checklistor för att säkra jämställdhetsperspektivet i verksamheten, innebär också att man skaffar sig ett underlag för att följa upp jämställdhetsfrågorna. Länsstyrelsen i Östergötlands nyckeltal är baserade på den information checklistorna har gett under en tids användning.

Följande punkter formulerades i en checklista för ansökningar av företagsstöd. Inför beslut om att ge stöd till projekt kontrollerar enheten:

1. Har det gjorts en jämställdhetsanalys som underlag till projektansökan? Ja/nej
2. Finns det ett jämställdhetsperspektiv i ansökan? Ja/nej
3. Skall jämställdhetsperspektivet beaktas vid utvärdering? Ja/nej

### ...till indikator

I årsredovisningen redovisas sedan:

- Andel projekt där man har gjort en jämställdhetsanalys i underlaget;
- Andel projekt där man arbetar med ett jämställdhetsperspektiv;
- Andel projekt som slutredovisats under året som har ett jämställdhetsperspektiv i utvärderingen.

### Sätta mål

När nyckeltalen är framtagna går det att sätta upp mål för kommande år. I projektet vid Länsstyrelsen i Östergötland satte de områdesansvariga sina mål med stöd av jämställdhetsexperten. När det gäller företagsstödet blev målet att öka andelen kvinnor som får företagsstöd från 30 till 35 procent året därpå. Det var ett mål som den ansvariga för företagsstödet tyckte var genomförbart. När målet är uppnått, kan nya mål sättas. Nyckeltalen fungerar sedan som indikatorer på att arbetet går i rätt riktning och att målen kommer att nås.

### Läs mer

*Nyckeltal för jämställdhet,*  
Rapport från Länsstyrelsen i Östergötland, Linköping 1999.

Årsredovisning 2000, Länsstyrelsen Östergötland.

Uppföljningsrapport Östergötlands regionala tillväxtavtal – första halvåret 2000, Länsstyrelsen, Östergötland



Exempel på processkarta – ansökningar om företagsstöd





## 3R-metoden

3R-metoden är ett kartläggnings- och analysverktyg. Metoden är en hjälp att systematiskt ta fram kunskaper om kvinnors och mäns villkor i en verksamhet.

### Bakgrund

3R-metoden har utvecklats av Gertrud Åström och Svenska Kommunförbundet. Den har främst använts av kommuner för att kartlägga och analysera vilket inflytande kvinnor och män har, hur kvinnor och män får del av den kommunala verksamheten och vilka normer som råder inom den. 3R-metoden har också använts av andra organisationer i Sverige och utomlands. Metoden bygger på att kvantitativa data, siffror och uppgifter, tas fram och att dessa ligger till grund för en kvalitativ analys av verksamheten.

### 1R Representation

Hur många kvinnor och hur många män?  
Huvuden ska räknas på alla nivåer i organisationen, såväl i ledningen och i personalen som bland kunder, medborgare eller brukare av verksamheten. Svaren ger en bild av hur könsfördelningen ser ut bland de människor som beslutar om verksamheten, som arbetar med den och som tar del av verksamheten. Konkreta frågor som ställs i en verksamhet kan vara: Hur många kvinnor och hur många män sitter i ledningen? Hur många kvinnor och hur många män är med och utvecklar en ny bilmodell? Hur ser könsfördelningen ut bland dem som vi hämtar i ambulans med blåljusen på?

### 2R Resurser

Hur fördelas organisationens resurser i form av pengar, utrymme och tid mellan kvinnor och män? Svaret på denna fråga ger en bild av hur mycket kvinnor respektive män får ut av en verksamhet. Konkreta frågor kan vara: Hur mycket pengar lånar banken ut till kvinnor respektive män? Hur mycket tid ägnar försäljarna åt kvinnor som ska köpa en bil och åt män i samma situation? Vilka utrymmen använder flickor respektive pojkar i förskolan? Tanken är att man ska fylla på kartläggningen av representationen och i möjligaste mån koppla på resursfördelningen.

### 3R Realia

Hur kommer det sig att representationen och resursfördelningen mellan könen ser ut som den gör? Denna fråga kräver analys och diskussion och ofta även kunskap utifrån. Svaret ger en bild av vilken syn på kvinnor och män, vilka normer, som finns i organisationen och hur det påverkar verksamheten. Frågorna kan vara: Varför hämtar vi fler män än kvinnor i ambulans med blåljusen på? Varför lånar vi ut mindre pengar till kvinnor än män? Varför är flickorna mest i dockhörnan medan pojkarna rör sig över större ytor på dagis? Har personalen uppmuntrat detta?

### Alla R behövs

Poängen med 3R-metoden är att det behövs svar på alla 3R:en för att integrera jämställdhet i en verksamhet. Du måste räkna först – få en bild av fördelningen mellan kvinnor och män i verksamheten. Det viktigt att man skaffar sig kunskaper om just den egna verksamheten – för det är inte säkert att det ser precis likadant ut överallt, trots att verksamheten är densamma. Därefter kan diskussionen börja om varför det ser ut som det gör. I den diskussionen jämförs bilden av hur det ser ut med de jämställdhetsmål som finns i organisationen och i samhället. Utifrån en konkret diskussion om vad jämställdhet innebär i just din verksamhet blir det möjligt att se vad som behöver göras.



### Observera

Kom ihåg att kartläggningen och analysen ska ligga till grund för förändring! Det finns risk att fastna i kartläggandet och inte förmå gå vidare till att söka anledningarna till varför det ser ut som det gör. Utan analys går det inte att föra en konstruktiv diskussion om vilken förändring som ska göras för att verksamheten ska bli jämställd. Därför är det viktigt att göra en tidsram för kartläggningen med tydliga avgränsningar.

### Läs mer

Gertrud Åström, "Kommuner med känsla för jämställdhet" i *Genus i praktiken – på hans eller hennes villkor?*, Jämställdhetsarbetarnas förening, 1998.

Ilja Batljan och Gertrud Åström "Utan spaning ingen aning – 4R metoden – en analytisk ram för att utföra genderanalyser" i Ds 1999:33, *Utan spaning ingen aning*.

*Jämställdhetsverkstan. Om jämtegrering och 3R-metoden i svenska kommuner.*  
Går att ladda ned från [www.svekom.se/jamstalldhet/rapporter.htm](http://www.svekom.se/jamstalldhet/rapporter.htm)

# JämKAS

## Jämställdhet – Kartläggning, Analys, Slutsats

Stöd och handledning för att göra jämställdhetsanalyser efterfrågas ofta. Ett antal frågor kan vara stöd på vägen.

### Bakgrund

En jämställdhetsanalys ska ge en bild av hur det ser ut i verksamheten. Det ska ligga till grund för att sätta konkreta verksamhetsmål för jämställdhet som ligger i linje med de övergripande policymålen. Det finns en rad både svenska och utländska exempel på analysmodeller. De är ofta uppbyggda av ett frågebatteri. Vissa är enkla och kortfattade, andra mer omfattande och detaljerade. SIDA har exempelvis gett ut en rad handböcker som stöd för att integrera ett jämställdhetsperspektiv inom olika sakområden i utvecklingssamarbetet.

JämKas är en vidareutveckling av en enkel metod för jämställdhetsanalyser som utarbetats inom Regeringskansliet. 3R-metoden har här vävts in. Det har också modellen på motstående sida som är framtagen av SCB för hur ett problem och dess bakomliggande faktorer och konsekvenser kan belysas med statistik.

### Målgrupper?

Vilka målgrupper berörs av verksamheten?  
Att analysera på vilket sätt en verksamhet är (o)jämställd, kräver att man tar reda på var människor finns. Arbetet tar därför sin början i att ringa in de målgrupper som verksamheten riktar sig till – kunder, brukare eller medborgare. Vilka berörs, tar del av eller kommer i kontakt med verksamheten, direkt eller indirekt.

### Villkor?

Hur ser kvinnors och mäns förhållanden och villkor ut inom verksamheten?  
Kartlägg representationen av kvinnor och män inom målgrupperna. Hur många kvinnor och män tar del av verksamheten? Gå sedan vidare och kartlägg fördelningen av eller tillgången till resurser mellan kvinnor och män i målgrupperna. (Se 3R-metoden)

### Orsaker

Vilka förklaringar kan ges till eventuella skillnader i förhållanden och villkor mellan kvinnor och män i verksamheten?  
Kartläggningen (fråga 2) har troligen visat ett könsmönster. Vi har fått ett "problem" som ska analyseras. Här gäller det att försöka förstå mönstret/problemet och söka anledningar till varför det ser ut som det gör. Problembilden behöver vidgas. Bakomliggande faktorer som bidrar till mönstret och effekterna/konsekvenserna av det behöver synliggöras. Dessa kan belysas med ytterligare information och statistik. Ta hjälp av modellen på motstående sida.

## Utmana normer?

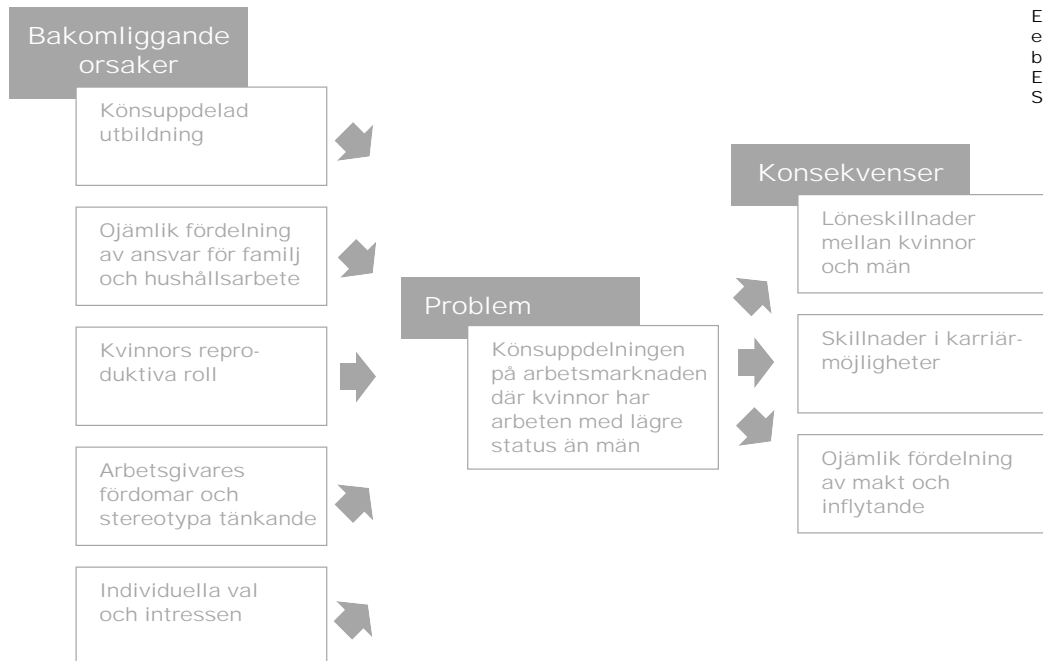
Till vilket eller vilka jämställdhetsmål relateras verksamheten? Vad säger målen?

Nu ska normer utmanas!

Könsmönster och stereotyper ska ifrågasättas. Analysen görs utifrån de jämställdhetsmål som finns inom och/eller utanför organisationen. Bidrar verksamheten till att skapa samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter för kvinnor och män? Svarar den mot både kvinnors och mäns villkor, behov och prioriteringar?

## Föreslå förändring

Utifrån analysen som baserats på jämställdhetsmålen ställs här frågan: Vilka förändringar kan göras för att skapa en jämställd verksamhet? Här är det viktigt att ringa in vilka möjligheter och befogenheter den egna organisationen (eller del av organisationen) har att påverka problemet. Självklart finns det bakomliggande faktorer som man inte har möjligheter att direkt påverka, men det viktiga är att göra något åt det "egna problemet"! I förlängningen kommer det att också ge effekter på såväl bakomliggande faktorer som konsekvenserna. Frågor att ställa sig är: Hur ska arbetsformer eller rutiner förändras i vårt arbete så att verksamheten uppvisar ett annat resultat? Kan särskilda insatser göras som har effekter för jämställdheten?



Exempel på hur ett problem kan beskrivas. SCB, Engendering Statistics 1996.

## Om checklistor

Det är lätt att tänka att en checklista skulle vara en hjälp för att ta hänsyn till jämställdhet i det dagliga arbetet.

”Hallå, kan någon ge mig en checklista, tack?”

Det är inte fel tänkt.

En checklista säkerställer ett visst handlande, men kan inte ersätta utvecklingsarbete eller utbildning i jämställdhetsfrågor. Checklistor har utvecklats och prövats. Problemet är att de inte alltid används. En förklaring till det kan vara att de troligtvis utvecklats utan medverkan av den som själv ska använda den.

Därför presenteras ingen färdig checklista här. Istället får du några tips på hur en checklista kan utformas.

- 1 Checklistan ska relateras till jämställdhetsmålen i verksamheten – det gör ”checkandet” begripligt.
- 2 Innan en checklista utformas ska man ställa sig frågor om Varför ska vi checka? Vem ska checka? När ska det ske och ska det redovisas till någon?
- 3 Checklistan ska utformas av eller i samarbete med den/de som ska använda den.
- 4 Utgå från de vardagliga rutinerna och identifiera hur saker skulle kunna göras annorlunda för att bidra till att uppfylla jämställd-

hetsmålen i organisationen.

- 5 Identifiera när och var (i vilka situationer) en checklista skulle kunna komma till pass.
- 6 Vad ska checkas? Det beror naturligtvis på vilken typ av verksamhet det gäller, men ett tips är att utgå från de frågor en kartläggningsmetod ställer, exempelvis 3R-metoden.

Olika verksamheter

– olika checklistor

Flera organisationer – exempelvis myndigheter och intresseorganisationer – har prövat att bifoga en checklista till dokument som ska behandlas av ledningen eller av styrelsen. Checklistan är då till för ledningen att stämna av att jämställdhetsperspektivet är beaktat i de underlag och förslag som lämnas till beslut.

### Tips!

Vid denna typ av checklista är det bra att undvika ja/nej-frågor. Istället för att fråga om

kvinnor och män påverkas av förslaget eller verksamheten (vilket ger ett ja eller nej-svar), är det bättre att fråga ”På vilket sätt påverkas kvinnor och män av förslaget/verksamheten?” Ett sådant svar kräver litet analys och eftertanke och ger mer information till den som ska fatta beslut.

Exempel på en annan typ av checklista är ett ”självgranskningsmaterial” som tagits fram för skolan av Kommunförbundet, Lärarförbundet och Lärarnas riksförbund (se [www.svekom.se](http://www.svekom.se)). Det är ett antal frågor som ska hjälpa lärarna att bli medvetna om hur de förhåller sig till flickor och pojkar i klassrummet. Tanken är att insikten om det egna handlandet ska göra det möjligt att förändra beteenden som upprätthåller ojämställdhet.

Till sist...



## Att hantera motstånd

Förändringsarbete väcker känslor. Det gäller inte enbart förändringsarbete för jämställdhet, men jämställdhet kan väcka andra sorters känslor och motstånd. Rätt agerande kan vända motståndet till något bra.

Vad är motstånd?

Det motstånd som jämställdhet väcker är en protest mot en fråga, men uttrycks ofta i en protest mot en person – den person vars uppgift det är att driva arbetet framåt. Därför är det viktigt att ledningen uttrycker sitt ansvar och engagemang tydligt och därmed också är beredd att svara på kritik. Kom ihåg att ifrågasättande inte behöver betyda att det är motstånd som manifesteras utan kan innebära att frågor ställs som leder arbetet framåt.

Involvera och engagera

Människor behöver involveras i en förändring, få möjlighet att uttrycka sig, fundera och pröva hur de kan förhålla sig till det nya. Erfarenheter och forskning visar att tydligt manifesterat och uttalat motstånd kan vända till en positiv kraft för förändringsarbetet när människor upplever att deras invändningar bemöts respektfullt och utrymme ges för en öppen diskussion. Men det är viktigt att arbe-

ta strukturerat även när man ska hantera och diskutera känslor, attityder och uppfattningar.

1. Vad ska förändras?

Inled med att tala om vad jämställdhetsintegration innebär och vilket förändringsarbete ledningen har beslutat genomföra. När människor i organisationen fått en uppfattning om vad arbetet ska gå ut på och deras roll i det, kommer frågor att ställas och eventuellt motstånd att bli synligt. Då är det läge att skapa utrymme för människor i organisationen att uttrycka sina åsikter och hållningar. Attityd- och värderingsövningar kan vara ett sätt att hantera frågorna.

2. Attityd- och värderingsövningar

Tydliggör kopplingen mellan värderingsövningen och förändringsarbetet, genom att påminna om varför arbetet bedrivs (mål, uppdrag, förväntade resultat av arbetet etc.). Utgå gärna från frågor som ligger nära den egna verksamheten i värderingsövningarna.

3. Spelregler

Den som leder övningen får inte agera domare, utan måste visa respekt för de åsikter som kommer fram och hellre ställa följdfrågor där den som talar får möjlighet att utveckla sitt resonemang.

Resultat av attityd- och värderingsövningar

Inte sällan grundar sig motstånd i okunskap eller fördomar. Det kanske också kan handla om att uppdraget och viljan från ledningen inte är tillräckligt tydligt. En övning kan utmytna i insikten om att man behöver hämta in kunskaper eller få ett förnyat mandat från organisationens ledning om betydelsen av att driva förändringsprocessen.

Det finns olika typer av metoder som hjälp för att skapa strukturerade diskussioner. Det kan handla om värderingsövningar av olika slag, roll- eller kortspel. Det kan vara en fördel att ta hjälp av utomstående expertis.

## Arbetsgruppen för metodutveckling i jämställdhetsarbetet

Lise Bergh,  
*statssekreterare, ordförande*

Dan Johansson,  
*Umeå kommun, ledamot*

Curt Karlsson,  
*Linköpings universitet, ledamot*

Magnus Ling,  
*SAS, ledamot*

Magnus Persson,  
*SJ, ledamot*

Gertrud Åström,  
*Stockholms universitet, ledamot*

Helén Lundkvist,  
*Näringsdepartementet, sekreterare*

Särskilt tack riktas till följande personer  
som bidragit med idéer och synpunkter  
till Trestegsmodell för jämställdhetsinte-  
grering (s.10):

Ann Boman,  
*Gender Consulting*

Minna Gillberg,  
*Lunds universitet*

Anna-Marie Sandquist,  
*Svenska Kommunförbundet*

Monica Silvell,  
*Näringsdepartementet*

Gunnel Wahlqvist,  
*Försäkringskassan Stockholm*







