

Utvärdering av Botkyrka kommuns arbete
inom ramarna för SKL:s program
Hållbar Jämställdhet 2011-2013

*Jämställd verksamhet
för ett jämställt
Botkyrka*

Maria Stenman

November 2013

Sammanfattning

Utvärderingen visar att Botkyrka kommun bedrivit ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Utvecklingsarbetet är smart riggat, inom ordinarie system. Förutsättningarna för att styrsystemet ska vara bekönat förbättras kontinuerligt, och arbetet är väl förankrat. Det har skapat stora effekter, som framförallt är synliga i ettårsplaner och årsredovisningar. För att inkludera hela styrsystemet bör dock även framåtsikter jämställdhetsintegreras i större utsträckning än vad som sker idag. Kommunen bör i större utsträckning också se till att jämställdhetsanalyser ingår som en naturlig del i den ordinarie kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Brist på tid och övriga resurser innebär att flera förvaltningar upplever det svårt att komma till en analysfas i arbetet.

Arbete för bestående förbättringar i verksamheten har inom utvecklingsarbetet skett på fem förvaltningar, där förutsättningarna för att bedriva arbetet sett väldigt olika ut. Några medverkande enheter har kommit igång först under utvecklingsarbetets slutfas, medan andra arbetat aktivt under (nästan) hela programperioden. Detta ger naturligtvis stora skillnader i resultat. Många enheter som nu är i inledningsskedet av sitt arbete har dock goda förutsättningar att fortsätta.

Botkyrka har genom detta utvecklingsarbete arbetat fram både en bredd och ett djup i sitt jämställdhetsintegreringsarbete, som sammantaget skapat stora resultat, både i form av ett till stor del bekönat styrsystem och i form av en mer jämställd verksamhet inom några av de medverkande enheterna. Inom kommunen har utvecklingsarbetet också resulterat i en stor kunskapsökning och medvetandehöjning kring jämställdhet. Effekter i form av förändrad verksamhet bör ha nått brukarna på medborgarkontoren, några enheter på socialförvaltningen samt kultur- och fritidsförvaltningens fritidsgårdar. Där har förändrade mallar, guider, handböcker och rutiner men också ett förändrat bemötande implementerats och väl förankrats.

Innehåll

Sammanfattning	2
Inledning.....	6
Bakgrund till utvecklingsarbetet	6
Övergripande mål	6
Om utvärderingen	7
Utvärdering av arbetet med att beköna styrsystemet – en dokumentanalys.....	9
Inledning.....	9
Årsredovisningar	9
Kommunens årsredovisning 2012.....	9
Uppföljning av kommunfullmäktiges mål	10
Övriga delar av kapitlet <i>förvaltningsberättelse</i>	11
Nämnd och bolagsredovisning	11
Uppföljning utifrån ett hållbarhetsperspektiv.....	12
Sammantagen bild av årsredovisningen 2012	12
Kommunens årsredovisning 2010	13
Uppföljning av kommunfullmäktiges mål	13
Övriga delar av förvaltningsberättelsen	13
Nämnd och bolagsredovisning	13
Uppföljning utifrån ett hållbarhetsperspektiv.....	14
Sammantagen bild av årsredovisningen 2010.....	14
Slutsatser	15
Nämndernas årsredovisningar	16
Årsredovisning 2012 Kultur- och fritidsnämnden.....	16
Kultur och fritidsnämndens årsredovisning 2010	17
Slutsatser	18
Årsredovisning 2012 Utbildningsnämnden.....	18
Årsredovisning 2010 för utbildningsnämnden	20
Slutsatser	22
Årsredovisning 2012 Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden	22
Årsredovisning 2010, utbildning och arbetsmarknad.....	24
Slutsatser	25
Socialnämndens årsredovisning 2012	25
Årsredovisning 2010, socialnämnden	26

Slutsatser	27
Sammantagna slutsatser om nämndernas årsredovisningar	28
Framåtsikter	28
Slutsatser	30
Kommunens flerårsplan	30
Hållbar utveckling med fokus på mänskliga rättigheter	31
Ettårsplanerna	32
Ettårsplan 2013	32
Nämndmål, mätbara mål och åtaganden i ettårsplanen 2013	32
Ettårsplan 2010	34
Slutsatser	36
Hållbarhet och spridning	37
Hållbarhet och spridning - Med målet att beköna styrsystemet	37
Hållbarhet och spridning - Med målet om bestående förbättringar i verksamheter	38
Mål och styrning	38
Formell politik på högsta nivå men efterfrågan på jämställd verksamhet saknas i nämnderna	38
Efterfrågan från kommunledningsförvaltningen och förvaltningsledningar	39
Utvecklingsarbetets övergripande mål är inte förankrade – men arbetet med jämställdhet är väl förankrat	40
Förvaltningars och enheters målsättningar i arbetet	40
I en turbulent organisation stannar arbetet -ibland	41
Slutsatser	41
Utbildning	42
Jämställdhet är en kunskapsfråga	42
Ökad kunskap för en stor målgrupp	42
Ökad kunskap kombineras med förändrade rutiner för ändrad verksamhet	42
Parallella spår	43
Kompetensutvecklingspaket stärker hållbarheten	43
Slutsatser	43
Metoder och arbetssätt	44
Tidsbrist är ett reellt hot mot metoder och arbetssätt	44
Arbetet underlättas av politiska målsättningar och processer som involverar medarbetarna	44
Jämställdhetsintegrering är ett kvalitetsarbete	44

Dia-mallen – en hjälp för att göra det lätt att göra rätt.....	45
Att gå från ord till handling.....	45
Avvägningen mellan extern expert och/ eller ordinarie personal?.....	45
Kärnuppdrag eller sidofåra?	46
SMART ekonomi.....	46
Slutsatser	47
Stöd och samordning	47
Stöd och samordning upplevs vara en viktig framgångsfaktor	47
Bristande systematik i intern spridning av arbetet.....	48
Botwebb	48
Arbetsgruppen.....	48
Andra betydande nätverk och grupper	49
Utbyte och inspiration	49
Slutsatser	49
Resultat och erfarenheter av de förvaltnings specifika arbetena	50
Kultur- och fritidsförvaltningen	50
Föreningslivet.....	50
Fritidsgårdarna	51
Samhällsbyggnadsförvaltningen	52
Vård- och omsorgsförvaltningen.....	53
Socialförvaltningen.....	54
Socialpsykiatriska enheten	56
Kommunledningsförvaltningen (/Serviceförvaltningen)	57
Första programmålet	59
Andra programmålet.....	60
Tredje programmålet	60
Förbättrad verksamhet på medborgarkontoren – även genom utbildning.....	61
Resultat	62
Slutdiskussion	64
Beköningen av styrsystemet.....	64
Stor skillnad mellan de båda programmålen.....	65
Utvecklingsarbeten för en mer jämställd verksamhet.....	65
Rekommendationer för det fortsatta arbetet.....	68
Referenser.....	73

Inledning

Bakgrund till utvecklingsarbetet

Botkyrka kommun har beviljats medel från regeringens stora jämställdhetssatsning, genom Sveriges kommuner och landsting inom ramen för *program för hållbar jämställdhet*. Utvecklingsarbetet *jämställd verksamhet för ett jämställt Botkyrka* handlar om att med utgångspunkt från det sedan tidigare genomförda arbete med beköningen av kommunens styrsystem genomföra fördjupade analyser och utvecklingsarbete för att ändra rutiner och arbetssätt. Syftet är att inom samtliga förvaltningar skapa jämställda verksamheter som bidrar till ett jämställt Botkyrka.¹

Botkyrka är en av de kommuner som beviljats medel i två omgångar. Grunden för arbetet lades i samband med det förra utvecklingsarbetet, med beköningen av kommunens styrsystem 2008-2010. I det utvecklingsarbetet lade Botkyrka grunden för ett långsiktigt förändringsarbete för att skapa jämställda verksamheter genom att förtydliga styrningen och beköna kommunens styrsystem. Även utbildning för förtroendevalda, förvaltningsledningar och nyckelpersoner genomfördes. Kommunen genomförde också jämställdhetsanalyser och utvecklingsarbeten inom centrala områden. Sedan tidigare fanns en tjänst som jämställdhetsstrateg. Den inrättades 2007 bland annat med fokus på samordning och stöd. Även om Botkyrka fått utvecklingsmedel från SKL:s program för hållbar jämställdhet, har mycket av arbetet genomförts med ordinarie resurser.

Utifrån utvärderingen av arbetet med att beköna styrsystemet och en jämställdhetsanalys av läget i Botkyrka som plats inför arbetet med ny flerårsplan, fattade kommunstyrelsen i januari 2010 beslut om inriktning för jämställdhetsarbetet under mandatperioden. En uppmaning till nämnderna att ta fram jämställdhetsmål har funnits även tidigare i kommunen. Förslaget till flerårsplan för mandatperioden omfattar genomgående uppföljning utifrån kön samt några bekönade mål. Det arbetet som skett sedan 2008 har synliggjort viktiga utvecklingsområden inom samtliga förvaltningar och i det pågår, även inom ramarna för ordinarie resurser, utvecklingsarbeten för en jämställd verksamhet i kommunen.

Utgångspunkten i Botkyrka kommun är att jämställdhetsintegrering handlar om verksamhetsutveckling med hjälp av ett jämställdhetsperspektiv. Det innebär att arbetet är ett led i att utveckla och förbättra kärnverksamheten.

Övergripande mål

Utvecklingsarbetet bedrivs på flera förvaltningar, som formulerat egna målsättningar med sina individuella utvecklingsarbeten. Arbetet bedrivs också övergripande för hela kommunen.

Utvecklingsarbetet har följande övergripande program mål.

¹ Ansökan Utvecklingsmedel, 2011-05-16

**År 2013 har Botkyrka kommun slutfört och vidmakthåller
beköningen av styrsystemet inom alla nämnder.**

Målet har även ett formulerat delmål:

- **Ett tydligt jämställdhetsperspektiv genomsyrar kommunens omvärlds-
och invärldsanalys från och med 2011 respektive 2012**

Indikatorer:

1. Andel könsuppdelade indikatorer, nyckeltal, tabeller och diagram i årsredovisningen 2012 och 2013
2. Antal mål i nämndernas ettårsplaner för 2012 och 2013 som bidrar till ökad jämställdhet
3. Antal utvecklingsåtaganden i nämndernas ettårsplaner för 2012 och 2013 som bidrar till ökad jämställdhet

Det andra övergripande programmålet är:

**År 2013 har de medverkande enheterna förbättrat sin verksamhet
så att flickor och pojkar, kvinnor och män i större utsträckning än
2010 på lika villkor får likvärdig service, och så att lika god
kvalitet och lika goda resultat uppnås oavsett kön.**

Delmål och indikatorer för det andra programmålet finns kopplade till förvaltningarnas respektive utvecklingsarbeten. De medverkande enheterna finns inom kommunledningsförvaltningen², kultur- och fritidsförvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen, socialförvaltningen och vård och omsorgsförvaltningen. Övriga förvaltningar i kommunen medverkar utifrån det första övergripande målet.

Om utvärderingen

Utvärderingen har främst baserats på intervjuer och dokumentanalyser. Intervjuer har genomförts med tjugo personer, då flera personer är intervjuade vid mer än ett tillfälle är dock antalet intervjuer fler. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, där förberedda frågor och temaområden varvats med spontana frågor eller följdfrågor. Samtliga som tillfrågats har valt att medverka vid en intervju. Intervjuerna har varit både i form av besöksintervjuer, och i form telefonintervjuer.

Utvärderingen består dels en dokumentanalys och dels en analys av arbetets hållbarhet och spridning. Utvecklingsarbetets framgångsfaktorer och svårigheter har identifierats bland annat utifrån de framgångsfaktorer för förändringsarbete som den statliga utredningen JämStöd lyfter fram. De sammanfattas i ordet MUMS som står för Mål och annan styrning, Utbildning och kunskap, Metoder och arbetssätt samt Samordning och stöd.³ Resultat inom varje deltagande förvaltning presenteras även separat. Utvärderingen presenterar även slutsatser samt rekommendationer för det fortsatta arbetet.

² Den medverkande enheten har under utvecklingsarbetets gång bytt förvaltning från serviceförvaltningen till kommunledningsförvaltningen.

³ SOU 2007:15

Jag som utvärderare är extern i förhållande till kommunen, vilket är en stor fördel för att kunna förhålla mig opartisk. Jag har arbetat med utvärderingen på uppdrag av kommunen i en begränsad tidsomfattning under perioden februari till november 2013. Jag är utbildad bland annat inom lärande utvärdering och har en bakgrund av att ha utvärderat flera andra jämställdhetsintegreringsarbeten, vilket bland annat inkluderar andra organisationers utvecklingsarbeten inom ramen för HÅJ. Jag genomförde även den övergripande utvärderingen av Botkyrka kommuns första utvecklingsarbete inom ramen för HÅJ 2010,⁴ vilket innebär att jag har en god bakgrundsbild.

⁴ Stenman, Maria *Utvärdering av utvecklingsarbetet "Att beköna styrsystemet" 2010*, Dnr KS 2008:52, Botkyrka kommun

Utvärdering av arbetet med att beköna styrsystemet – en dokumentanalys

Inledning

Dokumentanalysen syftar till att utvärdera det första övergripande programålet för utvecklingsarbetet att: **År 2013 har Botkyrka kommun slutfört och vidmakthåller beköningen av styrsystemet inom alla nämnder.**

För att undersöka förändringar inom styrsystemet har flera olika typer av dokument analyserats. Samtliga nämnders framtidsplaner 2014-2017 har omfattats i analysen, där fokus har varit i vilken utsträckning jämställdhetsarbete och jämställdhetsanalyser synliggörs i framtidsplanerna samt i vilken utsträckning som individbaserad statistik presenteras och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund.

I övrigt har analysen till stor del baserats på jämförelser mellan aktuella dokument och dokument från 2010, för att se vilka förändringar utvecklingsarbetet har bidragit med samt i vilken utsträckning målet är uppnått. Både kommunens och fyra nämnders årsredovisningar har analyserats i en jämförelse med 2010. Urvalet har varit strategiskt och baseras på två obligatoriska kommunala områden, och två icke-obligatoriska, men för Botkyrka viktiga områden. De utvalda nämnderna är arbetsmarknads och vuxenutbildningsnämnden, utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden samt socialnämnden. Även kommunens aktuella flerårsplan har analyserats och jämförts mot år 2010-2013, och kommunens ettårsplan för 2013 har analyserats och jämförts med ettårsplanen för 2010.

Årsredovisningar

Årsredovisningen visar i vilken utsträckning nämnden under året har lyckats med sitt åtagande att bidra till flerårsplanens mål och hur måluppfyllelsen ser ut i förhållande till de mål som nämnden själv formulerat. Årsredovisningen ska utöver uppföljning och analys av ekonomi, nyckeltal och verksamhet även sikta mot att identifiera de mest angelägna förbättringsåtgärderna inför framtiden. I detta avsnitt presenteras en analys av kommunens årsredovisning samt årsredovisningar från ett urval av fyra nämnder. Urvalet består av arbetsmarknads och vuxenutbildningsnämnden, utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden samt socialnämnden.

Kommunens årsredovisning 2012

Kommunens årsredovisning 2012 synliggör kvinnor och män. Redan i inledningen till förvaltningsberättelsen markeras vikten av jämställdhet och det fastslås att könsuppdelad statistik behövs för att kunna ge en samlad bild av utvecklingen. Här tydliggörs och exemplifieras också att skillnaderna mellan könen är stora inom viktiga områden, och vikten av det fortsatta arbetet för att öka jämställdheten poängteras.⁵

⁵ Årsredovisning 2012, Botkyrka kommun s7

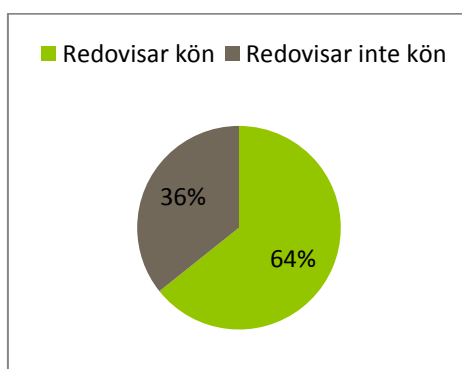
Uppföljning av kommunfullmäktiges mål

I kapitlet ”Uppföljning av kommunfullmäktiges mål” finns redan i det introducerande textavsnittet resonemang om vikten av könsuppdelad statistik.⁶ I uppföljningen redovisas sedan mål och indikatorer, i mycket stor utsträckning presenterat och kommenterat efter kön. Av 37 indikatorer är 28 byggda på individbaserade uppgifter. Indikatorerna redovisas vanligen (i 22 av fallen) med en tabell och med en totalsumma i en linje med en färgkod som visar om utvecklingen av indikatorn går åt rätt håll eller inte. I övriga fall saknas tabellen och endast totalsumman redovisas i den färgkodade linjefiguren. Till de individbaserade indikatorerna finns 17 tabeller uppdelade med kön som övergripande indelningsgrund, samt 1 linjefigur som inkluderat en uppdelning av kvinnor och män istället för att redovisa totalsumman. Det kan ställas mot fyra tabeller som inte redovisar kön som övergripande indelningsgrund.⁷ I tre av dessa tabeller kommenteras antingen att uppgiften saknas och/eller kommenteras tabellen utifrån kön. 15 av de 17 könsuppdelade tabellerna är även kommenterade efter kön i det tillhörande textavsnittet. 23 av indikatorerna kommenteras utifrån kön.

De indikatorer som enbart redovisar statistik i form av totalsumma i en färgkodad linjefigur redovisar (med endast ett undantag) denna utan att presentera kön. Om indikatorn rör individbaserade uppgifter presenteras statistiken istället i löptexten, (med enbart ett undantag).⁸ Sammantaget är det 26 av de 28 individbaserade indikatorerna som presenteras och/eller kommenteras efter kön om man inkluderar alla former av kommentarer utifrån kön, exempelvis att uppgifter uppdelat på kön saknas. 22 av 28 indikatorer presenterar statistik uppdelat utifrån kön.

För att ge en överskådlig bild illustreras andelen könsuppdelade tabeller och diagram i uppföljningen av kommunfullmäktiges mål. Diagrammet bygger på de 28 individbaserade indikatorerna (då samtliga redovisas med ett färgkodat linjediagram). Samtliga tabeller och diagram som redovisar kön gör det med kön som *övergripande indelningsgrund* vilket innebär att kön blir synligt i alla variabler och kombinationer av variabler.

Diagram 1, Könsuppdelade tabeller och diagram i Uppföljning av kommunfullmäktiges mål 2012



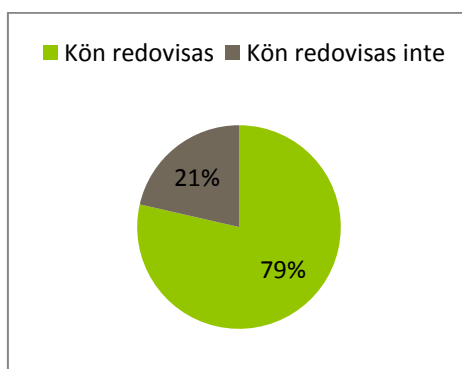
⁶ Ibid. s8

⁷ De individbaserade tabellerna som inte redovisar kön är: Indikator 2:2 ekonomisk utsatthet bland barn, Indikator 5:4 Antalet sysselsatta inom våra prioriterade branscher, Indikator 6:2 Andel av kommunens gymnasieungdomar som fullföljt sin gymnasieutbildning vid 20 års ålder, Indikator 6:3 Andel av kommunens gymnasieungdomar som övergått till högskolestudier inom tre år.

⁸ Undantaget gäller indikator 12:3 *Sjukfrånvaro för kommunens anställda*

Detta diagram tenderar dock att bli lite fyrkantigt eftersom det bara tittar på tabeller och diagram. Då vissa indikatorer enbart presenteras med ett färgkodat linjediagram med en totalsumma, men flera av dessa ändå presenterar könsuppdelad statistik i löptexten visar diagrammet nedan istället andelen av de individbaserade indikatorerna som presenteras med könsuppdelad statistik.

Diagram 2, Andel individbaserade indikatorer som presenter könsuppdelad statistik 2012



Övriga delar av kapitlet *förvaltningsberättelse*

I övriga delar av kapitlet *förvaltningsberättelse* redovisas också statistiken uppdelat på kön i stor utsträckning. Tre av fyra individbaserade tabeller i personalavsnittet redovisas med kön som övergripande indelningsgrund, två av dessa kommenteras också utifrån kön.⁹ I kapitlet ekonomisk analys finns ett individbaserat diagram som inte är uppdelat med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁰ I den SKL jämförelsen som presenteras där Botkyrka ingår, presenteras inga av de individbaserade uppgifterna utifrån kön.¹¹ Skälet till det är att jämförelsen i sig inte görs könsuppdelat.

Nämnd och bolagsredovisning

I nämnd och bolagsredovisning finns inga individbaserade diagram i *kommunstyrelsens, samhällsbyggnadsnämndens, tekniska nämndens och miljö- och hälsoskyddsnämndens* texter. Dessa redovisningar innehåller inte heller några resonemang utifrån kön. För övriga fem nämnder redovisas, resoneras eller görs kopplingar till kön i de specifika nämndredovisningarna. Det görs i ganska liten utsträckning för *socialnämnden* och *vård- och omsorgsnämnden*,¹² och i större utsträckning för *utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden* samt *arbetsmarknad – och vuxenutbildningsnämnden*. Både för utbildningsnämnden och arbetsmarknad- och vuxenutbildningsnämnden lyfts kön redan i

⁹ Årsredovisning 2012, Botkyrka kommun s30f

¹⁰ Ibid. s22

¹¹ Ibid. s20f

¹² Vård- och omsorgsnämnden har även en individbaserad tabell som hade varit relevant att dela upp med kön som övergripande indelningsgrund. *Resultat i jämförelse med andra kommuner* Årsredovisning 2012 Botkyrka kommun, s52

ingressen till nämndredovisningen. Det är i dessa två nämnder som kön synliggörs bäst i redovisningen.

Bland områdesgrupperna är det framförallt Alby men också Hallunda – Norsborg som synliggör kön i sina respektive avsnitt. Tullinge, Tumba och Fittja har däremot inte några resonemang utifrån kön.¹³ I avsnittet ”Bolagen i sammanfattning” hade det varit relevant att redovisa antalet anställda uppdelat på kön, en uppgift som redovisas enbart som en totalsumma i avsnittets samtliga tabeller.¹⁴

Uppföljning utifrån ett hållbarhetsperspektiv

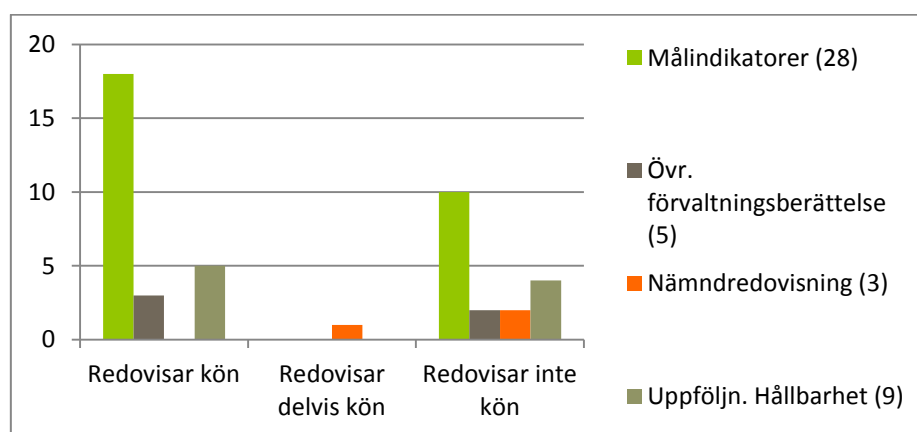
I kapitlet ”Uppföljning utifrån ett hållbarhetsperspektiv” finns i årsredovisningen 2012 14 tabeller/diagram varav nio bygger på individbaserade uppgifter. Fem av dessa redovisar kön som övergripande indelningsgrund, och tre kommenteras dessutom utifrån kön. De återstående fyra individbaserade tabellerna/diagrammen saknar både redovisning och kommentar utifrån kön. Könsuppdelad statistik finns därmed i en utsträckning motsvarande 56 procent.

Sammantagna bild av årsredovisningen 2012

Den sammantagna bilden av årsredovisningen 2012 visar en stor förbättring jämfört med 2010, och tabeller och diagram är i ganska stor utsträckning presenterade med kön som övergripande indelningsgrund, och ofta även kommenterade efter kön.

Sett enbart till tabeller och diagram så presenteras kön i årsredovisning enligt stapeldiagrammet nedan:

Diagram 3, Antal könuppdelade tabeller och diagram utifrån olika kapitel i årsredovisningen 2012



Parentesen bakom avsnittsrubriken visar antal individbaserade tabeller och diagram som finns i avsnittet. Tabellerna i bolagsredovisningen ingår inte i stapeldiagrammet.

¹³ Årsredovisning 2012, Botkyrka kommun, s36f

¹⁴ Ibid. s54ff

I stapeldiagrammet tydliggörs också att den svagaste delen i årsredovisningen utifrån denna aspekt är nämndredovisningen. Nämndredovisningen är kommunledningsförvaltningens sammanfattning av nämndernas årsredovisningar, och där har arbetet inte fått tillräcklig genomslagskraft.

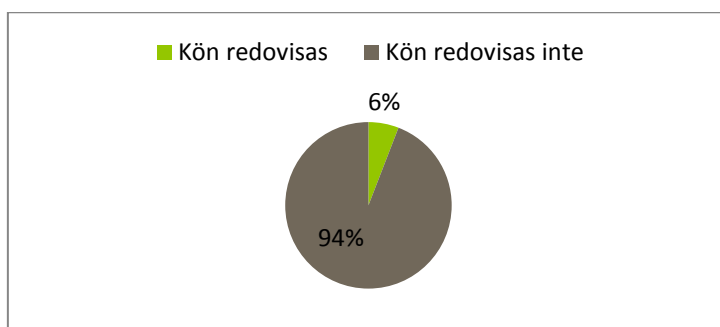
Kommunens årsredovisning 2010

Jämförelsen baseras på kommunens årsredovisning 2010.

Uppföljning av kommunfullmäktiges mål

I uppföljningen av kommunfullmäktiges mål för 2010 redovisas resultatet från 23 mål. Tabellen som presenterar resultatet av målen redovisar inte kön på något av dessa mål, trots att 17 av målen bygger på individbaserade uppgifter. I textavsnitten till målområdena beaktas kön utifrån fyra av de 17 relevanta målen. Könsuppdelad statistik presenteras enbart i ett fall.¹⁵ Att illustrera med ett diagram som visar att könsuppdelad statistik saknas i tabeller till 100 procent är därmed onödigt. Istället illustreras i vilken utsträckning som könsuppdelad statistik presenteras utifrån löptext vilket visar ett något bättre resultat:

Diagram 4, Presenterade statistikuppgifter i löptext utifrån kön, i uppföljningen av kommunfullmäktiges mål för 2010.



Övriga delar av förvaltningsberättelsen

I övriga delar av förvaltningsberättelsen finns inte mycket resonemang eller statistikuppgifter uppdelat på kön. Tabeller och diagram är enbart i undantagsfall uppdelat utifrån kön och statistikuppgifter i textavsnitten presenteras genomgående på ett könsblint sätt, även om undantag finns även där. Resonemang utifrån kön förekommer i begränsad utsträckning.

Nämnd och bolagsredovisning

I kapitlet ”nämnd och bolagsredovisning” finns inga individbaserade diagram i *servicenämndens, samhällsbyggnadsnämndens, tekniska nämndens, miljö- och hälsoskyddsnämndens, vård- och omsorgsnämndens* eller *överförmyndarnämndens* texter.

¹⁵ Årsredovisning 2010 Botkyrka kommun

Dessa redovisningar innehåller inte heller några resonemang utifrån kön. I överförmyndarnämnden och vård- och omsorgsnämndens redovisningar finns tabeller som bygger på individbaserade uppgifter som inte är uppdelade utifrån kön. I de övriga fem nämnderna synliggörs kön i någon utsträckning i nämndredovisningarna.

Kommunstyrelsen har enstaka resonemang utifrån kön 2010 vilket är mer än vad som finns i nämndredovisningen för 2012. *Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden* presenterar en tabell med individbaserade uppgifter utan att redovisa eller kommentera utifrån kön. I löptexten presenteras statistik uppdelat på kön gällande tre olika sammanhang. *Socialnämnden* presenterar en tabell som hade varit relevant att dela upp med kön som övergripande indelningsgrund. Statistik kommenteras utifrån kön vid två tillfällen i textavsnittet.

I årsredovisningen 2010 är det *Barn- och ungdomsnämnden* (som för ett flertal resonemang utifrån kön) samt *Kultur- och fritidsnämnden* som bäst synliggör kön. Kultur- och fritidsnämnden har en individbaserad tabell som inte är uppdelad utifrån kön, men som delvis kommenteras efter kön. Kultur- och fritidsnämnden har fler resonemang utifrån kön 2010 jämfört med 2012, och visar därmed en försämring gällande synliggörandet av kön.

Inledningstexten till områdesgruppernas textavsnitt lyfter fram flickor och pojkar, men bland områdesgrupperna är det enbart Hallunda – Norsborg som synliggör kön i sitt textavsnitt 2010. I bolagsredovisningen redovisas precis som 2012 antalet anställda i samtliga tabeller utan uppdelning utifrån kön.

Uppföljning utifrån ett hållbarhetsperspektiv

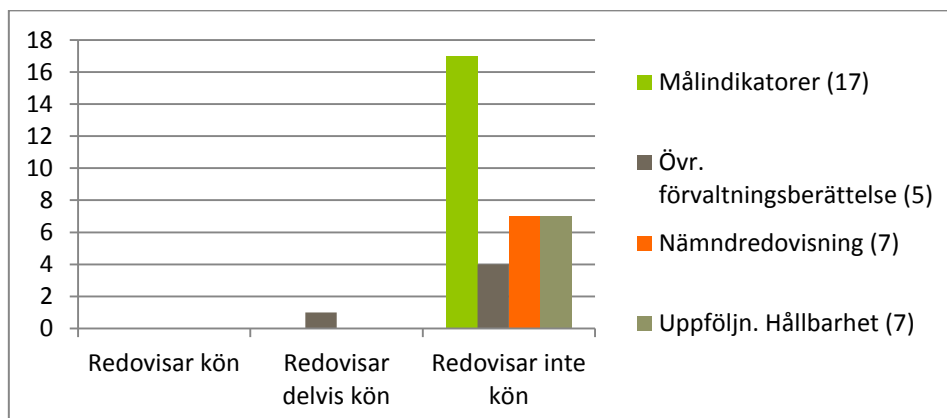
I kapitlet ”Ett hållbart Botkyrka” finns i årsredovisningen 2010 elva tabeller eller diagram. Av dessa presenterar sju tabeller/diagram individbaserade uppgifter men inget är uppdelat på kön. Ett av diagrammen kommenteras utifrån kön.¹⁶ I övrigt synliggörs inte kön i kapitlet.

Sammantagen bild av årsredovisningen 2010

En sammantagen bild av årsredovisningen 2010 visar ett arbete som påbörjats, men som också utvecklats mycket fram till 2012. Stapeldiagrammet nedan visar fördelningen av tabeller och diagram som presenterar kön i årsredovisningen 2010, vilket gjordes i väldigt liten utsträckning i tabell och diagramform. Ingen tabell eller diagram hade kön som övergripande indelningsgrund. Det synliggörande av kön som förekom 2010 utgjordes nästan uteslutande av resonemang eller statistik i löptexten. Värt att tillägga i detta är dock att resonemangen i löptexten utvecklats och blivit betydligt mer omfattande 2012 jämfört med 2010.

¹⁶ Ibid. s47ff

Diagram 5, Antal könsuppdelade tabeller och diagram utifrån olika kapitel i årsredovisningen 2010



Parentesen bakom avsnittsrubriken visar antal individbaserade tabeller och diagram som finns i avsnittet. Tabellerna i bolagsredovisningen ingår inte i stapeldiagrammet.

Slutsatser

I en jämförelse mellan kommunens årsredovisning 2010 respektive 2012 tydliggörs en markant skillnad. Utvecklingsarbetet har genererat mycket stora resultat, även om det fortfarande återstår arbete för att årsredovisningen ska kunna anses vara helt bekönad. Kommunens årsredovisning 2012 presenterar i hög utsträckning den individbaserade statistiken med kön som övergripande indelningsgrund. Kvinnor och män synliggörs också både i kommentarer till många tabeller och i diagram samt i delar av årsredovisningens övriga textavsnitt.

Den könsuppdelade statistiken presenteras genomgående också på rätt sätt, med kön som övergripande indelningsgrund, kön presenteras fullt ut i alla variabler eller kombinationer av variabler.

En annan stor förändring är att tabeller och diagram i mycket hög utsträckning kommenteras utifrån kön. Ett könsperspektiv genomsyrar årsredovisningen, och det är tydligt att utvecklingsarbetet har haft en stor effekt. Effekten är dock lite varierande mellan olika delar i årsredovisningen, men som starkast i uppföljningen mot kommunfullmäktiges mål, vilket måste anses vara en viktig del i årsredovisningen.

Nämndredovisningarna är den svagaste länken i årsredovisningen, vilket faller på kommunledningsförvaltningens ansvar. I nämndredovisningarna förs resonemang utifrån kön i ganska varierad grad. Kommunstyrelsen har enstaka resonemang utifrån kön 2010 vilket är mer än vad som finns i nämndredovisningen för 2012. Nämndernas egna årsredovisningar är utifrån den analys av ett urval på fyra nämnder generellt bättre ur dessa aspekter än vad nämndredovisningen visar, vilket också framkommer av de följande avsnitten i utvärderingen.

Nämndernas årsredovisningar

Fyra nämnders årsredovisningar har analyserats och en jämförts med motsvarande nämnds årsredovisning för år 2010. Urvalet har varit strategiskt och baseras på två obligatoriska kommunala områden, och två icke-obligatoriska, men för Botkyrka viktiga områden. De utvalda nämnderna är arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden, utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden samt socialnämnden.

Årsredovisning 2012 Kultur- och fritidsnämnden

För att ge en överskådlig bild av skillnader mellan olika avsnitt och sammanhang i årsredovisningen har analysen av kultur- och fritidsnämndens årsredovisning delats in i tre olika avsnitt, mål och indikatorer, nyckeltal samt årsredovisningens övriga tabeller och diagram.

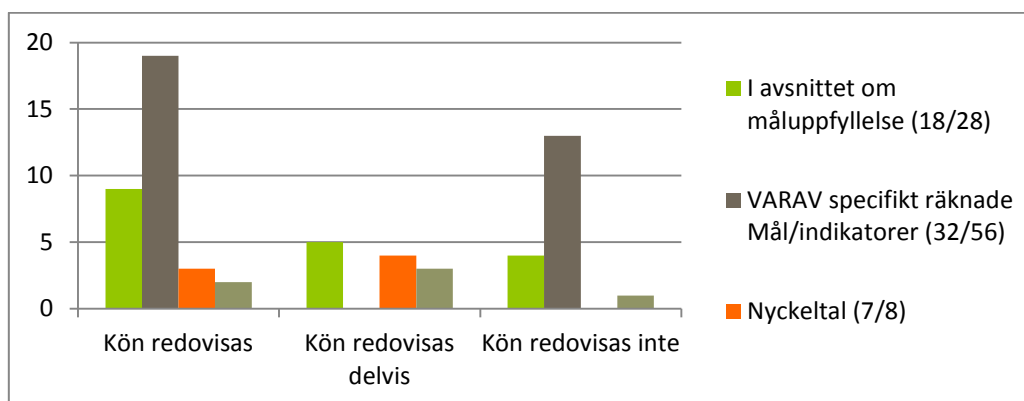
Årsredovisningen innehåller 56 uppgifter i tabellform som redovisar mål eller indikatorer, 32 av dessa presenterar individbaserad statistik, eller statistik som skulle kunna vara individbaserad. 19 av dessa presenterar kön, vilket motsvarar 59 procent.

Gränsdragningen av vad som skulle kunna vara individbaserad statistik är varken självklar eller tydlig. Vid denna analys har exempelvis ”andel nedladdade talböcker” ansetts som statistik som går att könsuppdelas (eftersom de laddas ned av en kvinna eller man) medan ”antal aktiviteter för personer med funktionsnedsättning” eller ”guidade turer för allmänheten” inte anses möjligt att uppdelas, även om deltagandet vid aktiviteterna skulle vara relevant att könsuppdelas.

Nämndens åtta nyckeltal är indelade i tabeller efter område. Kön är inte systematiserat som övergripande indelningsgrund, men flera av nyckeltalen redovisar fördelning kvinnor-män eller flickor-pojkar i procent. Samtliga tabeller som rör individbaserade uppgifter presenterar kön åtminstone till viss del.

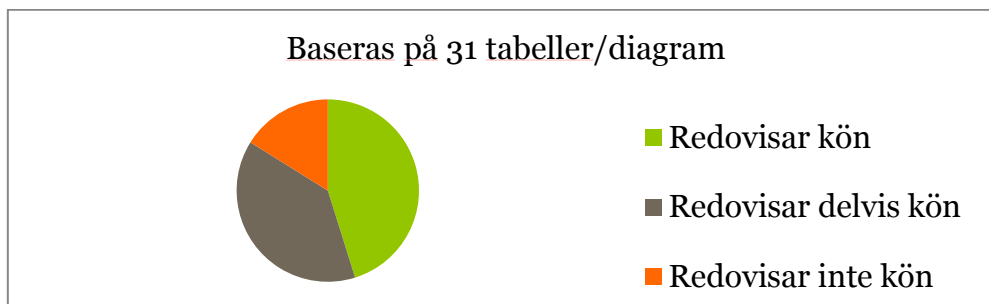
Av de tio återstående tabellerna/diagrammen är sju individbaserade, men enbart två redovisas med kön som övergripande indelningsgrund. Tre av tabellerna avslöjar eller redovisar delvis kön.

Diagram 6, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i kultur- och fritidsnämndens årsredovisning 2012



Summan i parantes anger det totala antalet individbaserade tabeller/diagram respektive det totala antalet tabeller/diagram.

Diagram 7, Andel könsuppdelade tabeller/ diagram i kultur- och fritidsnämndens årsredovisning 2012

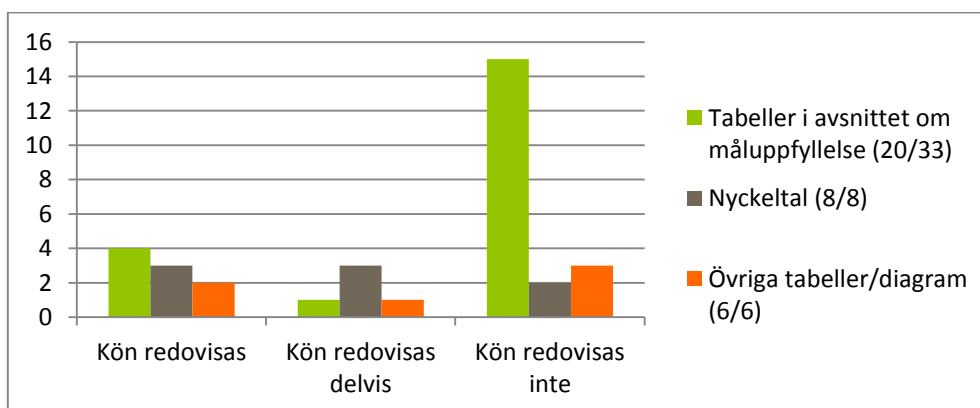


I textavsnitten lyfts skillnader och likheter eller förändringar mellan kvinnor och män i viss utsträckning, i vissa avsnitt mer än andra. Årsredovisningen beskriver även ett flertal jämställdhetsarbete som pågått på förvaltningen.¹⁷

Kultur och fritidsnämndens årsredovisning 2010

Jämförelsen med kultur- och fritidsnämndens årsredovisning 2010 visar dels att arbetet kommit långt redan när denna årsredovisning skrevs, men dels visar jämförelsen också på stora resultat och en stor förbättring 2012.¹⁸ Görs en motsvarande tabell över tabeller och diagram som redovisar, delvis redovisar eller inte redovisar kön uppdelat på avsnitt i årsredovisningen ser bilden 2010 istället ut såhär:

Diagram 8, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i kultur- och fritidsnämndens årsredovisning 2010

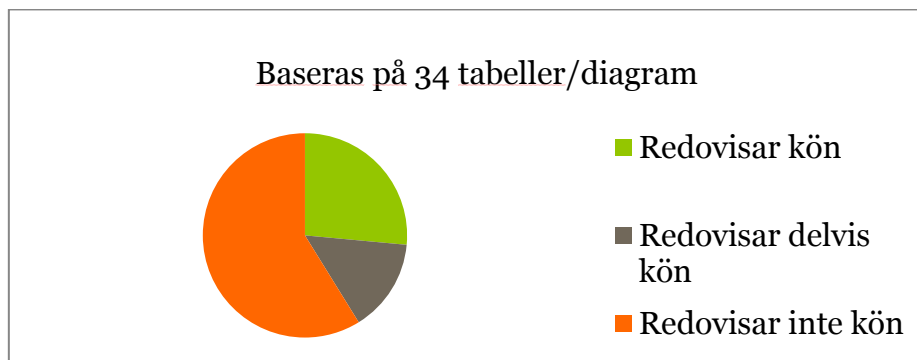


¹⁷ Årsredovisning 2012 Kultur- och fritidsnämnden, s12

¹⁸ Årsredovisning 2010 Kultur- och fritidsnämnden 2011-02-23

I en sammantagen bild ser andelen könsuppdelade tabeller och diagram ut såhär:

Diagram 9, Andel könsuppdelade tabeller/ diagram i kultur- och fritidsnämndens årsredovisning 2010



Årsredovisningen för 2010 har enbart i enstaka fall kommentarer utifrån kön i textavsnitten, utöver de uppgifter som framkommer i tabellerna. Kön kommenteras enbart vid fyra tillfällen om personalbokslutet bortses, (där kön kommenteras i större utsträckning). I övrigt förs också ett resonemang om att förvaltningen med stöd av SKL initierat ett jämställdhetsprojekt där det räknas på hur förvaltningens resurser används ur ett jämställdhetsperspektiv. Samt att en undersökning av jämställdheten på kommunens alla fritidsgårdar genomförts.¹⁹

Slutsatser

Jämförelsen mellan 2010 och 2012 visar att kultur och fritidsnämnden har gjort ett stort arbete i sin strävan att leva upp till att slutföra och vidmakthålla målet om att beköna styrsystemet. Årsredovisningen för 2012 presenterar en stor del av statistiken utifrån kön. Kultur och fritidsnämnden visar en klar förbättring av sin årsredovisning 2012 jämfört med 2010. Förbättringen jämfört med 2010 motsvarar en utökning som är mer än tre gånger mer omfattande mot tidigare. Kön finns i betydande utsträckning kommenterat i årsredovisningens text 2012, men enbart vid enstaka tillfällen 2010. De tabeller och diagram som nämnden använder sig av presenterar också i större utsträckning kön 2012 jämfört med 2010. En tydlig förbättring föreligger.

Årsredovisning 2012 Utbildningsnämnden

I de inledande textavsnitten i årsredovisningen för 2012 syns inga tydliga tecken på utvecklingsarbetet, utöver ett påpekande om ökade resultatskillnader mellan flickor och pojkar.²⁰ Det finns fyra diagram som redovisar volymerna inom förskola, fritidshem,

¹⁹ Ibid. s19

²⁰ Årsredovisning 2012 (UF/2013:27), 2013-03-26, s2

grundskola och gymnasieskola. Detta bygger på individbaserade uppgifter och skulle kunna redovisas uppdelat på kön.

Resultaten i förhållande till flerårsplanens målområden presenteras i en sammanfattad form i årsredovisningen och mer utförligt i en bilaga. I den sammanfattande formen finns tolv tabeller och diagram baserade på individbaserade uppgifter, (och en tabell som inte rör individer). Av dessa tolv tabeller redovisas två med kön som övergripande indelningsgrund och ytterligare två redovisar kön till viss del. Majoriteten (67 procent) saknar dock en uppdelning utifrån kön.

En av tre av indikatorer till det första målet redovisas utifrån kön. Mål två syftar till att Botkyrkaborna har mer jämställda och jämlika förutsättningar och möjligheter, och där finns ett åtagande att utveckla lärmiljön i syfte att utjämna förutsättningarna för lärande mellan flickor och pojkar mot högre måluppfyllelse för alla. I uppföljningen konstateras att lärmiljöarbetet liksom genusarbetet framförallt sker inom förskolan.²¹ Även mål sex skriver uttryckligen om kön, med formuleringen att kunskapsresultaten förbättras och skillnader beroende på kön och social bakgrund minskar. Nämndmål för 2012 är ”Förbättrade resultat gällande flickor och pojkars kunskaper och färdigheter i enighet med nationella mål. (...) Minskade skillnader i resultat på grund av kön och socio-kulturell bakgrund.”²² Uppföljningen redovisas till viss del utifrån kön. I den övriga individbaserade statistiken saknas redovisning på kön och några resonemang utifrån kön förekommer inte heller i sammanfattningen. I uppföljningen nämns jämställdhetsarbete i form av genusneutrala utemiljöer²³ och ett projekt om pojkars läsning.²⁴

I redovisningen av förvaltningens personalstruktur är hälften av tabeller och diagram uppdelade efter kön, och visst resonemang förs kring kvinnor och män.²⁵ Detta avsnitt var dock mer utförligt och resonemangen utifrån kön i olika avseenden var mer omfattande i 2010 års årsredovisning, vilket innebär en försämring.

Till årsredovisningen finns också bilagor. Volymmåtten/nyckeltalen i bilaga två bygger på individbaserade uppgifter och skulle kunna uppdelas med kön som övergripande indelningsgrund. Inte heller i bilaga tre, som utgör den mer utförliga redovisningen av samtliga åtaganden som utbildningsnämnden beslutat om har resonemang baserat på kön i någon större utsträckning. Till mål två och åtagandet att utveckla lärmiljön med syfte att utjämna förutsättningarna för lärande mellan flickor och pojkar mot högre måluppfyllelse för alla, förs resonemang om frågan.²⁶ Utöver detta omnämns ett pilotprojekt om pojkars läsning, med medel från KUR, och ett projekt om pojkars läsning i samarbete med Hallunda bibliotek i uppföljningen.²⁷ I övrigt förs inga resonemang utifrån kön, vilket är lite anmärkningsvärt eftersom målen i större utsträckning tydliggör kön än uppföljningen.

²¹ Ibid. s14

²² Ibid. s17

²³ Ibid. s21

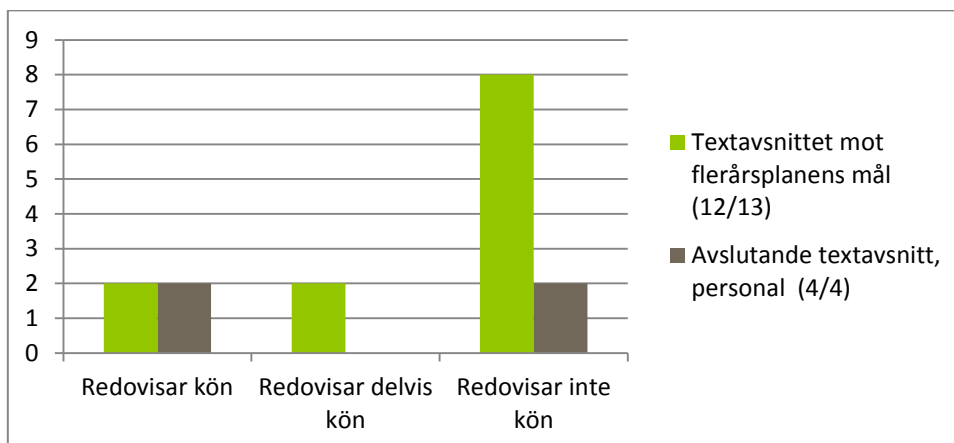
²⁴ Ibid. s22

²⁵ Ibid. s25ff

²⁶ Årsredovisning 2012 (UF/2013:27), 2013-03-26, bilaga 3

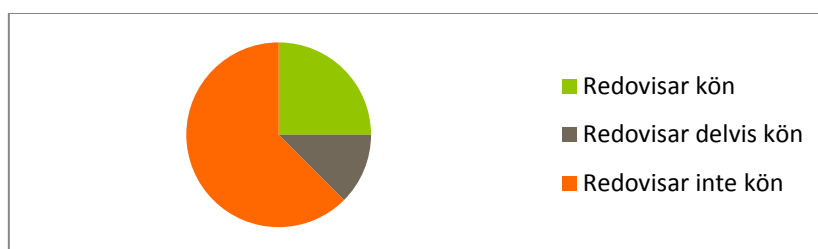
²⁷ Ibid.

Diagram 10, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i utbildningsnämndens årsredovisning 2012



En sammantagen bild av de 16 tabellerna och diagrammen visar andelen könsuppdelade tabeller och diagram såhär:

Diagram 11, Andel tabeller/diagram som redovisar kön i utbildningsnämndens årsredovisning 2012

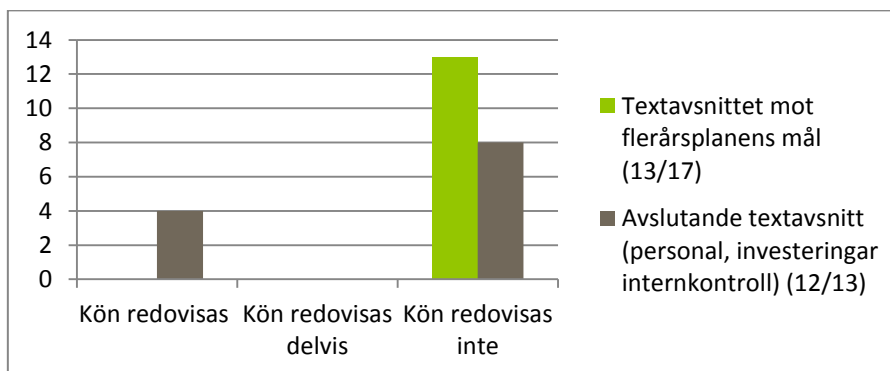


Årsredovisning 2010 för utbildningsnämnden

Som jämförelse har årsredovisningen för år 2010 använts. I textavsnittet som redovisar verksamheten mot flerårsplanens mål är de flesta tabeller relevanta att redovisa med kön som övergripande indelningsgrund, 13 av 17 tabeller rör individbaserad statistik. Ingen tabell redovisar kön.

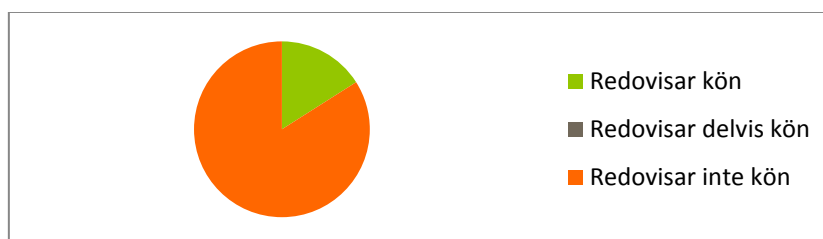
I det avslutande textavsnittet finns fyra (av tolv relevanta) tabeller och diagram där kön redovisas utifrån övergripande indelningsgrund. Det finns två diagram i avsnittet som inte redovisar kön, men som istället kompletteras med en tabell respektive ett diagram som visar könsfördelningen av diagrammets innehåll.

Diagram 12, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i utbildningsnämndens årsredovisning 2010



En sammantagen bild av de olika avsnitten illustrerar andelen tabeller/diagram som redovisar kön.

Diagram 13, Andel tabeller/diagram som redovisar kön i utbildningsnämndens årsredovisning 2010



I avsnittet *Jämställdhet* uttrycks att förvaltningen alltid använder könsuppdelad statistik där sådan finns att tillgå, i enlighet med tidigare fattat beslut.²⁸ Där lyfts också delar av det jämställdhetsarbete och delar av den jämställdhetsproblematik som förvaltningen har. Genusaspekten har synliggjorts genom pedagogisk dokumentation, samt att lärmiljöerna inne och ute nu genomgår ett förändringsarbete. I övrigt lyfts en fråga om barnen känner sig respekterade för den de är från elevenkäten där svaren mellan flickor och pojkar har skilt sig åt. Även skillnaden i betyg mellan flickor och pojkar uppmärksammas under jämställdhetsavsnittet.²⁹

Avsnittet ”Unga och äldre i fokus” är ett renodlat textavsnitt som redovisar individbaserade uppgifter uppdelat på kön i stor utsträckning. Meritvärden, trivsel och trygghet, likabehandling och resultat från den senaste PISA-rapporten synliggör både flickor och pojkar på ett föredömligt sätt när underlaget presenteras.³⁰

Till mål fyra, medborgaren har lika möjligheter och rättigheter finns bland annat ett åtagande att utveckla lärmiljön med syfte att utjämna förutsättningarna för lärande mellan flickor och

²⁸ Årsredovisning 2010 för utbildningsnämnden, 2011-02-29, s10

²⁹ Ibid. s10f

³⁰Ibid. s11ff

pojkar. I avsnittet som beskriver verksamheten framhävs genusnätverket, samt den pedagogiska dokumentationen som ett viktigt verktyg. Frågan diskuteras återkommande och statistiken beskrivs vara könsuppdelad.³¹

Till mål sju, att ungdomar har kunskaper som ger förutsättningar för vidare studier eller arbete skrivs om önskade minskade skillnader i resultat på grund av kön.³² Här redovisas också skillnader i flickors och pojkars meritvärde grundligt.³³ En bevakning av jämställdhetsaspekten slås också fast i slutsatser för framtiden.³⁴

Även i årsredovisningens personalavsnitt finns resonemang gällande kön utifrån sysselsättningsgrad, åldersstruktur, sjukfrånvaro samt fördelning av kvinnor och män inom förvaltning och förskola.³⁵

Slutsatser

Sammanfattningsvis visar jämförelsen att en viss förbättring skett sedan 2010 gällande tabeller och diagram, och vissa individbaserade uppgifter presenteras utifrån kön i beskrivningen av verksamheten utifrån flerårsplanens mål. En förbättring har skett i antalet tabeller/diagram som redovisar kön jämfört med 2010. Individbaserade uppgifter presenteras dock fortfarande till största utsträckning på ett könsblint sätt och resonemang utifrån kön saknas med några få undantag. I årsredovisningen för år 2010 fanns fler resonemang baserade på kön än vad det finns i årsredovisningen för 2012, och utifrån den aspekten kan istället en viss försämring skönjas.

Årsredovisning 2012 Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden

Utifrån målet med utvecklingsarbetet att år 2013 har Botkyrka kommun slutfört och vidmakthåller beköningen av styrsystemet inom alla nämnder visar årsredovisningen från Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden³⁶ ett mycket gott resultat.

Med tre tabeller som undantag är samtliga diagram och tabeller i årsredovisningen individbaserade.

I Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämndens årsredovisning 2012 finns:

- Del 1, *uppföljning av Avux prioriterade operativa mål*, som innehåller fyra diagram och en tabell. Alla fyra diagram saknar redovisning av kön, men är med endast ett undantag kommenterade eller analyserade efter kön i textavsnittet som beskriver diagrammet. En tabell redovisar kön som övergripande indelningsgrund.
- Del 2, 4 tabeller av 4 redovisas med kön som övergripande indelningsgrund
- Del 3, nyckeltal tio av tio nyckeltal redovisas med kön som övergripande indelningsgrund.

³¹ Ibid. s22

³² Ibid. s26

³³ Ibid. s27f

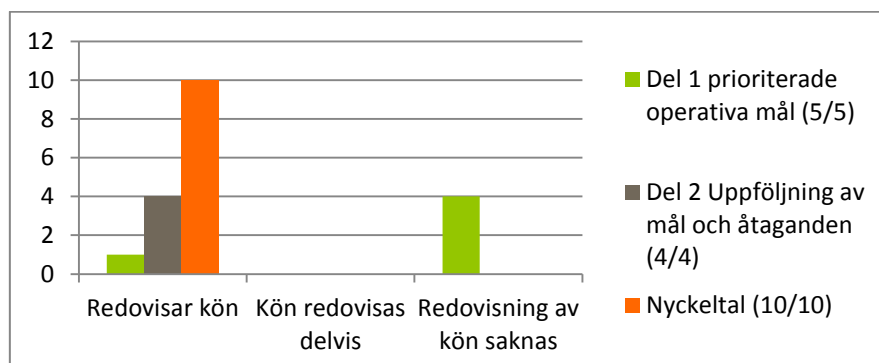
³⁴ Ibid. s28

³⁵ Ibid. s48ff

³⁶ Årsredovisning 2012, Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden

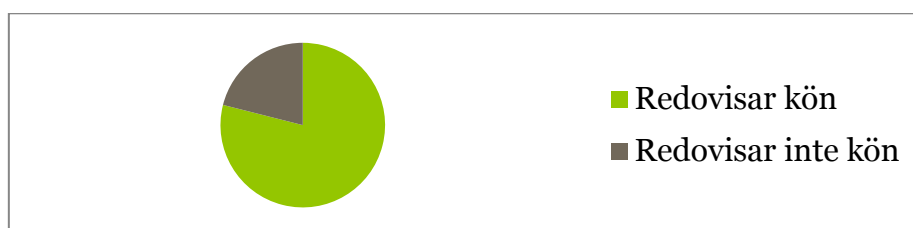
Detta illustreras i diagrammet nedan:

Diagram 14, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämndens årsredovisning 2012



Diagrammet nedan illustrerar andelen könsuppdelade tabeller och diagram i årsredovisningen utifrån en sammantagen bild av helheten.

Diagram 15, Andel tabeller/diagram som redovisar kön i arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämndens årsredovisning 2012



Diagrammet illustrerar att kön redovisas i stor utsträckning i tabeller och diagram. Utöver tabellerna och diagrammen genomsyras årsredovisningens textavsnitt genomgående, (men med enstaka undantag) av en beskrivning av verksamheten på ett sätt som synliggör kvinnor och män. Det finns en tydlig utgångspunkt att belysa jämställdhetsaspekter. I textavsnitten märks en betydlig förbättring jämfört med årsredovisningen 2010.

Årsredovisningen 2012 beskriver också en vägledningsfunktion, som i riktlinjerna beskrivs integrera jämställdhetsperspektivet i verksamheten genom att i sitt utvärderings- och utvecklingsarbete belysa och beakta förhållanden utifrån kön. Samt att verksamheten ska redovisa statistik, uppföljningar och analyser med kön som övergripande indelningsgrund.³⁷ Riktlinjer av detta slag systematiserar och befäster arbetet med att upprätthålla beköningen av styrsystemet ytterligare.

³⁷ Ibid. s14

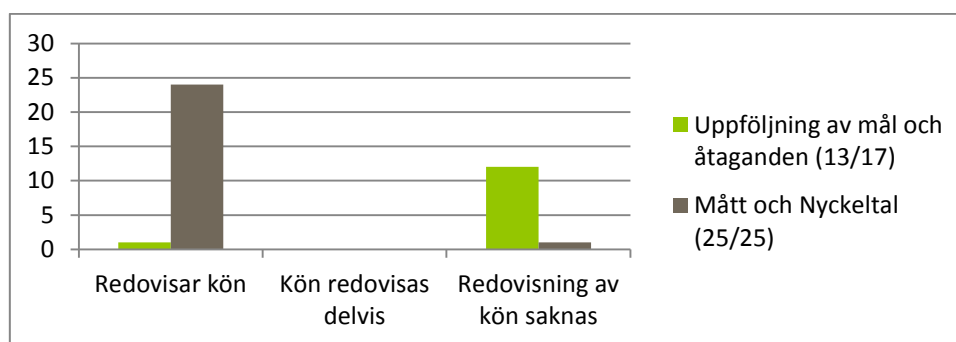
Årsredovisning 2010, utbildning och arbetsmarknad

Jämförelsen görs med årsredovisningen för utbildning och arbetsmarknad, år 2010.³⁸

Tabellerna som finns i uppföljningen mot flerårsplanens mål är enbart tabeller som visar uppfyllnad av målen. 13 av 17 av dessa bygger på måluppföljning av individbaserade resultat, och en av dessa visar utfallet för 2010 uppdelat på kvinnor och män. 12 av 13 saknar redovisning av kön.

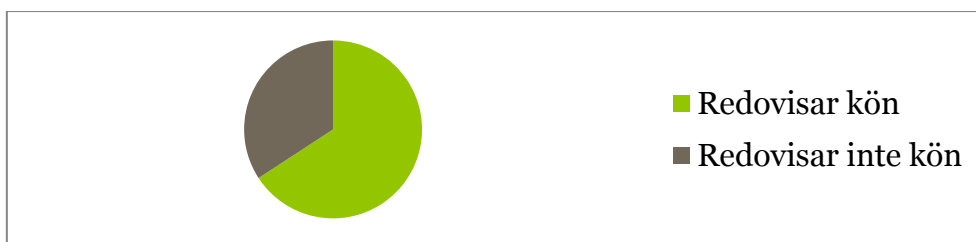
Nyckeltalen är i stor utsträckning presenterade med kön som övergripande indelningsgrund. Samtliga nyckeltal är individbaserade, och endast 1 av 25 nyckeltal saknar redovisning av kön.

Diagram 16, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i utbildning och arbetsmarknadsnämndens årsredovisning 2010



Diagrammet visar att arbetet med att beköna styrsystemet hade kommit en god bit på vägen redan 2010, och visar resultat motsvarande vad flera andra förvaltningar nått till i dagsläget. Diagrammet nedan illustrerar andelen tabeller och diagram med kön som övergripande indelningsgrund.

Diagram 17, Andel tabeller/diagram som redovisar kön i utbildning- och arbetsmarknadsnämndens årsredovisning 2010



Även om kön finns med i betydande utsträckning i tabeller och diagram finns kön med endast i begränsad utsträckning utskrivet i texten. Till största utsträckning redovisas skillnader mellan kvinnor och män i personalavsnittet. I årsredovisningens övriga delar är det endast i uppföljningen av mål 4, mål 15 och mål 16 som den individbaserade statistiken i viss utsträckning presenterats utifrån kön i textavsnitten. Även under avsnittet

³⁸ Årsredovisning 2010, utbildning och arbetsmarknad, Dnr avux/2011:10

”Betydelsefulla händelser” redovisas en av uppgifterna fördelat på kvinnor och män. I övrigt saknas sådana uppgifter.

Nämnden har ett åtagande till mål fyra att verksamhetsresultat, statistik och nyckeltal ska belysa båda köns villkor. I årsredovisningen uttrycks att en kartläggning och utveckling av verksamhetsystemen kommer att göras, för att förvaltningen ska kunna få könsuppdelad statistik.³⁹

Pågående respektive önskvärt jämställdhetsarbete finns också beskrivet, exempelvis att skolorna måste ta fram strategier för att eleverna inte ska förfördelas i relation till om de är flickor eller pojkar,⁴⁰ men också kring ett pågående arbete ute i verksamheterna där Arbets- och kompetenscenter har haft arbetsplatsträffar på olika teman utifrån jämställdhetsperspektivet kopplat till arbetet med jämställd verksamhet.⁴¹

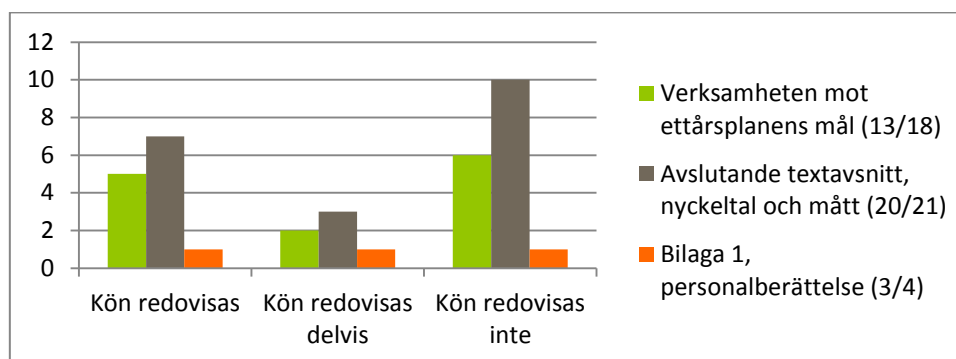
Slutsatser

Utgångspunkten 2010 för nuvarande arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden var goda. 2010 var en jämförelsevis bra årsredovisning sett till könsuppdelade tabeller och diagram. Denna goda utgångspunkt har mycket väl förvaltats och vidareutvecklats till en årsredovisning 2012 som utgör ett riktigt bra exempel på hur kön kan genomsyra både textavsnitt och tabeller och diagram på ett sätt som visar nämndens verksamhet både utifrån kvinnor och män.

Socialnämndens årsredovisning 2012

Även socialnämnden visar tydliga resultat i sin strävan mot utvecklingsarbetets mål. I årsredovisningens resultatuppföljning i förhållande till ettårsplanens målområden kommenteras och synliggörs kön i stor utsträckning, både i tabeller men framförallt i textavsnitten. Det finns dock stora skillnader mellan olika avsnitt, och vissa avsnitt osynliggör kön helt även i måluppföljningen. Denna analys bortser från bilaga två, som utgörs av tabeller med öppna jämförelser från Socialstyrelsen.

Diagram 18, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i socialnämndens årsredovisning 2012



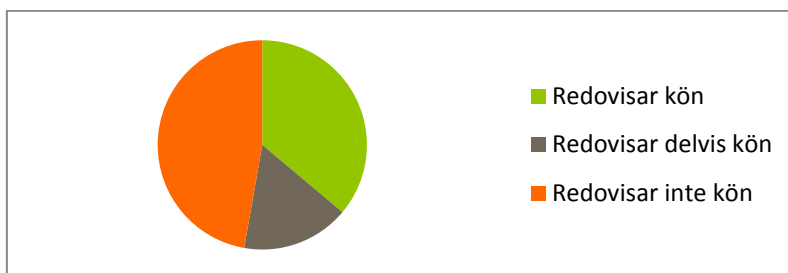
³⁹ Ibid. s15

⁴⁰ Ibid. s21

⁴¹ Ibid. s36

Diagrammet illustrerar att spridningen på om tabeller och diagram redovisar kön är stor även inom respektive kapitel. En sammantagen bild av andelen tabeller och diagram som redovisas könsuppdelat illustreras av diagrammet nedan. Där framgår också att det är något fler tabeller och diagram (53 procent) som redovisar eller delvis redovisar kön än individbaserade tabeller och diagram som inte gör det.

Diagram 19, Andel tabeller/diagram som redovisar kön i socialnämndens årsredovisning 2012

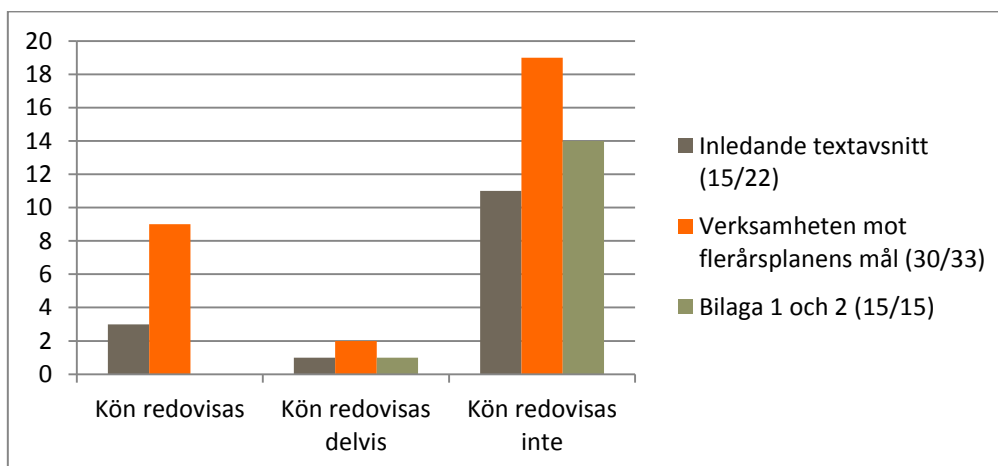


Det skulle vara intressant att även se en jämställdhetsanalys i exempelvis kostnadsmåtten, som visar kostnaden för årsplaceringar vid institution eller familjehem.⁴² Genom att räkna på vart pengarna går, kan resursfördelningen mellan flickor och pojkar, kvinnor och män bli tydlig vilket ge intressanta iakttagelser att arbeta vidare utifrån. Det skulle kunna vara ett exempel på hur nästa steg i arbetet kan tas.

Årsredovisning 2010, socialnämnden

Könsuppdelade tabeller och diagram förekom i socialnämndens årsredovisning 2010, men i betydligt mindre utsträckning än 2012. Diagrammet nedan illustrerar fördelningen av antal individbaserade tabeller och diagram som redovisar kön 2010.

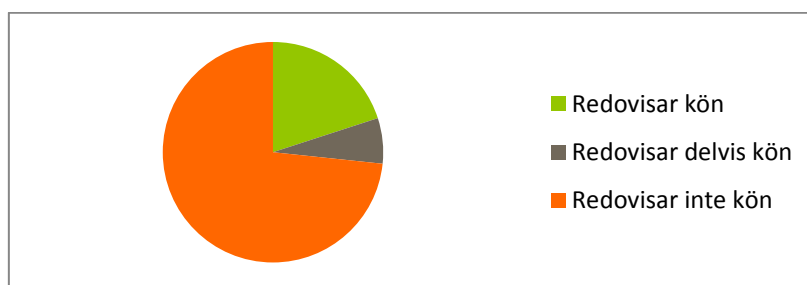
Diagram 20, Antal tabeller/diagram som redovisar kön uppdelat på avsnitt i socialnämndens årsredovisning 2010



⁴² Socialnämnden Årsredovisning 2012, s34

Andelen tabeller och diagram som redovisar kön i förhållande till de som delvis redovisar kön, eller inte alls redovisar kön illustreras i diagrammet nedan.

Diagram 21, Andel tabeller/diagram som redovisar kön i socialnämndens årsredovisning 2010



Kön och jämställdhetsfrågor behandlas inte i någon större utsträckning i de inledande textavsnitten. En granskning av utredning och beslut om insats utifrån ett jämställdhetsperspektiv inom den socialpsykiatriska enheten omnämns, liksom utredarnas utbildning i genusfrågor.⁴³ Resonemang förs också utifrån andelen kvinnor respektive män i boendeplacering.⁴⁴

I avsnittet mot flerårsplanens mål syns en tydlig vilja att presentera kön i statistiken. Kön kommenteras i löptexten ungefär vid motsvarande en femtedel av tabellerna/diagrammen. Till viss del kommenteras också kön i textavsnitt som saknar tabeller och diagram men som ändå behandlar individbaserad statistik. I textavsnittet finns också en mer utförlig beskrivning av hur socialpsykiatriska enheten arbetat med ett jämställdhetsperspektiv, och den utbildning som utredarna fick.⁴⁵

I bilaga ett och två finns 15 tabeller/diagram, som alla rör individer. Endast ett av dessa är uppdelat med kön, som redovisar kön på alla indelningsgrunder utom totalen.⁴⁶ (I denna utvärdering har det statistikförts som ett delvis uppdelat diagram). Med något enstaka undantag finns inte heller kön presenterat eller synligt i texten i bilagorna.

Slutsatser

Jämfört med årsredovisningen för 2010 är fler tabeller uppdelade efter kön eller delvis uppdelade efter kön. Det är fler tabeller 2012 som på något sätt redovisar kön, än de som inte gör det av de tabeller som bygger på individbaserad statistik. Årsredovisningen 2010 var det fler individbaserade tabeller som inte redovisade kön, än de som gjorde det. En klar förbättring kan skönjas. En förbättring ses även sett till textavsnitten som löpande gör jämförelser mellan könen, eller konstaterar skillnader och likheter. Ett tydliggörande av kön bakom individerna genomsyrar större delen av årsredovisningen 2012.

⁴³ Socialnämndens bokslut 2010, s6

⁴⁴Ibid. s13

⁴⁵Ibid. s30

⁴⁶Ibid. s61

Sammantagna slutsatser om nämndernas årsredovisningar

Det finns en spridning i resultat om hur väl de olika nämnderna lyckas närma sig en bekömd årsredovisning. Samtliga nämnder som ingick i analysen visar på en förbättring jämfört med 2010. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämndens årsredovisning är ett väldigt gott exempel på en årsredovisning som genomsyras av ett könsperspektiv. Årsredovisningen utgör ett föredöme som kommunens övriga nämnder kan och bör låta sig inspireras av. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen hade goda förutsättningar och även årsredovisningen 2010 var utstickande bra i förhållande till övriga jämförda nämnders årsredovisningar. Eftersom utgångsläget varit så skiftande kanske det går att tänka att övriga förvaltningar som nu har en mycket god grund att stå på utvecklas i arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen riktning och till fulla har årsredovisningar genomsyrade av ett könsperspektiv om något år. Många steg är tagna sedan 2010. Med de nya kunskaper som framkommer med den könsuppdelade statistiken i årsredovisningarna finns stora förutsättningar att arbetet vidareutvecklas, med nya mål och åtaganden för att nämnderna ska bedriva en mer jämställd verksamhet. Statistiken levererar insikten, som bör kompletteras med jämställdhetsanalyser, ett arbete som även det är i full gång på förvaltningarna.

Störst förbättring jämfört med 2010 visar kultur- och fritidsnämndens årsredovisning. Nämndernas årsredovisningar ger en sammantagen bild av utvecklingsarbetet är på en god väg, och gett tydliga resultat. Kön finns i betydande utsträckning kommenterat i årsredovisningens text 2012, men enbart vid enstaka tillfällen 2010. Tabeller och diagram är i större utsträckning än 2010 uppdelade på kön, men till skillnad mot kommunens årsredovisning utgör kön inte alltid en övergripande indelningsgrund (med undantag från arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen).

Framåtsikter

Framåtsikter är ett tungt dokument i kommunen. Framåtsikter är nämndernas bedömning av den framtida utvecklingen inom sitt ansvarsområde. De bedömningar nämnderna gör är ett underlag till den flerårsplan som kommunfullmäktige senare beslutar om. Det är därför en viktig arena för både könsuppdelad statistik och jämställdhetsanalyser. I anvisningarna inför författandet av framåtsiktterna framgick tydligt att analysen av nuläget och av de framtida förbättringsmöjligheterna inom de sex målområdena görs med beaktande av jämställdhetsperspektiv, och varför detta var viktigt motiverades och relevanta frågeställningar tydliggjordes i eget avsnitt i framåtsikten. MR-rapporten framhölls också ett flertal gånger i anvisningarna som ett viktigt underlag.⁴⁷ Mer om MR-rapporten följer längre fram i dokumentanalysen.

De sju framåtsikter som skrivits av nämnderna under inledningen av 2013 ger ett varierat resultat av hur väl kvinnor och män finns synliga i nämndernas bedömning av utvecklingen framåt, vilket delvis också kan förklaras av att nämndernas områden på olika sätt, och att vissa först i mer indirekt form berör individer. Hälften av nämnderna har inte lyckats integrera ett jämställdhetsperspektiv i sina framåtsikter.

⁴⁷ Anvisningar framåtsikt 2014-2017

Tre nämnder *miljö- och hälsoskyddsnämnden, tekniska nämnden* samt *samhällsbyggnadsnämnden* synliggör jämställdhetsarbete i väldigt liten utsträckning, alternativt inte alls.⁴⁸ Jämställdhetsarbete kan vara beskrivet, men dessa nämnder baserar inte sin text på några jämställdhetsanalyser. I *arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningens* framåtsikt finns tydligt uttryckt att alla mätetal har könsuppdelats. Framåtsikten innehåller dock inga könsuppdelade mätetal, och visar enbart tecken på en jämställdhetsanalys.⁴⁹ Samtliga dessa nämnder saknar helt könsuppdelad statistik.

Jämställdhetsanalyser och könsuppdelad statistik finns i mycket begränsad utsträckning även i vård och omsorgsnämndens framåtsikt.⁵⁰ Detta kommenteras dock, och nämnden påpekar att de har för avsikt att komplettera med uppdelning på kön i den kommande årsredovisningen.⁵¹ Någon förklaring till varför statistiken inte är uppdelad utifrån kön i framåtsikten ges dock inte. Könsuppdelad statistik finns i viss utsträckning i avsnittet om volymförändringar och behov.

Övriga nämnder, *utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden* samt *socialnämnden* presenterar i viss utsträckning individbaserad statistik utifrån kön.⁵² Kultur och fritidsnämnden lyfter i stor utsträckning likheter och skillnader mellan könen och belyser utvecklingen inom nämndens område utifrån kvinnor och män eller flickor och pojkar. Detta görs ofta även om det inte görs genomgående. I viss utsträckning saknas också könsuppdelning av den individbaserade statistiken. I utbildningsnämndens framåtsikt finns kön synligt med i flera avsnitt, och uppgifter presenteras utifrån kön, även om detta hade kunnat göras i betydligt större utsträckning.

Det finns även ett avsnitt specifikt om jämställdhet, som lyfter att en problematik inom området är våra egna föreställningar och handlingar och hur vi genom förväntningar och bemötande av flickor och pojkar reproducerar genusmönster som redan existerar.⁵³ Socialnämndens framåtsikt innehåller flera resonemang utifrån kön, och båda tabeller som rör individbaserad statistik är också uppdelade efter kön. Framåtsikten redovisar dock individbaserad statistik i textavsnitten som i större utsträckning kunde presenteras utifrån kön. Dessa tre framåtsikter visar tydliga tecken på utvecklingsarbetet och har både resonemang utifrån kön och könsuppdelad statistik. Att jämställdhetsintegrera framåtsikter är därmed ett område kommunen bör fortsätta aktivt arbeta med, för att arbetet ska nå hela styrsystemet.

Det kan göras med inspiration från *kommunledningsförvaltningens framåtsikt* som utgör ett gott exempel på hur kvinnor och män genomgående tydligt synliggörs både i statistikuppgifter och i resonemang utifrån kön.⁵⁴ Med enbart enstaka undantag presenteras alla individbaserade statistikuppgifter uppdelat på kvinnor eller män, alternativt

⁴⁸ Framåtsikt 2014-2017 för miljö- och hälsoskyddsnämnden, samhällsbyggnadsförvaltningen, miljöenheten 2013-01-02; Framåtsikt 2014 – 2017 tekniska nämnden, 2013-01-30; Framåtsikt 2014-2017 Samhällsbyggnadsnämnden, 2013-02-06, Dnr sbf/2013:10

⁴⁹ Arbetsmarknads- och vuxenutbildningen *Framåtsikt inför flerårsplan 2014-2017*, 2013-01-21

⁵⁰ Framåtsikt 2014-2017 Vård- och omsorgsnämnden, 2013-01-29

⁵¹ Ibid. s6

⁵² Framåtsikt 2014-2017 utbildningsnämnden 2013-02-11; Framåtsikt 2014-2017 Socialnämnden, socialförvaltningen, stöd och utvecklingsenheten 2013-02-01; Framåtsikt 2014-2017 Kultur och fritidsnämnden, 2013-01-30

⁵³ Framåtsikt 2014-2017 utbildningsnämnden 2013-02-11, s5

⁵⁴ Kommunledningsförvaltningens framåtsikt 2014-2017

kommenteras utifrån kön. Ett könsperspektiv genomsyrar framåtsikten som också presenterar resonemang byggt på jämställdhetsanalyser. Framåtsikten lever upp till målen med utvecklingsarbetet.

Slutsatser

Det är en stor spridning mellan de olika nämndernas framåtsikter, och endast hälften visade tydliga resultat av utvecklingsarbetet. Att jämställdhetsintegrera framåtsikter är därmed ett område kommunen aktivt bör arbeta med, för att arbetet ska nå hela styrsystemet. Kommunledningsförvaltningens framåtsikt utgör ett gott exempel på hur arbetet med att beköna en framåtsikt kan ta sig uttryck.

Kommunens flerårsplan

Kommunens flerårsplan 2013-2016⁵⁵ är tydligt förbättrad utifrån ett jämställdhetsperspektiv mot den flerårsplan som kommunen la för åren 2010-2013.⁵⁶ Förändringen annonseras redan i inledningstexten till målavsnitten i flerårsplanen, där det framgår att ”Inom respektive målområde anges ett antal mål samt indikatorer. I uppföljningen ska samtliga individbaserade indikatorer anges per kommunal del med kön som övergripande indelningsgrund.”⁵⁷ I inledningstexten till målområdet Medborgarnas Botkyrka uttrycks att: ”Men skillnaden i inflytande och levnadsvillkor är stora och diskriminering inskränker människors rättigheter. Det begränsar demokratin. Därför är det ett centralt kommunalt uppdrag att verka för jämlikhet, jämställdhet mellan kvinnor och män och lika rättigheter och möjligheter för alla.”⁵⁸

Den stora förändringen finns i mål två, att ”Botkyrkaborna har mer jämställda⁵⁹ och jämlika förutsättningar och möjligheter.”⁶⁰ En av indikatorerna som knyts till detta mål är ”Andel mål och åtaganden med jämställdhetsperspektiv per nämnd, samt andel indikatorer och nyckeltal per nämnd som följs upp med kön som övergripande indelningsgrund.”⁶¹ Flerårsplanen uttrycker vidare att samtliga nämnder berörs av målet. Möjligheten att välja bort att dela upp individbaserad statistik med kön som övergripande indelningsgrund eller själv göra bedömningar kring relevans har därmed arbetats bort i flerårsplanen. Målet innebär att beköningen av styrsystemet är förankrat och implementerat i ordinarie styrdokument, och väntas fortskrida i framtiden.

Flerårsplanen är en ganska översiktlig text, som inte gör några djupare jämställdhetsanalyser. I den inledande texten i flerårsplanen 2013-2016 finns dock text som visar spår av bakomliggande jämställdhetsanalys, att framförallt kvinnor arbetar deltid, och att det är kvinnodominerade yrken och branscher som deltids och visstidsarbetet är vanligt. Rätten till heltid, och minskningen av antalet visstidsanställning framhävs därför som en viktig jämställdhetsfråga.⁶² Någon motsvarande text baserad på en jämställdhetsanalys finns

⁵⁵ Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun

⁵⁶ Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun

⁵⁷ Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, s12

⁵⁸ Ibid. s13

⁵⁹ I uppföljningen av samtliga individbaserade indikatorer redovisas per område med kön som övergripande indelningsgrund – ger sammantaget en bild av utvecklingen när det gäller jämställda och jämlika levnadsvillkor.

⁶⁰ Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, s13

⁶¹ Ibid. s14

⁶² Ibid. s4

inte i flerårsplanen 2010-2013, där det dock framgår att kommunen utarbetat en jämställdhetsstrategi och att kommunen avser ta ett helhetsgrepp om jämställdhets- och delaktighetsfrågorna.⁶³

Även i mål sex finns kön med i måltexten. ”Kunskapsresultaten förbättras och skillnader beroende på kön och social bakgrund minskar.”⁶⁴

I flerårsplanens målavsnitt lyfts jämställdhetsarbetet i målområde fyra i den äldre flerårsplanen. Målet syftar till att ”Medborgarna har lika möjligheter och rättigheter”⁶⁵ och det förtydligas att det ska gälla oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, ålder, sexuell läggning, eller könsöverskridande identitet eller uttryck. Mångfalds och jämställdhetsarbetet ska stärkas och genomsyra all kommunal verksamhet och samhällsplanering.⁶⁶ Att utvecklingen i Alby kräver speciella insatser framgår i rutor kring flera av målen i flerårsplanen 2010-2013. Där är flickor och pojkar respektive kvinnor och män utskrivna i texten.

Ett hållbart Botkyrka – utvecklingen ur ett 30-års perspektiv förefaller vara samma eller åtminstone i mycket stor utsträckning samma text i de båda flerårsplanerna som jämförts. Där finns kvinnor och män, flickor och pojkar utskrivet i texten i flera av avsnitten.⁶⁷ I de avslutande delarna i de båda flerårsplanerna som redovisar den ekonomiska planen samt nämndernas ekonomi finns inte några jämställdhetsanalyser eller någon könsuppdelad statistik i någon av planerna.⁶⁸

Flerårsplanen beskriver även planeringsförutsättningar utifrån den omvärldsanalys och den invärldsanalys som kommunen gör. I flerårsplanen för 2010-2013 finns kvinnor och män utskrivet i texten på ett ställe.⁶⁹ I flerårsplanen för 2013-2016 finns inget avtryck av jämställdhetsintegreringsarbetet från omvärldsanalysen eller invärldsanalysen upptaget i flerårsplanen. Invärldsanalysen och omvärldsanalysen har avgränsats bort i denna dokumentanalys. Dessa har under 2012 kompetterats med en MR-rapport.

Hållbar utveckling med fokus på mänskliga rättigheter

Kommunledningsförvaltningen tog 2011 och 2012 fram en fördjupad analys i form av rapporten ”Årsrapport Hållbar utveckling med fokus på mänskliga rättigheter.”⁷⁰ Rapporten ska vara ett stöd till nämnderna och förvaltningarna i arbetet med ettårsplaner och framtidsplaner, och lyfta fram utvecklingsbehov inför kommunens årliga flerårsplanarbete.

Kön är en tydlig utgångspunkt i rapporten, som genomsyras av ett synliggörande av kvinnor och män, flickor och pojkar samt jämställdhetsanalyser. Den utgör ett gediget underlag till nämnderna, och skapar därmed också goda förutsättningar för nämnderna att driva frågan vidare. För att fortsätta vidareutveckla kommunens verksamhet i en mer jämställd riktning är rapporter av detta slag betydelsefulla. MR-rapporten skulle med en bredare spridning och

⁶³ Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, s4

⁶⁴ Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, s16

⁶⁵ Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, s16

⁶⁶ Ibid. s16

⁶⁷ Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, s6ff; Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun s8ff

⁶⁸ Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun; Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun

⁶⁹ Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun, 11

⁷⁰ Årsrapport Hållbar utveckling med fokus på mänskliga rättigheter 2011, Botkyrka kommun

bättre förankring i förvaltningsledningarna kunna bidra ytterligare till en positiv utveckling av arbetet för en jämställd verksamhet och samhällsutveckling. Mer om förbättringar specifikt i ettårsplanerna följer nedan.

Ettårsplanerna

Ettårsplanerna är ett viktigt dokument i kommunens styrsystem. I ettårsplanen fastställer nämnderna hur de ska bidra till de kommunövergripande målen i flerårsplanen. Det sker genom nämndmål, mätbara mål och åtaganden. Nämndmålen är styrsignalen gentemot verksamheterna i förvaltningarna. Genom att ha ett tydligt jämställdhetsperspektiv i mål och åtaganden säkras att nämndernas verksamhet strävar mot jämställdhet.

Ettårsplan 2013

I anslutning till ettårsplanen för 2013 fick samtliga nämnder i uppdrag av den politiska majoriteten *att aktivt arbeta med att genom sin styrning och uppföljning säkerställa en jämställd resursfördelning och bidra till en positiv utveckling av verksamheternas kvalitet och resultat för båda könen.*⁷¹ I uppdragsformuleringen framkom också att nämnderna i varierande grad bekönat mål och uppföljning, och att viktiga steg tagits mot att säkerställa en jämställd verksamhet. En brist som lyfts som exempel är att fastställa mål när analyser visar en ojämn verksamhet.⁷²

Uppdraget ligger helt i linje med utvecklingsarbetet, och stärker och befäster därmed både målsättningarna och tankegångarna bakom utvecklingsarbetet. Skrivningar och uppdrag av detta slag är en viktig förutsättning för hållbarheten i arbetet. Uppdraget är ännu ett exempel på skrivningar som synliggör att detta inte är ett projekt vid sidan av, utan implementeras och hanteras i de ordinarie formerna, i de ordinarie dokumenten.

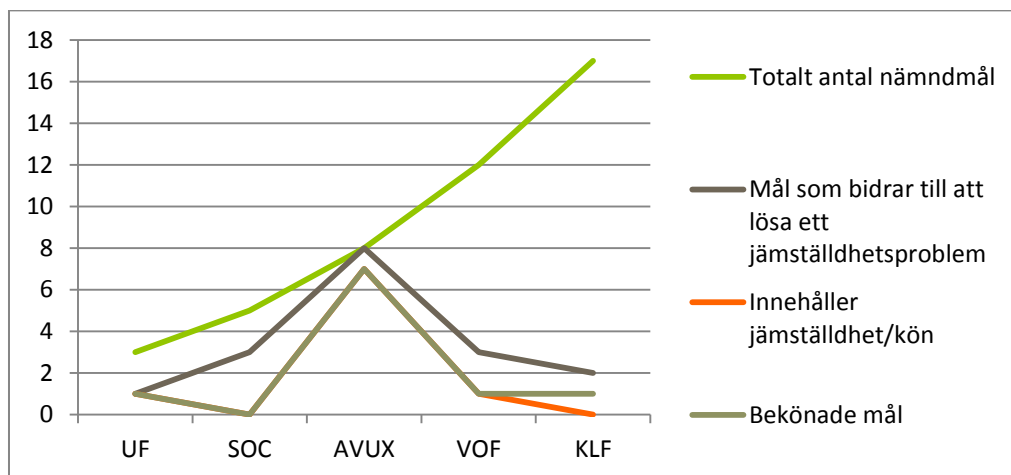
Nämndmål, mätbara mål och åtaganden i ettårsplanen 2013

För att ge en överblick över hur mål och åtaganden lyfter jämställdhetsaspekter illustreras detta i överskådliga diagram. Diagrammen nedan visar antalet nämndmål, mätbara mål respektive åtaganden. Det framgår av diagrammen hur många av dessa som bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem, andelen som har ett uttalat jämställdhetssyfte samt i vilken utsträckning som målet är bekönat i bemärkelsen att det tydligt framgår att målet handlar om kvinnor och män, flickor och pojkar. Uppgifterna baseras på inrapporterade uppgifter från förvaltningarna, varpå det också är uppdelat utifrån förvaltning istället för nämnd. Därför finns också möjlighet att redovisa mål som bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem, även om jämställdhetssyftet inte är tydligt uttalat.

⁷¹ Ettårsplan 2013, s24

⁷² Ibid. s24

Diagram 22, Nämndmål i förhållande till nämndemål som beaktar jämställdhet i ettårsplanen 2013

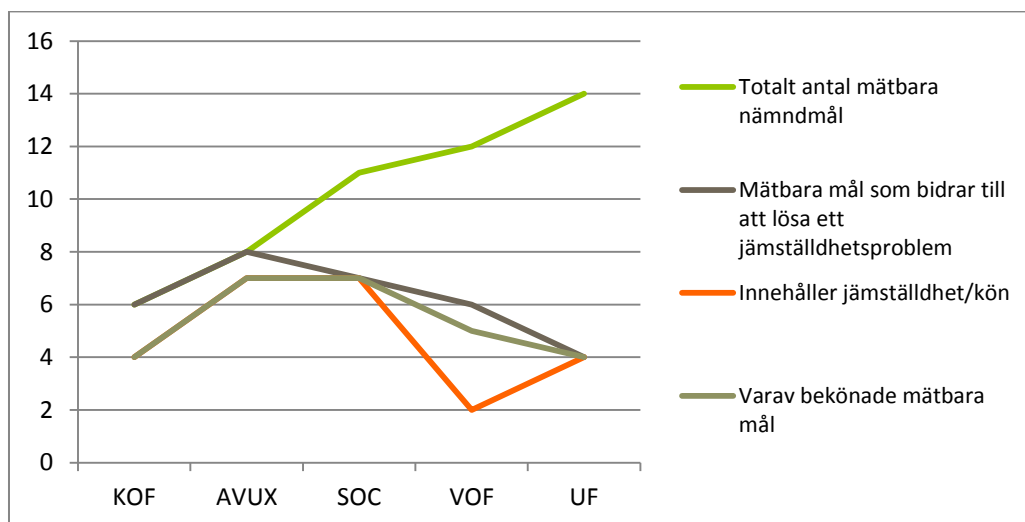


Diagrammet visar en stor spridning, där kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden har lägst andel mål som bidrar till att lösa jämställdhetsproblem, medan arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämndens samtliga nämndmål bidrar till att lösa jämställdhetsproblem.

I en sammantagen bild är det ungefär 38 procent, (17 av 45 nämndmål), bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem.

Diagrammet nedan illustrerar på motsvarande sätt som mätbara nämndmål, samt antal mätbara mål som bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem.

Diagram 23, Mätbara mål i förhållande till mätbara mål som beaktar jämställdhet i ettårsplanen 2013

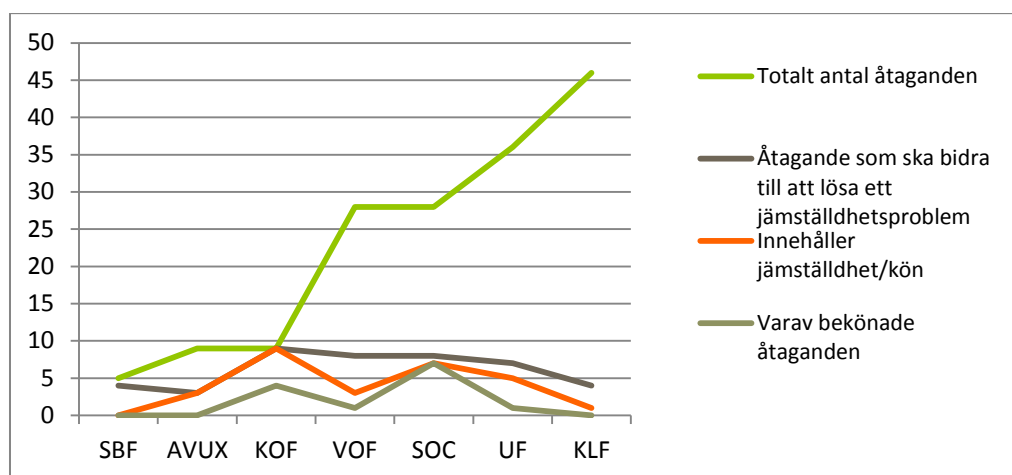


Även bland de mätbara målen är arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden men även kultur- och fritidsnämnden exempel där samtliga mål bidrar till att lösa jämställdhetsproblem. Utbildningsnämnden och vård- och omsorgsnämnden har minst

andel mätbara mål som bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem. För kultur och fritidsnämnden och arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden följs de båda värdena bekönade mål och mål som innehåller jämställdhet/kön åt, vilket är svårt att avläsa av linjerna.

Nämnderna gör också åtaganden kopplade till målen. Åtaganden beskriver på ett övergripande sätt hur arbetet för att uppnå dessa mål är tänkt. Det är stor spridning på antalet åtaganden som olika nämnder gör.

Diagram 24, Åtaganden i förhållande till åtaganden som beaktar jämställdhet i ettårsplanen 2013



Kultur- och fritidsnämnden har i alla sina åtaganden en tydlig skrivning om jämställdhet eller kön. I övrigt är det stor spridning mellan nämnderna, där antalet åtaganden som bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem är ganska konstant över alla nämnder, oavsett om nämnden har många eller få åtaganden totalt.

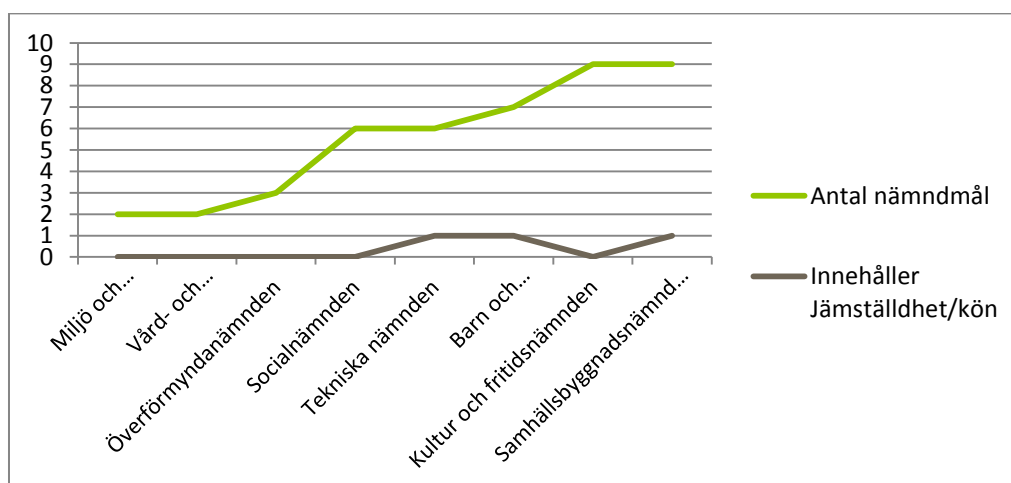
Ettårsplan 2010

Som jämförelse till ettårsplanen 2013 följer nedan tre diagram som illustrerar antalet nämndmål, mätbara mål och åtaganden i ettårsplanen 2010 och i vilken utsträckning kön eller jämställdhet finns uttryckt i dessa uppdelat på respektive nämnd. Inget nämndmål var bekönat, det vill säga uttryckte att målet handlade om kvinnor och män, flickor och pojkar. I övrigt fanns jämställdhets- eller könsaspekter med i mycket begränsad omfattning inom alla tre typer av mål/åtaganden.⁷³

Som utvärderare är det svårt att göra en korrekt bedömning av huruvida ett mål bidrar till att lösa ett jämställdhetsproblem eller inte, utan att ha kunskap om analyser och processer bakom målformulerandet. Därför saknas denna linje i jämförelsen och jämförelsen baseras enbart på det som finns uttryckt i klartext i målen och åtaganden.

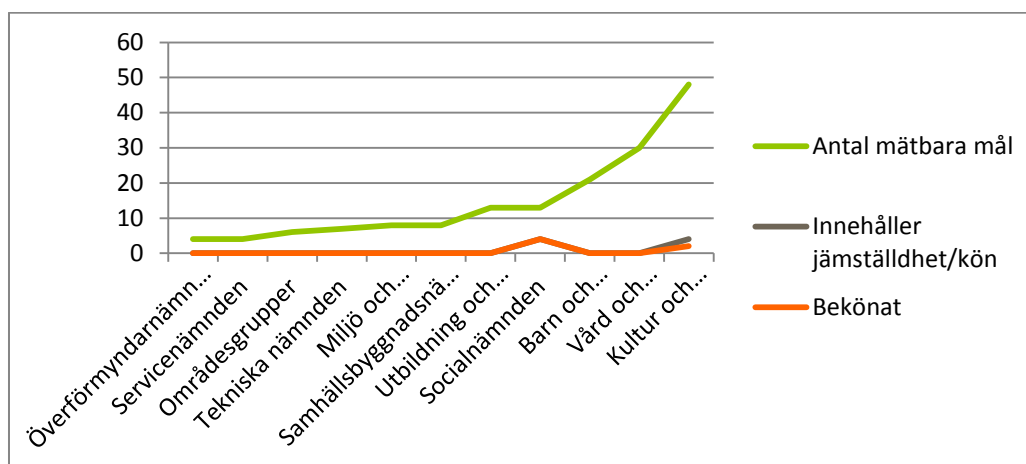
⁷³ Ettårsplan 2010

Diagram 25, Nämndmål i förhållande till nämndmål som beaktar jämställdhet i ettårsplanen 2010



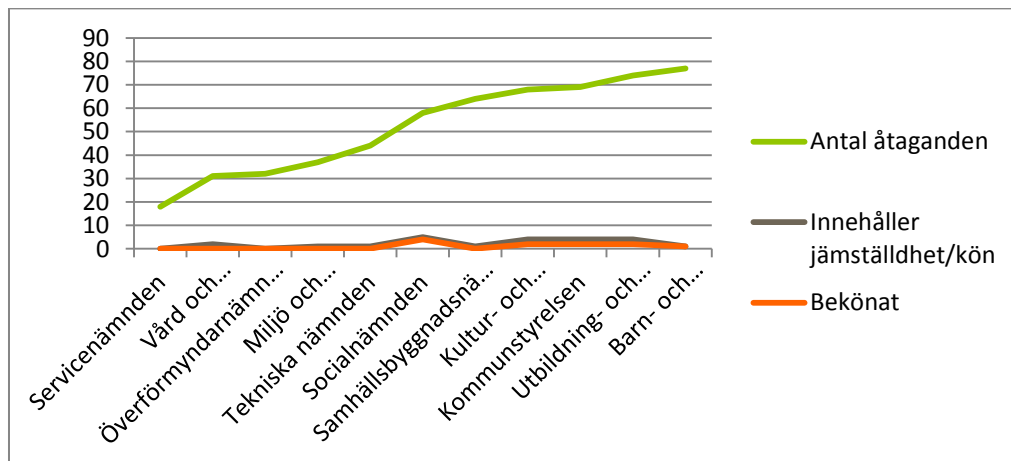
2010 fanns bara i undantagsfall nämndmål som uttrycker att målet handlar om jämställdhet eller beaktar kön, och aldrig mer än ett nämndmål per nämnd. Kommunledningsförvaltningen hade inte några nämndmål 2010, och finns därmed inte illustrerat i diagrammet.

Diagram 26, Mätbara mål i förhållande till mätbara mål som beaktar jämställdhet i ettårsplanen 2010



Även de mätbara målen innehöll i mycket liten utsträckning jämställdhet eller kön. Bara kultur- och fritidsnämnden och socialnämnden har mätbara mål som uttrycker att målet strävar mot jämställdhet och/eller beaktar kön. Detta gäller för fyra mätbara mål vardera.

Diagram 27, Åtaganden i förhållande till åtaganden som beaktar jämställdhet i ettårsplanen 2010



I ettårsplanen 2010 fanns 0-5 åtaganden per nämnd som uttryckte att åtagandet beaktar kön eller strävar mot jämställdhet. Flest åtaganden både till andel och antal hade socialnämnden. Knappt hälften av nämnderna hade enstaka bekönade åtaganden.

Slutsatser

Jämförelsen visar en klar förbättring. Ettårsplanen 2013 har i betydligt större utsträckning än ettårsplanen 2010 nämndmål, mätbara mål och åtaganden som uttrycker att målet handlar om att sträva mot jämställdhet eller att beakta kön. Att målgruppen är flickor och pojkar eller kvinnor och män skrivs också ut i större utsträckning 2013.

En bidragande faktor till den stora förbättringen är med stor sannolikhet indikatorn i flerårsplanen, som utgår från hur jämställdhetsperspektivet speglas i nämndernas ettårsplaner.

Inför ettårsplanearbetet 2014 har kommunen skapat en mall, där kvinnor och män finns integrerat som övergripande indelningsgrund i mallar till tabeller till både mätbara mål och indikatorer, vilket underlättar för nämnderna ytterligare.⁷⁴ Detta är en förbättring jämfört med de anvisningar till ettårsplan 2013 där en uppdelning utifrån kön inte fanns med i mallar till tabeller,⁷⁵ men däremot tydligt fanns utskrivet i anvisningarna.⁷⁶

⁷⁴ Botkyrka mall nämndernas ettårsplaner 2014

⁷⁵ Anvisningar Ettårsplan 2013, bilaga Kommunledningsförvaltningen 2012-06-15

⁷⁶ Anvisningar Ettårsplan 2013, kommunledningsförvaltningen 2012-06-12

Hållbarhet och spridning

Hållbarhet och spridning - Med målet att beköna styrsystemet

Botkyrka kommun har två övergripande program mål för sitt utvecklingsarbete. Det första program målet är att:

”År 2013 har Botkyrka kommun slutfört och vidmakthåller beköningen av styrsystemet inom alla nämnder”.⁷⁷

Som dokumentanalysen visar har arbetet med att beköna styrsystemet gett goda resultat. Beköningen av styrsystemet är en förändringsprocess som initierades för flera år sedan, men som efterhand har förankrats och efterlevts i allt större utsträckning. Arbetet är etablerat, och någon av de intervjuade uttrycker att det är svårt att föreställa sig att kommunen skulle gå tillbaka i detta arbete.⁷⁸ Gällande arbetet med att beköna styrsystemet upplevs det finnas en stor samsyn i kommunen.⁷⁹ Syftet ifrågasätts inte (längre) i så stor utsträckning utan förvaltningarna har uppmärksammat vinsterna med detta.

Fortfarande återstår mycket att göra för att styrsystemet ska kunna betraktas som helt bekönat men arbetet är på mycket god väg, och mycket tyder också på att processen fortsätter. Även om denna utvärdering inte gjort en fördjupad analys av alla styrdokument som kommit under året så visar exempelvis höstens ettårsplaner på ytterligare framsteg i arbetet.

Hållbarheten i arbetet bedöms som mycket god, då beköningen byggs in och systematiseras helt i det ordinarie styrsystemet. Arbetet finns i styrdokument, i målformuleringar, i mallar och i anvisningar. Det finns utarbetade rutiner för arbetet som gör att det vidmakthålls.⁸⁰ En framgångsfaktor för att få genomgripande förändringar beskrivs vara att det krävs stark uthållighet och ständig närvaro från politiken.⁸¹ När det gäller beköningen av styrsystemet har både politiken och tjänstemannaledningen varit både uthållig och närvarande på de flesta förvaltningar, och sett till att de genomgripande förändringarna inte bara genomförs, utan också lever kvar.

Fokus på arbetet i Botkyrka är fortfarande i stor utsträckning resultat och uppföljning. Gällande just uppföljning uppdelat utifrån kön har arbetet kommit långt, och kommunen är i stor utsträckning försedd med den statistik som behövs för att se, eller för att kunna göra vidare analyser av hur verksamheten faller ut för kvinnor respektive män. Många förvaltningar är dock ännu inte så strukturerat och systematiskt proaktiva och framåtsiktande som de skulle kunna vara i arbetet med en jämställd verksamhet, även om arbetet på många håll är påbörjat. Det är tidskrävande att göra systematiska jämställdhetsanalyser, och det är något som måste prioriteras och avsättas för att kunna genomföras vilket i viss utsträckning är en bromsande faktor. Det är därför av vikt att kommunen i fortsättningen också fokuserar på att driva detta arbete framåt så att även framåtsiktande dokument införlivar ett jämställdhetsperspektiv och inkluderar

⁷⁷ Hållbar jämställdhet i Botkyrka – underlag för arbetet med stöd av utvecklingsmedel från SKL (12-09-24) Botkyrka kommun

⁷⁸ Intervju 13

⁷⁹ Intervju 10

⁸⁰ Exempelvis intervju 13

⁸¹ Exempelvis intervju 6

jämställdhetsanalyser. Exempelvis är framåtsikter ett nyckeldokument där det finns stora utrymmen för ytterligare förbättringar.

Utvecklingsarbetet bedöms ha gett stora resultat. I ett större perspektiv och i kombination med det arbete med att beköna styrsystemet som skett redan tidigare – då är resultaten mycket framträdande.

Arbetet med att beköna styrsystemet har gett resultat och skapat förändringsarbeten även vid sidan av de utvecklingsarbeten som bedrivs inom ramen för detta. Exempelvis har arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen arbetat vidare med området kvinnor utanför arbetsmarknaden. De har också bekönat sina mätetal kring målsättningar, och mätetalen formuleras alltså i procentandelar både i procent av kvinnor och i procent av män. En framgångsfaktor bakom resultat gällande beköningen av styrsystemet kan vara att arbetet sker utifrån ett tydligt verksamhetsutvecklingsperspektiv, med målsättningen att både kvinnor och män ska nå resultat inom förvaltningen. Jämställdhet ses som ett medel, i större utsträckning än som ett mål.

Hållbarhet och spridning - Med målet om bestående förbättringar i verksamheter

Det andra övergripande programmålet är att:

”År 2013 har de medverkande enheterna förbättrat sin verksamhet så att flickor och pojkar, kvinnor och män i större utsträckning än 2010 på lika villkor får likvärdig service, och så att lika god kvalitet och lika goda resultat uppnås oavsett kön”.⁸²

För att nå en hållbar framgång i jämställdhetsintegreringsarbete behöver många faktorer vara på plats. För att belysa detta, samt identifiera svårigheter och framgångar med utvecklingsarbetet har jag valt att strukturera inledningen i detta kapitel i utvärderingen efter *Mums*. Mums är de framgångsfaktorer som den statliga utredningen JämStöd (utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering i staten) identifierat för jämställdhetsintegreringsarbete. Dessa är:

- Mål och annan styrning
- Utbildning
- Metoder och arbetssätt
- Stöd och samordning⁸³

Mål och styrning

Formell politik på högsta nivå men efterfrågan på jämställd verksamhet saknas i nämnderna

I Botkyrka kommun finns ett politiskt intresse för jämställdhetsfrågan, som drivs starkt i demokratiberedningen. Frågan drivs främst från högsta politiska nivå, men även vissa nämnder driver frågan. I Botkyrka finns tydliga och starka politiska beställningar i enighet med utvecklingsarbetets målsättningar. Både i flerårsplaner och i ettårsplaner syns en tydlig

⁸² Hållbar jämställdhet i Botkyrka – underlag för arbetet med stöd av utvecklingsmedel från SKL (12-09-24)
Botkyrka kommun

⁸³ SOU 2007:15

politisk efterfrågan på arbetet. Detta kan exemplifieras med nämndernas uppdrag i ettårsplanen *att aktivt arbeta med att genom sin styrning och uppföljning säkerställa en jämställd resursfördelning och bidra till en positiv utveckling av verksamheternas kvalitet och resultat för båda könen*.⁸⁴ Där efterfrågas också att fastställa mål när analyser visar en ojämsälld verksamhet.⁸⁵ De intervjuade har också upplevelsen att det finns en tydlig vilja från den högsta politiska ledningen att styrsystemet ska vara bekönat.⁸⁶

Det finns ett objektvt handlingsutrymme för detta arbete - Formellt sett är styrdokumentet väl formulerade för att kommunen aktivt ska kunna bedriva ett arbete med att jämställdhetssäkra sin verksamhet.

Medarbetarna på förvaltningarna upplever trots detta att den politiska efterfrågan är låg. De beskriver att efterfrågan finns, men att det främst är från kommunstyrelsen, och att efterfrågan från den egna nämnden är svag. Detta är mycket problematiskt eftersom de intervjuade också uttrycker att det är vad den egna nämnden efterfrågar som i slutänden väger tyngre. Flera av de intervjuade har inte upplevt att nämnderna efterfrågat några resultat alls, eller på något annat sätt på eget initiativ uppmärksammat eller frågat något kring utvecklingsarbetet som bedrivs.⁸⁷ Det belyser att det finns ett stort glapp i förankringen av arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten, som behöver åtgärdas för att nå mer omfattande resultat.

Efterfrågan från kommunledningsförvaltningen och förvaltningsledningarna

Att förvaltningarna till stor del levererar statistik könsuppdelad är bland annat ett resultat av de formella målsättningarna samt en informell efterfrågan som uttrycks komma från kommunledningsförvaltningen.⁸⁸ Vad kommunledningsförvaltningen efterfrågar har stor betydelse för vad förvaltningarna levererar.⁸⁹ Det finns dock en bild av att kommunledningsförvaltningen vill att arbetet ska prioriteras ytterligare lite mer än vad det görs på vissa förvaltningar, vilket är en signal om att förvaltningarna upplever ett tryck och en efterfrågan på detta arbete.⁹⁰

Arbetet med att beköna styrsystemet är välkänt på förvaltningarna, och upplevs generellt vara en prioriterad fråga.⁹¹ Det finns en stor samsyn kring att detta arbete ska genomföras.⁹² Den formella efterfrågan ses som en nödvändig förutsättning för arbetet på de flesta förvaltningar.⁹³ Vissa förvaltningar ser också vinsterna med detta, och genomför uttryckligen detta arbete för *verksamhetens* skull. Det finns en stor spridning i hur förvaltningsledningarna är engagerade i utvecklingsarbetet samt efterfrågar resultat. Goda exempel på aktiva förvaltningsledningar finns på Kultur- och fritidsförvaltningen och arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen.

⁸⁴ Ettårsplan 2013, s24

⁸⁵ Se vidare diskussion i utvärderingens dokumentanalys

⁸⁶ Intervju 11

⁸⁷ Exempelvis intervju 14

⁸⁸ Exempelvis intervju 14

⁸⁹ Intervju 14

⁹⁰ Intervju 2

⁹¹ Exempelvis intervju 2, 10

⁹² Exempelvis intervju 10

⁹³ Exempelvis intervju 18

Utvecklingsarbetets övergripande mål är inte förankrade – men arbetet med jämställdhet är väl förankrat

Utöver målsättningar som finns integrerade i ordinarie styrdokument bör också nämnas att Botkyrka kommun har en strategi för ett jämställt Botkyrka.⁹⁴ Att strategin är ett använt dokument visar sig bland annat i att den återfinns refererad i andra dokument.⁹⁵

Utvecklingsarbetets övergripande mål är inte väl förankrade, vilket kan exemplifieras av att kännedomen om målet inte finns hos alla i arbetsgruppen.⁹⁶ Kännedomen om de övergripande målsättningarna är också låg på flera av förvaltningarna, men detta uppges inte ha så stor betydelse då arbetet ändå genomförs i linje med målsättningarna.⁹⁷

Målsättningar i flerårsplanen och ettårsplanen styr förvaltningarna på rätt väg i detta arbete. Att detta sker helt i ordinarie strukturer med tydliga, uppföljningsbara målsättningar bör leda till god hållbarhet för arbetet. Det ses också som en mycket viktig förutsättning för arbetet, en av de intervjuade uttryckte att ju mer det är kopplat till det ordinarie – desto mer framgångsrikt blir arbetet.⁹⁸ Detta är en tankegång som denna utvärdering styrker.

Här finns också en förbättringspotential. Kommunen skulle kunna skapa sig ett bättre verktyg genom skarpare mål, om jämställdhetskompentensen hos dem som formulerar mål ökar – eller om de får stöd i arbetet, till exempel av de processledare för jämställdhet och interkulturalitet som nu utbildas i kommunen. Intervjuerna visar att det i flera fall saknas tillräcklig kompetens att formulera bra och uppföljningsbara mål ur ett jämställdhetsperspektiv.⁹⁹ Formulering av uppföljningsbara mål är centralt för att det ska bli ”verkstad” i förvaltningarna som leder till faktiska förbättringar och resultat i deras verksamheter.

Förvaltningars och enheters målsättningar i arbetet

I förvaltningarnas utvecklingsarbeten mot en bestående förändring av verksamheten finns åtminstone på två av förvaltningarna bristande kännedom om de uppsatta målsättningarna. Även där arbetet aktivt pågår finns inte alltid kännedom om målen, eller att det överhuvud taget finns mål för arbetet.¹⁰⁰ Detta utgör dock undantagsfall. Målen är i de allra flesta fall väl kända,¹⁰¹ och de uttrycks innebära en sporre att få fart på det fortsatta arbetet.¹⁰² Även där målen inte är kända fanns på åtminstone den ena förvaltningen en aktiv strävan att utveckla arbetet mot en mer jämställd verksamhet – vilket (knappast slumpvis utan sannolikt styrt från högre nivå med hjälp av verksamhetsplaner) sammanträffar med målsättningarna för utvecklingsarbetet. I några utvecklingsarbeten utvecklades målen av andra än de som sedan fick i uppgift att genomföra arbetet, något som uppges vara problematiskt.¹⁰³

⁹⁴ *Strategi för ett jämställt Botkyrka*, Dnr KS/2008:51, Kommunledningsförvaltningen, Botkyrka kommun

⁹⁵ Exempelvis Åtgärdsplan för jämställdhetsarbete hos Vuxenenhetens utredningssektion, Socialförvaltningen vuxenheten 2013-02-25

⁹⁶ Intervju 3

⁹⁷ Exempelvis intervju 13

⁹⁸ Intervju 10

⁹⁹ Intervju 11

¹⁰⁰ Intervju 4

¹⁰¹ Exempelvis intervju 14

¹⁰² Intervju 2

¹⁰³ Exempelvis Medborgarkontoren, Botkyrka kommun Resultatrapport, program för hållbar jämställdhet

I en turbulent organisation stannar arbetet -ibland

Inom Botkyrka kommun har det under de senaste åren skett stora omorganiseringar. Utvecklingsarbetet har i flera fall bedrivits i en organisation under stor förändring. Det finns uppenbara svårigheter att bedriva förändringsarbeten i en organisation som inte är stabil. Det finns flera exempel på hur utvecklingsarbetet avstannat helt när inte ledning finns på plats. Det gäller exempelvis för en av enheterna på socialförvaltningen, samt för vård- och omsorgsförvaltningen. Det gäller även för medborgarkontoren, som i samband med ett förvaltningsbyte lade sitt utvecklingsarbete på is under en längre period. En lärdom från detta är att förvaltningarna/enheterna måste fungera i grunden för att också kunna bedriva ett utvecklingsarbete. Det är en ganska given slutsats, även om den inte är oproblematisk i en organisation som på senare år haft så stora förändringar och byten i förvaltningsledningarna som Botkyrka kommun.

Samtidigt finns det också undantag från denna observation. Kultur- och fritidsförvaltningen utgör ett exempel på hur ett fortsatt starkt utvecklingsarbete bedrivits trots byte av förvaltningschef och andra ledande chefspositioner. Styrkan bakom kultur- och fritidsförvaltningens bevarande av utvecklingsarbetet tros kunna böttna i att flera engagerade personer i ledningsgruppen fortsatt burit frågan, och att arbetet redan kommit igång ordentligt. Den nya förvaltningschefen kom också från den befintliga ledningsgruppen.

Flera förvaltningar inom kommunen har haft stora förändringar i sina förvaltningsledningar, och detta har fått konsekvenser *även* för detta utvecklingsarbete, vilket exempelvis kan illustreras av att vård- och omsorgsförvaltningen först i utvecklingsarbetets slutfas initierar sitt arbete. Ett stabilt ledarskap ger bättre förutsättningar för förändringsarbete överlag och skulle också påverka utvecklingen av jämställdhetsarbetet positivt.

Att det finns en ledning – såväl på politisk som tjänstemannanivå – som prioriterar arbetet är en viktig utgångspunkt. Men det räcker naturligtvis inte med att ledningen finns, utan ledningen behöver också hålla frågan levande och efterfråga en jämställd verksamhet, för att inte jämställdhetsintegreringsarbetet ska drunkna i allt annat arbete. Detta är av vikt även för det fortsatta arbetet och hur det kan vidareutvecklas.¹⁰⁴

Slutsatser

Kommunens mål för jämställdhet och för arbetet med att beköna styrsystemet är väl kända i förvaltningarna. Däremot är målsättningarna med det utvecklingsarbete som bedrivits med stöd av HÅJ-medel i förvaltningarna inte helt förankrade. Eftersom arbetet i stor utsträckning fortlöper i enlighet med målsättningarna har detta dock inte haft en avgörande betydelse. Målsättningar och uppdrag som bidrar till en jämställdhetsäkring av styrsystemet och en mer jämställd verksamhet finns väl formulerade i kommunens styrdokument. Det finns dock ett glapp i efterfrågan mellan kommunstyrelsen och nämnderna, vilket har en negativ påverkan på HÅJ-arbetet och jämställdhetsintegreringsarbetet i stort.

¹⁰⁴ Intervju 19

Utbildning

Jämställdhet är en kunskapsfråga

Utvecklingsarbetet har inneburit en kompetenshöjning på flera håll i kommunen. Utbildning har dels skett genom att utbildare/konsulter köpts in till kommunen, men också genom att den centrala projektledaren på kommunledningsförvaltningen genomfört utbildningar. Utbildningar har skett inom områden som exempelvis jämställdhetsanalyser och jämställt bemötande. Den centrala projektledaren har skapat kontakter mellan förvaltningarna och kunniga föreläsare. Genom projektledarens kunskap inom området upplevs också det stöd hon kan erbjuda som ett viktigt komplement till utbildningarna.¹⁰⁵

Utbildning är en förutsättning för att arbetet ska kunna fortskrida. Jämställdhet är en kunskapsfråga, och att genomföra jämställdhetsanalyser är ett kvalificerat analysarbete som kräver både utbildning och stöd. Att ge ett jämställt bemötande kräver ett kvalificerat tankearbete som ofta går tvärs emot inarbetade strukturer och vanor.

Ökad kunskap för en stor målgrupp

Ökad medvetenhet och ökad kunskap är svårt att mäta, men får inte förringas. Det är betydligt lättare att driva ett arbete där en övervikt av medarbetarna förstår och kan frågan, medan underskott på kompetens gör att arbetet faller.¹⁰⁶ Upplevelsen överlag är dock att detta utvecklingsarbete genererat just ökad kunskap och medvetenhet inom flera av förvaltningarna.¹⁰⁷ Kunskapshöjningen är stor på de två förvaltningar som utvärderingen särskilt studerat: socialförvaltningen, och kommunledningsförvaltningen. På dessa förvaltningar har fler intervjuer genomförts på olika nivåer i organisationen, och intervjuerna har därmed genomförts med en något större målgrupp. Bland samtliga intervjuade är det tydligt att det finns en stor vana att diskutera dessa frågor. Det är inte bara att de intervjuade beskriver att frågan ofta diskuteras i olika sammanhang, utan snarare sättet de intervjuade uttrycker sig på, hur de problematiserar verksamheten och begreppen de använder när de talar om detta som belyser att det finns stor jämställdhetskunskap i organisationen. Mycket talar också för att denna kunskap delvis är ett resultat av utvecklingsarbetet.

Ökad kunskap kombineras med förändrade rutiner för ändrad verksamhet

Det viktiga ur ett hållbarhetsperspektiv med den ökade medvetenheten och den ökade kunskapen är dock att kommunen inte "litar" på att ökad kunskap automatiskt leder till ändrat beteende och förändrade rutiner. Nya checklistor och mallar på flera olika enheter och förvaltningar är ett tydligt exempel på hur kommunen säkerställer att den ökade kunskapen och medvetenheten inte enbart blir personburet utan också sätter ramar i organisationen. Detta gör att arbetet systematiseras och struktureras på ett sätt som gör det hållbart över tid. Nyanställda introduceras till att fortsätta arbeta på motsvarande sätt i enlighet med de rutiner och metoder som finns. Detta bäddar för god hållbarhet.

¹⁰⁵ Intervju 9

¹⁰⁶ Intervju 6

¹⁰⁷ Exempelvis intervju 10

Parallella spår

Det sker mycket arbete inom jämställdhetsområdet även utanför ramarna för detta utvecklingsarbete. Parallellt med utvecklingsarbetet har också exempelvis utbildningar i könsuppdelad statistik genomförts av en extern konsult, och det är bara ett exempel av många. Generellt bör alla dessa utbildningar och utvecklingsarbeten leda till att kommunen övergripande har bättre kunskap inom området. Kunskap är en förutsättning, och när den fler och fler medarbetare skapas ett bredare engagemang som i sig är en god förutsättning för förändring.

Kompetensutvecklingspaketet stärker hållbarheten

Under året har kommunen startat upp ett kompetensutvecklingspaket för ett jämställt interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering. Detta kompetensutvecklingspaket faller inte inom ramen för detta utvecklingsarbete och det bekostas av kommunen, men är ändå av vikt för slutresultatet och hållbarheten av HÅJ-arbetet. Kompetensutvecklingspaketet omfattar en processledarutbildning, chefs- och medarbetarutbildning, webbaserad grundutbildning samt skolledarutbildning. Processledarutbildning omfattar en till fem processledare per förvaltning. Merparten av deltagarna är ordinarie verksamhets- och/eller kvalitetsutvecklare.¹⁰⁸ Introduktionsutbildningen är för chefer och nyanställda. Den webbaserade grundutbildningen tas fram under 2014 och kommer att vara obligatorisk för alla medarbetare. Slutligen omfattar skolledarutbildning alla skolledare från förskolan till vuxenutbildningen. Det övergripande målet med kompetensutvecklingspaketet är att uppnå tillräcklig kunskap bland chefer och medarbetare för att alla kommunens verksamheter ska uppnå ett gott bemötande, god kvalitet och goda resultat för medborgare och brukare oavsett bl.a. kön, social och etnisk bakgrund.¹⁰⁹

Deltagare i processledarutbildningen uttrycker att det finns mycket stark koppling mellan processledarutbildningen och arbetet med att beköna styrsystemet. Det är också dessa utbildade processledare som sedan ska stödja arbetet på förvaltningen framöver. De är därmed viktiga aktörer och kommer att ha stor betydelse för hållbarheten i arbetet. Det innebär också att det är viktigt att processledarna framöver får ett tydligt uppdrag från sina respektive förvaltningar. Det är också viktigt att det bland processledarna finns personer från förvaltningarnas ledningsgrupper. Det ger tydligt mandat och möjlighet att driva frågan. Så är inte fallet på alla förvaltningar.

Slutsatser

HÅJ-arbetet har omfattat flera utbildningsinsatser, som tillsammans med annan parallell utbildning i kommunen sammantaget ökat kunskapen och höjt kompetensnivån i organisationen. I kommunen finns nu en stor kunskap om jämställdhet, vilket är tydligt både utifrån det sätt som frågan diskuteras (begrepp), och utifrån när och i vilka sammanhang (perspektiv) frågan lyfts. De förvaltningsspecifika avsnitten visar att nästan alla förvaltningar inom HÅJ-arbetet genom utbildningar och workshoppar har tillägnat sig mycket specifik jämställdhetskunskap, konkret kopplad till den egna verksamheten. Det är en

¹⁰⁸ Projektbeskrivning ”Kompetensutvecklingspaketet för *Ett jämställt interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering*”, Botkyrka kommun

¹⁰⁹ *Lägesrapport - program för hållbar jämställdhet*, 2012-11-15

framgångsfaktor i kommunens arbete som underlättar genomförandet av förändringar och förbättringar.

Metoder och arbetssätt

Tidsbrist är ett reellt hot mot metoder och arbetssätt

Det finns brister i metoder och arbetssätt inom ramen för arbetet med beköningen av styrsystemet, eftersom all individbaserad statistik inte är uppdelad med kön som övergripande indelningsgrund och att jämställdhetsanalyser ofta saknas. Förvaltningarna förklarar brister i könsuppdelad statistik främst utifrån att de inte hinner med, inte mår med och inte har resurser.¹¹⁰ Arbetet med jämställdhet sker i en organisation som har mycket konkurrens om tid och utrymme. Det uppges inte vara enkelt att driva arbetet, inte bara på grund av tidsbrist utan också på grund av brist på avsatt tid.¹¹¹ Att ha avsatt tid, eller avsatt projektledningstid för arbetet är något som upplevs som önskvärt, och flera av de intervjuade uttrycker att det hade kunnat ge större effekt.¹¹²

Arbetet underlättas av politiska målsättningar och processer som involverar medarbetarna

Att utvecklingsarbetet sker i linje med de politiska målsättningar som finns, och som är nedbrutna till verksamhetsplaner gör att det är lätt för medarbetare att förstå både *att* det ska göras men också *varför*. Det blir en konkret arbetsuppgift med en tydlig koppling till den politiskt styrda verksamheten.¹¹³ Det ses som en framgångsfaktor, något som underlättar arbetet längre ut i verksamheten.

Flera av utvecklingsarbetena har bedrivits med ett ”underifrån”-perspektiv. Kombinerat med utbildningsinsatser har medarbetare själva fått arbeta fram hur de vill påbörja arbetet med frågan. Det ger en bred bas och förankring av arbetet, och en stor kunskap hos de som också ska upprätthålla arbetet. Detta är en framgångsfaktor, som även uppmärksammats i intervjuer. När medarbetare tvingas utmana sig själva, och se sin egen del och sin egen roll i detta, skapas aha-upplevelser som leder till engagemang för frågan och driver utvecklingsarbetet vidare.¹¹⁴ Det har resulterat i ett stort och brett lärande i processerna, exempelvis för fritidsgårdarna och medborgarkontoren. Mer om detta återfinns i de förvaltningsspecifika avsnitten.

Jämställdhetsintegrering är ett kvalitetsarbete

Utvecklingsarbetet drivs inte enbart vidare utifrån jämställdhetsperspektivet. I flera av dessa arbeten har jämställdhetsarbetet blivit en ingång till ett bredare kvalitetsarbete. Genom att försöka se verksamhetens utfall för kvinnor och män, har exempelvis vård och omsorgsförvaltningen fått insikten att de behöver se över utredningsstrukturen som en

¹¹⁰ Exempelvis intervju 14

¹¹¹ Exempelvis intervju 10, 11

¹¹² Exempelvis intervju 10

¹¹³ Intervju 2

¹¹⁴ Intervju 19

helhet, och i det arbetet från början inkludera ett jämställdhetsperspektiv. Även medborgarkontorens jämställdhetsarbete har varit en ingång till ett större och bredare kvalitetsarbete.

Dia-mallen – en hjälp för att göra det lätt att göra rätt

Det har uppstått svårigheter med arbetet att beköna styrsystemet, men de har främst varit av praktisk karaktär. Många upplever till exempel att de är svårt att få plats med diagram med könsuppdelad statistik och att göra dem överskådliga.¹¹⁵ Detta har kommunledningsförvaltningen försökt att åtgärda genom att lansera ”Dia-mallen” som är excellmallar byggda på Botkyrkas grafiska profil som ska underlätta sammanställning och presentation av tabeller och diagram med kön som övergripande indelningsgrund i olika sammanhang och för olika slags underlag. Dessa mallar lanserades under 2013 och kombinerades med en utbildning i hur de skulle användas.

Att gå från ord till handling

All information som kan behövas för att göra jämställdhetsanalyser eller skapa förändringar i verksamheten finns. Svårigheten är att ”göra verkstad” av det. Där uttrycker flera intervjuade att de inte upplever att förvaltningarna kommit så långt.¹¹⁶ En svårighet som lyfts är att komma till analysfasen. Främst uttrycks tidsbrist vara en orsak till att jämställdhetsanalyser inte genomförs.¹¹⁷ Även där det genomförs insatser är upplevelsen att det är svårt.

Det är en stor utmaning för kommunen att ta tillvara på det som statistik, indikatorer eller annan uppföljning synliggör. Det krävs att det finns ett analytiskt arbete långt ut i verksamheten, och det kan vara svårt att få till ett forum för det.¹¹⁸

Avvägningen mellan extern expert och/ eller ordinarie personal?

En framgångsfaktor som blivit tydlig i flera enheters utvecklingsarbeten, och som också uttrycktes som en stor underlättande faktor i några intervjuer var att få hjälp av en expert inom området för att få hjälp i att ”tänka rätt”.¹¹⁹ För att integrera arbetet på ett bra sätt in i ordinarie struktur kan experter vara till hjälp. Inom kommunen har experterna både varit i form av externa konsulter, men också i form av den centrala projektledaren för arbetet på kommunledningsförvaltningen.

Även om arbetet med externa experter är en tydlig framgångsfaktor, är det viktigt att använda sådana med vissa förbehåll. Att använda sig av en extern kompetens för att bedriva arbete innebär både för- och nackdelar. Det är en framgångsfaktor att ta in externa konsulter för att få hjälp med tankegångar, metodik och utbildning. Däremot uppstår ofta svårigheter och hinder för arbetet om den externa konsulten får ett för stort ansvar för själva genomförandet. Det blir kontraproduktivt, eftersom också processen att genomföra analyser och processen att granska ger kunskap och medvetandehöjning. Det kan också uppstå

¹¹⁵ Exempelvis intervju 13

¹¹⁶ Exempelvis intervju 18

¹¹⁷ Exempelvis intervju 13

¹¹⁸ Intervju 16

¹¹⁹ Intervju 8

svårigheter i och med att en extern konsult inte har samma professionella kunskap som kommunens egen personal har.¹²⁰

Samma problematik kan också uppstå när kommunen använder exempelvis studenter eller praktikanter för att genomföra arbete. Att ett arbete genomförs med för stort ansvar av en extern konsult eller student kan innebära att syften går förlorade eller att användbarheten för den utförda analysen är för låg. Det finns i kommunen flera exempel på detta, bland annat ett konsultuppdrag inom föreningslivet i kultur- och fritidsförvaltningen och en uppsats inom samhällsbyggnadsförvaltningen. Konsulter och studenter har svårt att se verksamheten inifrån, och utarbetar de exempelvis mallar på egen hand kan det uppstå skevheter mot hur handläggningsprocesser går till, vilket skapar tolkningsutrymmen och överlappningar mot verksamheten – i slutänden *kan* det leda till svårigheter att använda konsultproducerade produkter. Det innebär en balansgång, vilket kräver tydliga beställningar och uppdrag från kommunen. Kommunen har dock haft mycket stor nytta av de allra flesta konsultuppdrag och studentuppdrag som beställts.

Detta kan ställas mot exempelvis kultur- och fritidsförvaltningens jämställdhetsanalys som resulterade i rapporten *vilken kön har idrotten i Botkyrka*¹²¹, där förvaltningen tog sig tid att både genomföra en ordentlig analys, samt lämna förslag till åtgärder. Analysen gjordes internt på förvaltningen, och fick ett mycket positivt mottagande.

Kärnuppdrag eller sidofåra?

Arbetet med att jämställdhetsintegrera är en process som går långsamt. Det upplevs som tidskrävande, och analyser beskrivs och upplevs fortfarande som sidouppdrag till kärnverksamheten.¹²² Detta kan bli extra markant för de sektioner eller enheter som inte har någon särskild tid avsatt för arbetet, vilket skapat svårigheter.¹²³ Otillsatta tjänster beskrivs också vara en faktor som försvårar arbetet.¹²⁴ Arbetsinsatsen, (att avsätta de personalresurser som krävs), är också en orsak till att vissa enheter inte sett det möjligt att ens påbörja ett arbete.¹²⁵ De ambitiösa övergripande målsättningarna som finns för arbetet i kommunen backas helt enkelt inte upp med förutsättningar i form av tid att genomföra dem, vilket gäller flera förvaltningar.

SMART ekonomi

Ett samverkande utvecklingsarbete som bedrivs parallellt med detta är arbetet med smart ekonomi. Det är ett samarbete med SKL, inom ramarna för HÅJ som bedrivs med ett tydligt jämställdhetsperspektiv. I Frida Widmalms rapport¹²⁶ med lönsamhetsberäkningar (kostnader, utbildningssatsningar och intäkter) på tre uppdyktade, men representativa kvinnor, från utanförskap till egen försörjning genom arbete. Rapporten hänvisar också till

¹²⁰ Vilket bland annat också var reflektioner som framkom vid konferens/utbildningsdag inom vård och omsorgsförvaltningen, 2013-10-23

¹²¹ *Vilken kön har idrotten i Botkyrka? En kartläggning av representation, resursfördelning och upplevelse inom idrotten* Botkyrka kommun, kultur- och fritidsförvaltningen 2013-06-18

¹²² Exempelvis intervju 19

¹²³ Intervju 9

¹²⁴ Exempelvis intervju 2, 14

¹²⁵ Intervju 7, 10

¹²⁶ Widmalm, Frida *Lönsamhetsberäkningar för tre utbildningssatsningar typfall från Botkyrka kommun* rapport till projektet Smart ekonomi, Hållbar jämställdhet, Sveriges Kommuner och Landsting 2013-02-01

en tidigare rapport framtagen av arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen i Botkyrka, även den med en tydlig jämställdhetsanalys.¹²⁷

Dessa typer av samverkande utvecklingsarbeten är bra för spridning och hållbarhet. Det är också ett viktigt exempel i och med att effekten av ett jämställdhetsarbete blir tydlig.

Slutsatser

Gällande arbetet med könsuppdelad statistik har kommunen lanserat mallar för att lösa de praktiska svårigheter som funnits. Analysarbetet har ännu inte tagit fart. Tid är en resurs som generellt saknas över förvaltningarna.¹²⁸ I arbetet mot bestående förändringar av verksamheten behövs generellt mer resurser ute i verksamheten för att kunna driva, utveckla och uppnå konkreta resultat i form av förbättringar.¹²⁹ Intervjuerna tyder på att brist på tid, och brist på avsatt tid inneburit att arbetet inte fått så stor effekt som man i flera fall hade önskat. Målsättningarna som finns för arbetet i kommunen backas inte alltid upp med förutsättningar i form av tid att genomföra dem.

Flera förvaltningar och enheter har haft mycket stor hjälp av externa konsulter (eller internt av projektledaren på kommunledningsförvaltningen) för att få hjälp att starta upp arbetet, få hjälp i hur granskning och analys av verksamheten kan gå till, och få ett stöd i processen mot att genomföra förändringar mot en mer jämställd verksamhet.

Stöd och samordning

Stöd och samordning upplevs vara en viktig framgångsfaktor

Det stöd och den samordning som har funnits för arbetet har upplevts vara en framgångsfaktor.¹³⁰ Det har funnits stöd och samordning av arbetet främst utifrån projektledaren för detta arbete, som beskrivs som en igångsättare, som driver på och ger idéer till arbetet. Projektledaren upplevs utgöra eller vid behov kunna vara ett stort stöd för förvaltningarnas arbeten, inte minst utifrån sin kompetens på området.¹³¹ Genom att visa exempel från andras erfarenheter har hon också skapat inspiration för flera av förvaltningarna.¹³²

Samordningen av utvecklingsarbetet är främst begränsad till en strategisk nivå mellan förvaltningarna. Utbyte mellan enheter har förekommit i begränsad utsträckning och inte på ett systematiskt eller samordnat sätt. Här finns en stor potential för förbättringar. Stöd och samordning är en nyckelfaktor för att bibehålla och sprida det utvecklingsarbete som pågår.

I processen har det förvaltningsövergripande stöd och samordning som funnits riktats mer mot arbetet med att beköna styrsystemet än specifikt mot arbetet för bestående förbättringar i verksamheten.

¹²⁷ *Från osynliga till synliga – En studie av invånare i norra Botkyrka som står helt utanför arbetsmarknad och bidragssystem* Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen Botkyrka kommun 2011

¹²⁸ Exempelvis intervju 5, 10, 11

¹²⁹ Intervju 7

¹³⁰ Exempelvis intervju 10

¹³¹ Exempelvis intervju 1

¹³² Exempelvis intervju 13

Bristande systematik i intern spridning av arbetet

Flera av de intervjuade uttrycker att spridningen på lärdomar av det arbete de genomför är större externt än internt inom kommunen. Samordningen av arbetet inom förvaltningarna är något som skulle kunna utvecklas och skapa bättre förutsättningar för spridning och hållbarhet. Den nuvarande interna samordningen inom flera förvaltningar beskrivs av flera intervjuade som bristfällig.¹³³ Denna beskrivning kan troligtvis vara ett uttryck för att samordningen inte är systematiserad eller formaliserad, eftersom flera av de intervjuade kan ge exempel på hur lärdomar dragits eller erfarenheter delats mellan olika enheter.¹³⁴ Detta har dock i flera fall skett spontant och på informell väg, alternativt att personer i arbetsgruppen eller projektledaren för arbetet förmedlat kontakter.

Botwebb

Det finns ingen poäng med att varje enhet sitter och uppfinner hjulet på sin egen kammare om och om igen, utan kommunen skulle vinna på att i betydligt större utsträckning sprida goda erfarenheter internt inom kommunen. Former för detta bör utvecklas. Förslag som kommit upp under intervjuerna är exempelvis ett webforum inom ramen för kommunens intranät, där exempelvis en chatfunktion skulle kunna finnas för lättillgänglig dialog i frågan.

I nuläget finns viss information om jämställdhetsintegrering tillgänglig på kommunens intranät botwebb. Här finns i dagsläget några interna rapporter under rubriken *lär dig av goda exempel*, främst från medborgarkontoren och AVUX, men även från samhällsbyggnadsförvaltningen. Jämställdhetsintegreringssidorna på botwebb uppdateras dock för sällan, ingen uppdatering är genomförd under det senaste halvåret.¹³⁵ Jämställdhetsintegreringssidorna på botwebb har en stor potential för utveckling.

Arbetsgruppen

Den arbetsgrupp som startade i samband med att utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet initierades har fortsatt och har en fortsatt viktig roll som stöd och samordning. Arbetsgruppen har utvecklats till att två representanter från varje förvaltning deltar, den ena controller och den andra utvecklingsledare (eller motsvarande). Här har ett erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna skett på en övergripande nivå, och gruppen har fungerat som ett forum för detta utvecklingsarbete. Gruppen har även utgjort ett viktigt stöd för förvaltningarnas arbete med att beköna styrsystemet. Arbetsgruppen har träffats cirka fyra gånger per år, och upplevs vara en framgångsfaktor i arbetet.¹³⁶ Genom att arbetsgruppen nu har flera representanter från varje förvaltning säkerställs en kontinuitet i arbetet, och arbetet beskrivs inte längre vara lika ensamt som det upplevdes 2010.

¹³³ Exempelvis intervju 10

¹³⁴ Exempelvis intervju 4, 10

¹³⁵ Avser utifrån datum 2013-10-23

¹³⁶ Exempelvis intervju 10

Andra betydande nätverk och grupper

I kommunen finns också ett *jämställdhetsnätverk*, som arrangerar omkring två träffar per termin. De utvecklingsarbeten som kommit längst har presenterat sina arbeten och resultat inom jämställdhetsnätverket. Nätverket skulle i större utsträckning kunna användas som en form för spridning och erfarenhetsutbyte.

I kommunen finns även *ekonomistrategiska gruppen* ska samarbeta och utveckla resultat- och kvalitetsstyrningen. Här har arbetet med att beköna styrsystemet ett forum att vidareutvecklas i ordinarie strukturer.

Utbyte och inspiration

Utöver de grupperingar som redan finns upplevs ett behov av mer samverkan mellan förvaltningarna.¹³⁷

Det pågår ett omfattande och gediget arbete i Botkyrka för att kommunen ska kunna erbjuda en jämställd verksamhet. Mycket pågår även utanför ramen av detta utvecklingsarbete. Sammantaget ger allt arbete en möjlighet för utbyte och inspiration inom och mellan förvaltningar. Detta sker i viss utsträckning, dels via informella dialoger men också via informella möten. Exempelvis presenterades rapporten *Vilken kön har idrotten i Botkyrka?*¹³⁸ på ett informellt möte¹³⁹ där personer även från andra förvaltningar deltog. Men det finns också andra erfarenhetsutbyten. På workshopen *från osynlighet till jobb* var ett dussin personer från kommunen anmälda.¹⁴⁰ Även en konferens för spridning av erfarenheter inom utvecklingsarbetet, i samarbete med Huddinge kommun kommer att hållas senare under hösten.

Utbyte och inspiration mellan förvaltningarna gör att det skapas en mer generell kunskap. Denna kunskap finns till viss del i nuläget. Flera av de intervjuade hänvisar exempelvis till resultat av jämställdhetsanalyser eller könsuppdelad statistik från andra förvaltningar när de talar om sin egen verksamhet.¹⁴¹ Det ger ett sammanhang till det egna arbetet, något att förhålla sig till och jämföra sig mot. Kunskapen om annat arbete inom kommunen är bra för det fortsatta arbetet.

Slutsatser

Inom kommunen finns stöd och samordning för arbetet, men det finns också en stor utvecklingspotential inom detta område. Projektledaren utgör ett gott stöd, men fungerar också som inspiratör och knyter kontakter mellan förvaltningar och föreläsare. Arbetsgruppen utgör ett stort stöd främst utifrån arbetet att beköna styrsystemet. Samordningen sker främst utifrån en strategisk nivå. Intranätet Botwebb uppdateras för sällan, och det finns inte tillräckligt med information och material där.

¹³⁷ Intervju 14

¹³⁸ *Vilken kön har idrotten i Botkyrka? En kartläggning av representation, resursfördelning och upplevelse inom idrotten* Botkyrka kommun, kultur- och fritidsförvaltningen 2013-06-18

¹³⁹ Presentation av rapporten *Vilken kön har idrotten i Botkyrka?* 2013-06-14

¹⁴⁰ Deltagarlista för workshop 28/3

¹⁴¹ Exempelvis intervju 10

Resultat och erfarenheter av de förvaltningsspecifika arbetena

Detta kapitel inleds med en övergripande uppföljning av resultat och erfarenheter på respektive förvaltning som bedrivit ett arbete inom ramen för HÅJ. De avslutande två enheter som presenteras, *socialpsykiatriska enheten* på socialförvaltningen samt *medborgarkontoren* på kommunledningsförvaltningen utgör utvärderingens fördjupning av arbetet, och här är resonemangen mer omfattande. De fördjupade enheterna utgör i utvärderingen en illustration av framgångsfaktorer och hinder i arbetet, resonemang utifrån metoder och aktiviteter, resultat och målsättningar.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Kultur- och fritidsnämnden har långsiktiga nämndmål om att alla verksamheter ska vara tillgängliga i samma grad för kvinnor och män, samt att det ska vara lika lätt för båda könen att använda verksamheterna. Nämnden har ett mätbart mål om att successivt jämna ut skillnaderna mellan könen så att majoriteten av verksamheternas mätbara mått hamnar inom spannet 40-60%. Förvaltningen har i tidigare arbete försökt jämna ut skillnader genom att sätta målsättningar vid mer exakta siffror. Fördelen med denna målsättning är att den blir mer övergripande och ger en riktning på arbetet, som kan vara gemensam för alla verksamheter. Även om målsättningen om att könsskillnaden i majoriteten av verksamheternas mätbara mått ligger inom spannet 40-60% inte fullt är uppnått gör förvaltningen bedömningen att de är på god väg, och att arbetet lett till stora förbättringar.

Det är framförallt inom två områden som kultur- och fritidsförvaltningen har bedrivit ett aktivt jämställdhetsarbete inom ramen för utvecklingsarbetet, föreningslivet och fritidsgårdarna. Genom att delta i utvecklingsarbetet har förvaltningen fått resurser som bland annat investerats i kompetensutveckling för att kunna driva arbetet.

Utgångspunkten i kultur och fritidsförvaltningens arbete är att det sker i ordinarie strukturer, vilket är bra för hållbarheten i arbetet.

Exempelvis genom att ändra strukturer för kvartalsrapporter, och uppdrag om att arbeta med likabehandling utifrån ett tydligt jämställdhetsperspektiv i överenskommelser med fritidsgårdarna.

Föreningslivet

Kultur- och fritidsförvaltningen hade med utvecklingsarbetet för avsikt att påverka föreningslivet i kommunen. Genom att kartlägga och belysa strukturen i föreningslivet uppfattar förvaltningen att de i förlängningen kan påverka förutsättningarna för Botkyrkas flickor/kvinnor respektive pojkar/män så att kultur- och fritidsnämndens jämställdhetsmål bli verklighet också i föreningslivet. Förvaltningen har genomfört en kartläggning av föreningsstyrelser i Botkyrka kommun med fokus på jämställdhet.¹⁴²

Förvaltningen har i utvecklingsarbetet riktat mot föreningslivet stött på svårigheter och resultatet av arbetet är därför mindre än förväntat, och arbetet bedöms inte ha resulterat i en mer jämställd verksamhet. De planerade utbildningssatsningarna inom området fick ställas

¹⁴² Kartläggning av föreningsstyrelser i Botkyrka kommun med fokus på jämställdhet Add gender 2012-03-21

in då deltagandet blev för lågt. För att lära av dessa svårigheter och hinder beställde förvaltningen en analys kring varför föreningarna inte ville komma till utbildningen.¹⁴³

Hur arbetet mot föreningarna ska fortsätta är inte fastlagt på förvaltningen, men det fortsatta jämställdhetsarbetet mot föreningar har förvaltningen också stort stöd av den interna rapporten *vilken kön har idrotten i Botkyrka?*¹⁴⁴ Denna rapport utgör också ett mycket gott exempel på analys- och kartläggningsarbete som sker utanför ramarna för utvecklingsarbetet, i det här fallet initierat av en politisk beställning genom en motion.¹⁴⁵

Fritidsgårdarna

På fritidsgårdarna har utvecklingsarbetet bedrivits utifrån fem program mål, som alla har indikatorer kopplade till sig. Minst fyra av dessa program mål bör betraktas som uppfyllda. Det återstående program målet ska följas upp av förvaltningen under hösten.

På fritidsgårdarna har utvecklingsarbetet inneburit en förbättring i verksamheten utifrån ett jämställdhetsperspektiv, på vissa fritidsgårdar i större utsträckning än andra. Fritidsgårdarna har arbetat på olika sätt efter sina olika förutsättningar och behov, där några delat sina erfarenheter i ett jämställdhetsnätverk som förvaltningen organiserat. Utvecklingsarbetet har lett till en mer jämställd verksamhet där fler flickor besöker fritidsgårdarna.

Fritidsgårdspersonalen har fått utbildning i syfte att ge ett mer jämställt bemötande¹⁴⁶ men även material på fritidsgårdarna har beaktats i detta arbete, (exempel på detta är inredning och filmutbud). Vissa fritidsgårdar har också haft särskilda aktiviteter riktade enbart till tjejer. Upplevelsen både på förvaltningen och i övriga kommunhuset är att det generellt skett ett framgångsrikt arbete på fritidsgårdarna. På några av fritidsgårdarna har det bedrivits ett gediget arbete för att skapa en mer jämställd verksamhet.

Inom ramen för detta utvecklingsarbete har det också funnits ett nätverk för möjligheten att utbyta erfarenheter. Det har dock inte kommit så många på nätverksträffarna.

Det finns dock försvårande faktorer som ställer till bekymmer för hållbarheten när det gäller utbildningssatsningar på fritidsgårdarna. På fritidsgårdarna är personalomsättningen stor, vilket gör det svårt att upprätthålla kunskap och kompetens i organisationen. Här är det viktigt att förvaltningen är strategisk och finner former att introducera nyanställda och sprida kunskapen mellan gamla och nya medarbetare.

Eftersom fritidsgårdarna bjuder på så många olika exempel på hur arbetet kan utföras, skulle det vara intressant om förvaltningen gjorde en ordentlig analys utifrån frågeställningen vad som fungerat bäst på fritidsgårdarna för att locka tjejer som besökare och att få dem att trivas. Resultatet av en sådan analys skulle inte bara vara till nytta för förvaltningen i det fortsatta arbetet, utan säkert vara ett mycket inspirerande och lärorikt underlag även för andra kommuner och organisationer som bedriver ungdomsverksamhet.

¹⁴³ Kartläggning över föreningar i Botkyrka kommun och utbildningen *Föreningen i framtiden* Add gender

¹⁴⁴ *Vilken kön har idrotten i Botkyrka? En kartläggning av representation, resursfördelning och upplevelse inom idrotten* Botkyrka kommun, kultur- och fritidsförvaltningen 2013-06-18

¹⁴⁵ Ibid. s5

¹⁴⁶ Om detta i praktiken innebär ett mer jämställt bemötande är ännu inte kartlagt i en uppföljning.

Samhällsbyggnadsförvaltningen

Utvecklingsarbetet inom samhällsbyggnadsförvaltningen omfattar två områden, *delaktighet på lika villkor* samt *jämställdhandläggning av medborgarförslag*. Inom båda områden är det studenter som skrivit sina c-uppsatser som fått uppdrag av förvaltningen att bidra till underlag för utvecklingsarbetet. För samhällsbyggnadsförvaltningens del har möjligheten att nyttja studenter inneburit att underlaget kunna bli mycket mer gediget än om någon befintlig medarbetare hade avsatt tid för att genomföra kartläggningen. Kartläggningen av *jämställdhandläggning av medborgarförslag* kunde med hjälp av en student omfatta flera år, vilket gett mer tyngd än ett mindre omfattande underlag. Samhällsbyggnadsförvaltningen har genom kartläggningen konstaterat att skillnader i handläggningstider mellan kvinnor och män inte existerar, så utifrån ett jämställdhetsperspektiv har förvaltningen dragit slutsatsen att ingenting behöver förändras.

Mycket kortfattat visade kartläggningen att könsfördelningen skiftar mellan åren för förslagsställare i respektive kommunedel.¹⁴⁷ Kartläggningen baserades på det första namnet stod på medborgarförslaget, och någon blandad grupp där både kvinnor och män stod bakom förslaget fanns alltså inte. Det skulle dock vara intressant att även lyfta ut denna grupp, och se om resultatet står sig vid renodlade grupper av kvinnor och män.

Kartläggningen har inneburit att bevakningen av denna aspekt fortsätter, och i linje med arbetet med beköningen av styrsystemet följs även denna aspekt upp uppdelat på kvinnor och män i bokslut etc. Nämnden har infört två nya nyckeltal för att i sin årsredovisning årligen följa upp utvecklingen, antal inkomna medborgarförslag samt svarstid för medborgarförslag. Nyckeltalen redovisas uppdelat på kön samt kommunedel. Ur den aspekten finns en hållbarhet i arbetet utifrån bevakningen, att styrsystemet kommer signalera utifrån två av de tre kartlagda aspekterna om en skevhet uppstår.

Samhällsbyggnadsförvaltningens arbete innebär inte att verksamheten är förbättrad utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Arbetet innebar dock några kvalitetshöjande förändringar och förslag som inte har sin utgångspunkt i kön. En förändring inom förvaltningen är att alla medborgarförslag nu går till en och samma handläggare. Handläggningstiden generellt är väldigt lång, och förslag har getts till registrator och chefer på kommunledningsförvaltningen om en förändrad hantering för att korta ned handläggningstiderna generellt.

Någon ytterligare utveckling eller fördjupning av arbetet är inte planerad, trots att det skulle kunna finnas många andra aspekter av handläggningen av medborgarförslag att beakta utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Samhällsbyggnadsförvaltningen bör exempelvis kunna låta sig inspireras av exempelvis medborgarkontorens arbete, och analysera även andra aspekter av handläggningen av medborgarförslagen som exempelvis bemötande och språk.

Gällande arbetet med ”delaktighet på lika villkor” kan samhällsbyggnadsförvaltningen ännu inte¹⁴⁸ lämna någon statusrapport på den C-uppsats som skrivs inom området. (Vilket kan illustrera problematiken med externa resurser som tillfälligt går in i organisationen.) Förvaltningen hade i ett inledande skede inte heller förankrat målsättningarna med utvecklingsarbetet hos studenten, vilket är ett exempel på hur kommunen som beställare bör vara tydligare för att syftet med uppdraget ska kunna uppfyllas.

¹⁴⁷ Jansson, Carolin, 2012

¹⁴⁸ September 2013

Vård- och omsorgsförvaltningen

Vård- och omsorgsförvaltningen utgör ett delvis avvikande exempel utifrån slutsatsen att de utvecklingsarbeten som bygger på tidigare arbete fungerat bäst. Inom vård- och omsorgsförvaltningen genomfördes en stor utbildningssatsning inom ramen för ett pilotarbete i första utvecklingsarbetet med HÅJ, som bland annat resulterade i en handlingsplan. Men på förvaltningen har arbetet helt stannat under flera år. Orsaken är bland annat att handlingsplanen blev ett sidoordnat dokument, som inte har använts. Det har förekommit flera stora förändringar på förvaltningen som försvårat för arbetet, exempelvis en stor omorganisation, att förvaltningschefen slutade i slutet av förra projektperioden, och i samband med det slutade även många chefer. Många chefstjänster har varit vakanta under längre tidsperioder. Det har också varit en stor omsättning på medarbetare. Detta är några av orsakerna till att jämställdhetsarbetet i praktiken försvann från förvaltningens agenda under flera år.¹⁴⁹

Nu har nya chefer rekryterats och vård- och omsorgsförvaltningen har under hösten ett nystartat engagemang för frågan och arbetet har åter tagit fart. Dock har personalomsättningen varit så hög att enbart enstaka personer finns kvar från föregående utbildningssatsning, vilket innebär att den personburna kunskapen att bygga vidare på har försvunnit ur organisationen. Ett exempel på det illustreras i att ingen deltagare från det tidigare pilotarbetet deltog i utbildningen hösten 2013.¹⁵⁰

Vård- och omsorgsförvaltningens arbete påbörjades i oktober 2013. Socialtjänsthandläggare samt LSS handläggare har tagit del av ett obligatoriskt utbildningspaket, omfattande två heldagar. Inom ramen för dessa dagar har utbildningsdeltagarna fått ett tydligt mandat att arbeta med jämställdhetsintegrering, bland annat utifrån lagar och policydokument. De har också förmedlats en inblick i hur en liknande verksamhet i Malmö Stad bedrivit sitt arbete. Utbildningen gav också utrymme för reflektion och diskussion samt att i grupp prova på att arbeta utifrån dessa tankegångar med hjälp av ett case.¹⁵¹

I utbildningen har ingått att läsa det skriftliga underlag som finns kvar av pilotarbetet som bedrevs och försöka bygga vidare på det. En slutsats är dock att den mall som Botkyrka kommun tidigare tagit fram med hjälp av en extern konsult är svår att använda.¹⁵² Istället kommer vård och omsorg nu att använda en granskningsmall från Malmö stad,¹⁵³ som arbetats fram av handläggarna själva. Den bedöms vara bättre anpassad till vård och omsorgs verksamhet, vilket illustrerar svårigheter för externa konsulter att skapa mallar inom verksamheter som inte ligger inom deras profession.

Det första utbildningstillfället i oktober 2013 resulterade i att handläggarna omgående ska integrera checklisten från Malmö stad i sitt dagliga arbete. Förvaltningen planerar även:

- En utredningsstruktur för mer strukturerade utredningar.
- En granskningsmall som följer handläggningsrutinen.

¹⁴⁹ Konferens/Utbildningsdag 2013-10-23

¹⁵⁰ Konferens/Utbildningsdag 2013-10-23

¹⁵¹ Utbildningsdag 2013-10-10, samt 2013-10-23

¹⁵² JämByrån

¹⁵³ Makboul, Sara; Åström, Gertrud, *Checklista för jämställd biståndsbedömning vård och omsorg* Malmö Stad, 2013-07-15

Det innebär att jämställdhetsarbetet på förvaltningen blivit en utgångspunkt för att starta upp ett större kvalitetsarbete, att förändra hela utredningsstrukturen i handlägningsrutinen, samt att göra det med jämställdhetsperspektiv. En grov tidsplan för det kommande arbetet har tagits fram.

Förändringarna ska i första hand integreras i det nya datasystemet, samt i verksamhetsplanen. Vård och omsorgsförvaltningen har därmed påbörjat sitt arbete, men har ännu inte hunnit leva upp till målen med utvecklingsarbetet, att: *Fr.o.m. 2013 jämställdhetsgranskas bedömarens bedömningar för att säkerställa att båda könen på lika villkor beviljas likvärdiga insatser.*¹⁵⁴

Arbetet inom vård och omsorgsförvaltningen förefaller dock börja få fäste. Tre personer inom vård- och omsorgsförvaltningen, däribland verksamhetschefen för myndighet, går den kommunövergripande processledarutbildningen för ett jämställt interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering. I den trion finns en konstruktiv plattform där diskussioner förs kring hur jämställdhetsintegreringsarbetet kan vidareutvecklas inom förvaltningen.

Socialförvaltningen

På socialförvaltningen är detta utvecklingsarbete främst en förvaltningsangelägenhet. Nämnden har inte lyft utvecklingsarbetet specifikt, utan upplever att förvaltningen sköter arbetet på ett bra sätt, och tar frågan på allvar. Så länge förvaltningen gör detta agerar inte nämnden särskilt i frågan, utan en tillit finns till förvaltningen att fortsätta utveckla verksamheten. Däremot har ordförande i nämnden reagerat på skillnader i bokslut, och efterfrågat kommentarer till vad skillnaderna beror på. Det bidrar till att stärka arbetet på förvaltningen.

Socialförvaltningen har bedrivit utvecklingsarbete på fyra enheter,¹⁵⁵ men i flera sektioner. Utvecklingsarbetena har kommit olika långt i sina processer. På socialförvaltningen upplevs det finnas en ökad kunskap och medvetenhet, samtidigt som det finns en tydlig utgångspunkt att detta är något som ska in i ordinarie verksamhet. En framgångsfaktor på flera av enheterna är att det har funnits engagerade och kunniga personer som drivit arbetet, något som upplevs vara ett resultat som förvaltningen skapat med hjälp av utbildning. Förvaltningen ser vikten av utbildning inom denna fråga. Exempelvis tar förvaltningen i introduktionen till nyanställda upp jämställdhet i passet kring styrsystemet. Förvaltningsledningen har vid flera tillfällen under utvecklingsarbetets gång lyft frågan både utifrån arbetet med att beköna styrsystemet men också utifrån enheternas utvecklingsarbeten. När förvaltningen under 2014 kommer att byta verksamhetssystem har frågan om möjligheten att enkelt ta ut könsuppdelad statistik ur verksamhetssystemet varit central.

Stöd och utvecklingsenheten har påbörjat sitt arbete och har exempelvis anordnat en utbildningsdag i jämställdhetsanalys. En extern konsult är anlita för detta. Syftet är att öka kvalitén i underlagen från enheten genom att utifrån ett jämställdhetsperspektiv analysera och driva frågor kopplade till förvaltningens verksamhet. Två enheter har ännu inte påbörjat

¹⁵⁴ Hållbar jämställdhet i Botkyrka – underlag för arbetet med stöd av utvecklingsmedel från SKL (12-09-24)

¹⁵⁵ Resursenheten, vuxenenheten, socialpsykiatriska enheten samt stöd och utvecklingsenheten.

ett arbete, även om en vilja att göra det uttrycks. Svårigheten med att påbörja arbetet är främst en fråga om tid.

Inom *vuxenheten* finns utredningssektionen och öppenvården. På *utredningssektionen* har arbetet fullföljts väl i linje med målsättningarna, och sektionen har med stöd av en extern konsult gjort en jämställdhetskartläggning av missbruksutredningar.¹⁵⁶ Arbetet har lett till ökad kunskap och medvetenhet, diskussioner vid ärendekonferenser (som hålls en gång i veckan, där diskussioner om kön förekommer ofta, men inte varje gång) samt till förändringar i checklistor. Utredningssektionen har infört kompletterande rubriker som ska finnas med i sociala utredningar i syfte att särskilt belysa områden som är viktiga ur ett jämställdhetsperspektiv. Sektionen har också tagit fram en åtgärdsplan, där det bland annat framgår att utredningssektionen ska göra en årlig mätning av faktiska genomsnittliga dygnskostnader per person för institutionsvård för kvinnor respektive män. Syftet är att kunna undersöka mönster och skillnader i enhetens faktiska kostnader utifrån kön, och därigenom minska risk för diskriminering. Utredningssektionen genomför även löpande uppföljning av avslutade insatser på HVB-vård. I analysen av uppföljningarna uppmärksammas bland annat könstillhörighet i syfte att säkerställa att enhetens brukare utifrån ett genusperspektiv beviljas likvärdiga insatser utifrån sina individuella behov.¹⁵⁷ Arbetet på utredningssektionen bedrivs på ett hållbart sätt, och svarar väl mot målsättningarna i utvecklingsarbetet.

Vuxenhetens öppenvård är i inledningsskedet av sitt arbete, och har efter en inledande halvdagsutbildning i jämställdhetsanalys haft arbetet på is under drygt ett halvår, men är nu åter igång. Viss statistik är framtagen för det fortsatta arbetet, men processen har inte kommit så långt att några förändringar genomförts. Att arbetet tappat fart uttrycks främst bero på chefsbyte.¹⁵⁸ Även om det finns erfarenheter från utredningssektionen som är användbara även för öppenvården, uppstår samma problematik som även finns för den socialpsykiatriska enheten, beskrivet mer utförligt nedan. Sektionerna har olika arbetssätt och arbetar i olika system, så det upplevs inte möjligt för de två sektionerna att använda sig av samma metoder. Öppenvården arbetar under hösten utifrån metoden 5R, med stöd av jämställdhetsstrategen på kommunledningsförvaltningen. Arbetet på *vuxenhetens öppenvård* genomförs med kommunens egna resurser i form av tid, kompetens och ekonomiska resurser. Det påminner dock mycket om HÅJ-arbete som bedrivs på andra enheter, och är därmed också relevant för den sammantagna bilden, då det troligtvis är ett resultat av en spridningseffekt från utvecklingsarbetet.

Även *öppenvården inom resursenheten* har under hösten 2013 påbörjat ett arbete, med stöd av en extern konsult genomförs en workshopserie om tre tillfällen. Detta arbete är i sin uppstartsfas och har ännu inte lett till några förändringar i verksamheten, men enheten har uppmärksammat områden att fortsätta arbeta vidare med.¹⁵⁹ Arbetet har också medverkat till en ökad kunskapsnivå inom enheten.

¹⁵⁶ Boman, Ann Jämställdhetsgranskning av missbruksutredningar i Botkyrka kommun arbetsrapport från projektet jämställdhetskartläggning vid Vuxenheten i Botkyrka socialförvaltning 2012-11-14

¹⁵⁷ Åtgärdsplan för jämställdhetsarbete hos Vuxenhetens utredningssektion, Socialförvaltningen, vuxenheten 2013-02-25

¹⁵⁸ Materialinsamlingen till utvärderingen skedde i september och sektionen har planerat för flera aktiviteter under hösten.

¹⁵⁹ Det sista tillfället är i oktober ännu inte genomfört.

Socialpsykiatriska enheten

Socialpsykiatriska enheten har genomfört ett utvecklingsarbete som utvärderingen studerat extra. Utvecklingsarbetet har bedrivits med målsättningen ”Fr.o.m. 2013

jämställdhetsgranskas socialpsykiatriska enhetens bedömningar för att säkerställa att båda könen på lika villkor beviljas likvärdiga insatser utifrån sina individuella behov.”¹⁶⁰

Målsättningarna för utvecklingsarbetet har formulerats av ledningsgruppen, och personalen har gjorts delaktig i målsättningarna bland annat via enhetsdagar. Målsättningarna finns också inkluderade i enhetens handlingsplan, arbetet följs därmed löpande upp vid bokslut och delårsbokslut. Kännedomen om målet finns dock inte hos alla på enheten.

Socialpsykiatriska enheten genomförde ett framgångsrikt arbete inom utredningssektionen redan vid första utvecklingsarbetet inom ramen för program för hållbar jämställdhet, som då inleddes med en utbildning i jämställdhetsanalys och en granskning som ledde till förändringar i utredningsmallen (exempelvis ändrade rubriksättningar och nya frågor).

Enheten fann då flera skillnader som gjordes utifrån kön, och har sedan dess arbetat aktivt för ett jämställt förhållningssätt i beskrivningar och bedömningar av kvinnor och män.

Personalomsättningen har inte varit så hög, och flera medarbetare som deltog i första utvecklingsarbetet arbetar fortfarande kvar. Detta utgör en framgångsfaktor eftersom kunskap och engagemang bevarats i organisationen. Arbetet på utredningssektionen har fortsatt och nya granskningar av nya områden har genomförts inom ramen för detta utvecklingsarbete. Utvecklingsarbetet på utredningssektionen uppnår de målsättningar som formulerats angående *jämställdhetsgranskningar*. Gällande att *båda könen på lika villkor beviljas likvärdiga insatser utifrån sina individuella behov* har utvärderingen mycket svårt att mäta detta. Genom att se skillnad i bedömningar mellan kvinnor och män har utredningssektionen kunnat arbeta för att motverka skillnader och göra mer lika.

Diskussioner, mallar och checklistor är exempel på att sektionen aktivt strävar mot detta mål. Förändrade rutiner och arbetssätt har sannolikt lett till ett förändrat bemötande mot brukare. Implementering i ordinarie system skapar en hållbarhet i arbetet, även om själva granskandet varit mycket tidskrävande. Arbetet är väl förankrat i kärnverksamheten.

Utredningssektionen har utvecklat sitt arbete ytterligare, sedan förra omgången av HÅJ. Vid ärendedragningar som enheten har en gång i veckan diskuteras numera förutsättningarna, det ifrågasätts om något gäller beroende på att det är en man eller en kvinna som diskuteras. Det finns en tydlig medvetenheten om jämställdhetsperspektivet. Utredningssektionen inom socialpsykiatriska enheten upplevs generellt som ett mycket framgångsrikt exempel på hur jämställdhetsintegreringsarbete kan bedrivas, och de har presenterat sitt arbete i olika sammanhang externt, och även i viss mån internt i förvaltningen och kommunen.

De övriga två sektionerna av socialpsykiatriska enheten är fortfarande i inledningsskedet av sitt utvecklingsarbete, och bedöms inte ha genomfört förändringar i relation till brukare, än. Inledningsvis var tanken att de skulle göra ett motsvarande arbete, som utredningssektionen redan hade gjort, vilket skulle innebära spridning av det och arbete och den metodik som tidigare använts. Det uppstod dock svårigheter att använda samma tillvägagångssätt som på utredningssektionen, då det skrivna materialet var för olika till sin karaktär. Istället har de exempelvis tittat på hur många timmar som brukare får uppdelat på kvinnor och män. Men nya metoder har eftersökts, och utifrån inspiration från ett erfarenhetsutbyte med Eskilstuna planeras nu hur sektionerna ska arbeta vidare. Erfarenhetsutbytet arrangerades inom ramen

¹⁶⁰ Hållbar jämställdhet i Botkyrka – underlag för arbetet med stöd av utvecklingsmedel från SKL (12-09-24)

för detta utvecklingsarbete, där Eskilstuna bjöds in och berättade om hur personal och brukare gemensamt arbetar med jämställdhetsintegrering. Mötet gav både inspiration och uppslag till hur enheten kan arbeta vidare, och är därmed även ett exempel på vikten av att sprida resultat och erfarenheter och vilken betydelse det kan få. En planering för kommande arbete pågår, där bland annat sektionschefen för utredningsenheten kommer att agera processledare för hela socialpsykiatriska enhetens jämställdhetsintegreringsarbete. Som stöd och förutsättning för denna uppgift kommer hon att få extern utbildning.

Metoder och aktiviteter har alltså både varit - och inte varit - relevanta för arbetet, eftersom den tilltänkta metoden för de två sektionerna inte fungerade. Metoder och aktiviteter kan i dagsläget därmed inte ses som tillräckliga, eftersom arbetet ännu inte tagit fart på de övriga sektionerna. En ny metod skall prövas, men det arbetet har ännu inte påbörjats. Detta har resulterat i att målsättningarna för dessa två sektioner ännu inte är uppnådda. Metoder och aktiviteter specifikt för utredningssektionen har dock varit både relevanta och tillräckliga utifrån aspekten att målen är uppnådda.

Svårigheterna i arbetet har främst visat sig i de två sektioner där arbetssättet var nytt. Där har arbetet skett i en långsammare process. Det har inneburit ett prövande att hitta en lämplig väg, och kanske hade processen gått snabbare om även dessa sektioner fått externt stöd på motsvarande sätt som utredningssektionen fick i uppstarten av sitt arbete. Svårigheterna med metoderna skapade förseningar i utvecklingsarbetet.

Framgångsfaktorer i arbetet är att sektionen som helhet genom utbildning och erfarenhetsutbyte både inom sektionen och externt i erfarenhetsutbytet med Eskilstuna skapat en ökad medvetenhet och förståelse för jämställdhetsintegreringsarbetet.

Ett tydligt resultat på socialpsykiatriska enheten är en ökad medvetenhet. Innan arbetet påbörjades 2010 var den generella upplevelsen att brukarna sågs som *individer* och att det inte gjordes någon skillnad utifrån kön. Dessa grundläggande attityder var inledningsvis en svårighet i utvecklingsarbetet. Nu när skillnader beroende på kön har kunnat fastslås har enheten fått upp medvetenheten och intresset för att arbeta med hur dessa skillnader kan minska. En annan svårighet som utredningssektionens arbete mött är att deras ärenden påverkas av omständigheter och aktörer utifrån på ett sätt som de inte kan styra över, till exempel från landstinget.

Exemplet från den socialpsykiatriska enheten belyser spridning utifrån två skilda aspekter. Dels framgår tydligt att det inte fullt ut går att ha en tillit till en intern spridning eftersom metoder och arbetssätt inte alltid är tillämpliga på samma sätt inom olika former av verksamheter. Dels framgår också att spridning har betydelse, i det här fallet utifrån en extern aktör som med erfarenhetsutbytet på nytt gav energi och input i en process som varit trög under utvecklingsarbetets gång.

Kommunledningsförvaltningen (/Serviceförvaltningen)

Från kommunledningsförvaltningen har medborgarkontoren bedrivit ett framgångsrikt utvecklingsarbete inom ramen för programmet.

Arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten påbörjades redan 2008, i dåvarande *dialog- och serviceförvaltningen*, då i ett självfinansierat pilotarbete. När utvecklingsarbetet

inom ramen för detta program inleddes tillhörde medborgarkontoren *Serviceförvaltningen*. Nu – i programtidens slutfas tillhör medborgarkontoren *kommunledningsförvaltningen*. Det innebär att den högre ledningen är förändrad flera gånger om under arbetets tid. Det har bland annat fått till konsekvens att arbetet under 2010 fått stå tillbaka, men arbetet har återupptagits från och med 2011.

När medborgarkontoren inledde sitt arbete (2008) fokuserades arbetet på hur en jämställd, jämlik medborgarservice kan skapas. Ett verktyg, i form av bemötandepunkter, arbetades fram för att inventera medborgarkontorens verksamhet ur ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. Detta verktyg har använts för att identifiera rutiner och arbetsområden där det kan finnas behov av förändring. Med hjälp av dramapedagogik och interaktionsforskning utbildades åtta förändringsledare under 2008 och 2009. Detta utgör bakgrunden till utvecklingsarbetet.

Under 2011 tog arbetet på medborgarkontoren åter fart. Det har bedrivits med ledningens uttryckliga stöd, samt med viss avsatt tid att bedriva utvecklingsarbetet i verksamheten. Någon politisk efterfrågan upplevs inte finnas synlig. Utvecklingsarbetet leds av en grupp nyckelmedarbetare på medborgarkontoren. De rapporterar till enhetschefen för medborgarkontoren som ytterst är ansvarig för arbetet och äger frågan. När medborgarkontoren tillhörde serviceförvaltningen rapporterade enhetschefen till sin närmaste affärsområdeschef vars roll var att säkerställa att uppdraget med att identifiera behov av och att genomföra utvecklingsinsatser för att uppnå en jämlik, jämställd och interkulturell medborgarservice genomfördes. Affärsområdets chef var dåvarande förvaltningschefen där frågan lyftes vid behov. Från och med 2013 är medborgarkontoren en del av verksamhetsområdet Medborgarservice på kommunledningsförvaltningen. Där har verksamhetschefen motsvarande roll som den tidigare affärsområdeschefen och rapporterar nu till kommundirektören.

Medborgarkontoren har bedrivit sitt utvecklingsarbete utifrån tre program mål.

- 30/6 2013 har alla handläggningsrutiner på medborgarkontoren granskats och reviderats.
- 100 % av medarbetarna uppger i slutet av 2012 att de känner till den jämställdhetsintegrerade definitionen av samhällsvägarrollen och använder den i vardagen.
- Minst 70 % av medarbetarna på medborgarkontoren upplever i slutet av 2012 att de blivit mer medvetna om vad ett jämställt bemötande innebär samt att de ger ett mer jämställt bemötande än innan utvecklingsarbetet.¹⁶¹

Medarbetarna på medborgarkontoren har inte kännedom om utvecklingsarbetets målsättningar i denna specifika form, men känner till att det finns målsättningar och att de bidrar till att medarbetarna ska bli mer medvetna i jämställdhets- och interkulturella frågor.¹⁶²

¹⁶¹ Hållbar jämställdhet i Botkyrka – underlag för arbetet med stöd av utvecklingsmedel från SKL (12-09-24)

¹⁶² Seyhan, Emine 2013

Första programmålet

30/6 2013 har alla handläggningsrutiner på medborgarkontoren granskats och reviderats.

Förutsättningarna för att uppfylla detta program mål har förändrats under utvecklingsarbetets gång. När ansökan skrevs låg dödsbohandläggning och hyresgaranti inte inom medborgarkontorens handläggningsområden, dessa har tillkommit mitt i programperioden. På grund av detta har medborgarkontoren inte uppnått till målsättningen att *samtliga* handläggningsrutiner granskas under programperioden.

Medborgarkontoren har granskat två verksamheter mer omfattande, barnomsorgshandläggningen samt riksfärdtjänst. Granskningen omfattar hela processen från en ansökan, den information en medborgare kan ta del av exempelvis på hemsidan, hur beslut fattas och hur bemötandet av medborgaren är. Inom medborgarkontoren har utvecklingsarbetet resulterat i förbättringar mot en mer jämställd verksamhet. Resultat i form av verksamhetsförändringar är exempelvis en handbok för barnomsorg.¹⁶³ Handboken syftar till att skapa ett säkert och enhetligt arbetssätt hos medborgarkontoren och kommunens Kontaktcenter. Rutinerna ska användas i det dagliga arbetet, och handboken ska även underlätta vid introduktion av ny personal. Handboken ger bland annat handfasta riktlinjer hur de anställda vid medborgarkontoren ska agera, och uttrycka sig i syfte att skapa en mer jämställd verksamhet. Tidigare har inte något liknande funnits inom barnomsorgen, nu finns handboken och ett jämställdhetsperspektiv är integrerat i den redan från start. Både vid granskningen av riksfärdtjänsten och av barnomsorgshandläggningen har utvecklingsarbetet och jämställdhetsperspektivet blivit en ingång till ett betydligt bredare kvalitetsarbete, vilket handboken är ett exempel på.

Granskningen av riksfärdtjänsten har utvärderats av studenten Diana Varli, som gjort en jämförelse mellan hur handläggningen av riksfärdtjänst skiljer sig åt mellan Botkyrka kommun och Huddinge kommun. Denna utvärdering har dock haft utgångspunkter och frågeställningar som främst syftar till att genomföra jämförelsen kommuner emellan.¹⁶⁴

Arbetet att granska handläggningsrutiner är väldigt tidskrävande. Arbetsgrupper bestående av projektgruppen för hållbar jämställdhet på medborgarkontoren samt samhällsvägledare har tillsammans undersökt problemet och målsättningar med arbetet. Arbetet har bedrivits i en lärande process, där arbetsgruppen provat sig fram, gjort om, och provat på nytt. Lärandet i processen har varit stort, och slutresultatet har blivit guider och handböcker. Även om projektgruppen har bestått av mellan 5-8 personer har samtliga 20 som arbetar på medborgarkontoren varit delaktiga. Föreläsningar och workshops har varit för alla, och deltagandet har varit obligatoriskt även om någon person uteblivit.

Kommunen utreder om handläggningen av hyresgarantin eventuellt ska flyttas igen, och därmed avvaktar medborgarkontoren med att granska och revidera detta område. En mindre omfattande granskning av dödsbohandläggningen har ägt rum, med textgranskning av korrespondens som sker skriftligt med de som söker. Granskningen har omfattat hur brev, önskemål om kompletteringar, information och regler som skickas ut till medborgarna ser ut både utifrån ett jämställdhetsperspektiv (men också utifrån ett klarspråksperspektiv).

¹⁶³ Busch, Marita; Olofsson, Agnetha; Janczewska, Ewelina; *Barnomsorgsrutiner för medborgarkontoren* Kommunledningsförvaltningen Medborgarkontoren, Reviderad april 2013

¹⁶⁴ Varli, Diana *En kartläggning av riksfärdtjänst ansökningar på samtliga fem medborgarkontor i Botkyrka kommun. Samt en jämförelse i handläggningsrutiner mellan Botkyrka kommun & Huddinge kommun.*

Andra programmålet

100 % av medarbetarna uppger i slutet av 2012 att de känner till den jämställdhetsintegrerade definitionen av samhällsvägledarrollen och använder den i vardagen.

Detta arbete på medborgarkontoren är delvis redan utvärderat, i en processutvärdering av utvalda aktiviteter 2011-2012.¹⁶⁵ av Emine Seyhan. I denna utvärdering framkommer att målet att förstå och använda en jämställdhetsintegrerad definition av samhällsvägledarrollen upplevdes som otydligt. Emine Seyhan konstaterar att det vid ett förändringsarbete är viktigt att alla samhällsvägledere känner en delaktighet i projektet, och att delaktighet uppnås genom att målen förstås och accepteras. Målformuleringen av projektet rekommenderas därför i utvärderingen ske i samråd med medarbetarna, då en gemensam målformulering bidrar till att deltagarna i projektet också förstår målet.¹⁶⁶

En svårighet i att använda Emine Seyhans utvärdering i detta sammanhang är att rapporten är skriven med en begreppsdefinition av jämställdhet inte bara utifrån relationen kvinnor och män utan jämställdhetsbegreppet används synonymt med jämlikhetsbegreppet, och definieras även som "jämlikhet åt alla människor".¹⁶⁷ Detta skapar tolkningsproblem.

Uppföljningen av detta program mål har även skett via en enkät, men det är inte möjligt att utläsa något svar på om målet är uppfyllt eller inte ur enkäten. Dels för att frågorna i enkäten inte är exakt formulerade för att kunna följa upp indikatorerna för program målen. Dels för att svarsfrekvensen var väldigt låg. I sammanställningen "*Erfarenheter från medborgarkontorens projekt inom programmet för Hållbar jämställdhet*"¹⁶⁸ redovisas enkätsvar från 2011 och 2012. Svarsfrekvensen 2012 var mycket låg, och svarsfrekvensen 2011 redovisas inte i sammanställningen. Resultaten i enkäten var bättre 2011 jämfört med 2012, men på grund av den låga svarsfrekvensen är det svårt att dra några slutsatser även kring det.

Tredje programmålet

Minst 70 % av medarbetarna på medborgarkontoren upplever i slutet av 2012 att de blivit mer medvetna om vad ett jämställt bemötande innebär samt att de ger ett mer jämställt bemötande än innan utvecklingsarbetet.

Indikatorerna till detta mål uppges ha följts upp med enkät som visar att målet är uppfyllt.

Bemötandet på medborgarkontoren har också studerats i form av en pilotstudie. Den lyfter bemötande utifrån en aspekt där jämställdhet finns med, men inte står i fokus. Större delen av analysen genomförs på ett sätt där istället likheter eller skillnader mellan kvinnor och män framkommer, (mer som en könsuppdelning av resultatet).¹⁶⁹ Det svårt att utläsa något om jämställdhetsaspekter av bemötandet, utöver konstaterandet att både kvinnor och män är nöjda med bemötandet från medborgarkontoren, men nöjdhet behöver naturligtvis inte innebära jämställdhet. Jag ser det därmed viktigt att poängtera att även om både män och

¹⁶⁵ Seyhan, Emine 2013

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ Ibid. s2

¹⁶⁸ Lundblad, Sara *Erfarenheter från medborgarkontorens projekt inom programmet för Hållbar jämställdhet* 2013

¹⁶⁹ Koolash, Rebecka, 2013

kvinnor är nöjda med bemötandet säger det ingenting om huruvida bemötandet är jämställt eller inte. Eftersom genus sitter i strukturer som dagligen formar människors liv, kan inte en brukarundersökning eller en enkät till medborgarkontorens kunder förväntas ge ett rättvisande svar på frågan om bemötandet är jämställt. Kvinnor och män som brukare vet inget annat än det egenupplevda och kan därför inte heller göra jämförelser mot hur situationen skulle kunna se ut för det andra könet. I intervjuerna framkommer att medborgarkontoren är uppmärksamma på detta.

Förbättrad verksamhet på medborgarkontoren – även genom utbildning

Emine Seyhan sammanfattar i sin utvärdering att även om upplevelsen var att det fanns kunskap och insikt, måste arbetet med frågorna ständigt fortgå. Påminnelser upplevs positivt bland respondenterna i den utvärderingen. Aktiviteterna inom ramen för programmet upplevdes inte som revolutionerade, men viktiga för arbetets fortgång.¹⁷⁰ Detta är en intressant och betydande utgångspunkt för den vidare hållbarheten i arbetet, att det finns en stark insikt på medborgarkontoren om att jämställdhet är en kunskapsfråga att ständigt arbeta vidare med.

Vidareutbildningen av personalen har varit med fokus på medborgarkontorens kärnverksamhet - bemötande (dvs samtalsmetodik), samt utredningar av färdtjänst och riksfärdtjänst (funktionsnedsättning i könsperspektiv). Syftet är att ge tillräcklig kunskap för att uppnå ett jämställt bemötande och en jämställd handläggning. Utbildningen har lett till att arbetsgrupperna tagit fram rutinbeskrivningar för att förbättra verksamheten och förankra arbetssättet hos alla medarbetare.

Det finns ett stort samhällsengagemang på medborgarkontoren, vilket bland annat visar sig att många är mycket engagerade och tycker det är roligt att arbeta med jämställdhetsfrågan.¹⁷¹ Arbetet på medborgarkontoren har skapat en ökad kunskap och en ökad medvetenhet hos medarbetarna. Det synliggörs i att jämställdhetsperspektivet diskuteras i alla möjliga olika sammanhang, och att frågan lyfts av personalen även i situationer då de inte uttryckligen ombetts lägga ett jämställdhetsperspektiv på diskussionen. Jämställdhetsperspektivet får i och med detta också en ingång i andra frågor, vilket kan exemplifieras av att det aktivt efterfrågats ett jämställdhetsperspektiv vid planeringen av en säkerhetsutbildning. Medborgarkontoren uppger att utvecklingsarbetet har lett till att jämställdhetsperspektivet tagits med i allt annat utvecklingsarbete som sker utanför det.¹⁷²

De svårigheter som medborgarkontoren mött är exempelvis att trots engagemanget för frågan upprätthålla intresse och engagemang i arbetet, när det är svårt att visa vad arbetet leder till. Detta gäller både granskningarna och också arbetet mot ett mer jämställt bemötande. Förbättringar är svårt att på ett överskådligt sätt göra mätbara, och därför är kanske annan kvalitativ uppföljning värdefull.

Metoder och verktyg har varit både relevanta och tillräckliga för arbetet mot målsättningarna. De svårigheter som uppstått beror dels på en väldigt ansträngd personalsituation på medborgarkontoren. Det har varit mycket frånvaro, stor personalomsättning och många tjänster på vikariebasis. Trots denna turbulens har arbetet

¹⁷⁰ Seyhan, Emine, 2013

¹⁷¹ Ibid. s20

¹⁷² *Lägesrapport - program för hållbar jämställdhet*, 2012-11-15

bedrivits med stort engagemang och stor uthållighet. Detta är en framgångsfaktor i arbetet. Målsättningarna var betydligt mer ambitiösa än vad man inledningsvis förstod när de formulerades, vilket har lett till att arbetsinsatsen också tvingats bli större än planerat. Det har dock inneburit att arbetet har tagit lite längre tid än planerat. Projektledningen har dock gjort prioriteringen att det är viktigare att medarbetarna deltar fullt ut i framtagandet av rutiner men att det sker i lugnare takt, än att skapa rutiner som inte är förankrade i ett snabbare tempo. Hela arbetsgruppen på medborgarkontoren har i och med detta utvecklingsarbete fått kompetensutveckling bland annat i form av föreläsningar, workshops och samtalsserier. På medborgarkontoren har personalens medvetenhet om sin egen roll i sitt myndighetsutövande och bemötande ökat, vilket kan ha lett till ett mer jämställt bemötande.

Medborgarkontoren utgör ett mycket gott exempel på jämställdhetsintegreringsarbete. Att arbetet bedrivits med lärande processer, kompetensutvecklings omfattande alla medarbetare och i och med att rutiner finns nedskrivna och dokumenterade har arbetet mycket stora förutsättningar att vara hållbart.

Resultat

Arbetet med att beköna styrsystemet har utöver alla synliga resultat kring könsuppdelad statistik och målformuleringar som framkom i avsnittet med dokumentanalysen även skapat andra resultat, varav flera redan omnämnts. På flera förvaltningar finns en ökad medvetenhet och en ökad diskussion kring jämställdhet, som kan härledas till arbetet med att beköna styrsystemet.¹⁷³ Flera av förvaltningarna gör själva bedömningarna att de levererar goda resultat i detta arbete, men uttrycker också att det finns saker som återstår att göra.¹⁷⁴

Gällande de förvaltningsspecifika utvecklingsarbetena finns en stor spridning i hur väl utvecklingsarbetet är förankrat, men också stora skillnader i tankegångar och praktiskt arbete utifrån hållbarhet och spridning för att på sikt nå en jämställd medborgarservice. På vissa förvaltningar drivs ett mycket aktivt arbete, men på andra förvaltningar upplevs kännedomen och engagemanget för utvecklingsarbetet som lågt, och det upplevs inte vara en stor fråga i verksamheten.¹⁷⁵ På samma sätt är det också skillnad mellan olika förvaltningar hur utvecklingsarbetet genomförts. Exempelvis på medborgarkontoren inkluderas alla medarbetare i arbetet, och på samhällsbyggnadsförvaltningen har istället kartläggningar genomförts av studenter lite vid sidan av den ordinarie verksamheten, även om de handletts av utredare på förvaltningen. Detta också beroende på att utvecklingsarbetena är väldigt olika till sin karaktär, och med vitt skilda målsättningar.

Det förefaller finnas en tröghet i jämställdhetsintegreringsarbetet, som visar sig i att det generellt har gått bäst där arbetet redan var påbörjat. Områden som inte föregåtts av annat jämställdhetsintegreringsarbete tidigare har haft större svårigheter. Enheter som redan tidigare tydligt haft frågan på agendan (exempelvis socialpsykiatriska enheten, medborgarkontoren och fritidsgårdarna) skulle sannolikt gjort ett visst arbete ändå, men deltagandet i detta utvecklingsarbete har bidragit till att de blivit gjort snabbare, och med

¹⁷³ Exempelvis intervju 13

¹⁷⁴ Exempelvis intervju 13

¹⁷⁵ Intervju 3

mer kompetens. Utvecklingsarbetet har möjliggjort att kommunen som helhet kunnat flytta fram positionerna ytterligare.

Botkyrka är ett gott exempel på en kommun som kommit långt i sitt jämställdhetsintegreringsarbete. Att Botkyrka lyckats så bra med sitt HÅJ-arbete upplevs bland annat bero på jämställdhetsarbetet i Botkyrka i stort.¹⁷⁶ Förvaltningar och enheter får draghjälp av att det pågår annat jämställdhetsintegreringsarbete runt omkring, och av att det är en prioriterad fråga i kommunen. Både målsättningar men också viljan i kommunen att genomföra detta upplevs generellt som väldigt stark.¹⁷⁷ Frågan diskuteras i många olika sammanhang, och upplevs på flera förvaltningar vara prioriterad i ledningsgruppen.¹⁷⁸ Jämställdhetsintegreringsarbetet ses på flera förvaltningar som självklart och väldigt etablerat.¹⁷⁹ Genom att det funnits resurser, inte minst i form av utbildning har detta utvecklingsarbete kunnat skapa goda resultat.¹⁸⁰ På flera av de enheter som bedrivit lyckade utvecklingsarbeten har det funnits flera ”bärare” av arbetet - kunskapen och engagemanget har en bredd.

Det som kan vara oroväckande inför framtiden är att planeringen på flera enheter bara sträcker sig till programtidens slut. Det framkommer dock att de tänkt diskutera detta senare under hösten. Det är ett fåtal enheter som i dagsläget har en planering för hur arbetet ska vidareutvecklas framåt. Erfarenheter från utvecklingsarbetet är generellt väl förankrade i interna mallar, dokument eller andra förfaranden på ett sätt som gör att den vidareutveckling som redan skett inom ramen för utvecklingsarbetet generellt bör betraktas som bevarad och hållbar. Däremot behöver kommunen bevaka att frågan fortsatt har en plats på agendan, och exempelvis fortsätter beaktas på möten, för att inte på sikt falla i glömska. Här finns en diskussion inom kommunledningsförvaltningen och som också förs med deltagarna i den pågående processledarutbildningen om att inför nästa mandatperiod – bland annat med utgångspunkt från denna utvärdering – ta fram ett förslag till handlingsplan för det fortsatta arbetet för ett jämställt, interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering.

Utifrån ett jämställdhetsperspektiv upplevs verksamheten på de flesta förvaltningar vara förbättrad. Bland annat utifrån en ökad medvetenhet i personalgruppen, som innebär att frågorna aktivt beaktas och inte glöms bort. I bedömningar, möten och utredningar finns ett jämställdhetsperspektiv inarbetat i rutiner och mallar/guider i exempelvis socialförvaltningen och medborgarkontoren. Det finns också på några enheter (framförallt de som ännu inte kommit så långt i arbetet) en bild av hur arbetet ska utvecklas vidare, även om planeringen för vidareutveckling av arbetet generellt är låg.

¹⁷⁶ Intervju 1

¹⁷⁷ Intervju 1

¹⁷⁸ Intervju 12

¹⁷⁹ Intervju 1

¹⁸⁰ Intervju 1, 12

Slutdiskussion

Botkyrkas arbete inom ramarna för programmet HÅJ har bedrivits utifrån två övergripande målsättningar. Dels det fortsatta arbetet med att beköna styrsystemet, och dels utvecklingsarbeten för att uppnå jämställda verksamheter som bidrar till en jämställd samhällsutveckling.

Beköningen av styrsystemet

Utvärderingen visar att förutsättningarna för att beköna styrsystemet kontinuerligt förbättras, bland annat utifrån följande aspekter.

- Målsättningarna med arbetet är skarpare, med tydliga mål i flerårsplanen
- Sedan dokumentanalysen genomfördes har ettårsplanen för 2014 beslutats, där kommunstyrelsens nämndmål formulerats att *Botkyrka kommuns styrsystem bidrar till en positiv utveckling av verksamheternas resultat och kvalitet för båda könen i alla stadsdelar*.¹⁸¹ Målet följs även av ett mätbart nämndmål att *Fr.o.m. 2014 följs 90 % av alla individbaserade indikatorer och nyckeltal upp med kön som övergripande indelningsgrund från nämnd till enhetsnivå*.¹⁸²
- Det har blivit tydligare i mallar och anvisningar att kön ska presenteras och i tabeller och diagram utgöra övergripande indelningsgrund.
- Kommunfullmäktige har 2013 gett alla nämnder ett särskilt uppdrag att *aktivt arbeta med att genom sin styrning och uppföljning säkerställa en jämställd resursfördelning och bidra till en positiv utveckling av verksamheternas kvalitet och resultat för båda könen*.¹⁸³
- Kommunen har utarbetat "Diamallen" som är en uppsättning mallar utifrån olika sammanhang och typ av statistik för att presentera statistik könsuppdelat. Även utbildningar i diamallen har arrangerats.
- Det finns ett inspirerande underlag i form av MR-rapporten

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv är kommunens arbete med att beköna styrsystemet väl förankrat i interna processer och ordinarie dokument. Det råder ingen tvivel om att arbetet kommer att fortsätta även efter projektiden. Arbetet har skapat stora förändringar jämfört med 2010, och är på mycket god väg. Dock finns en viss spridning mellan nämnder och mellan styrdokument, exempelvis innehåller nämndernas framåtsikter generellt mindre bra skrivningar jämfört med de årsredovisningar som ingått i analysen. Detta kan bero på att strategiska målformuleringar i flerårsplanen inkluderar ettårsplaner och årsredovisningar men inte framåtsikter. Möjligheten att välja bort att presentera kön, eller möjligheten för nämnderna själva gör bedömningar om relevans eller inte har arbetats bort i dessa dokument och det har skapat stora resultat.

Den könsuppdelade statistiken uppmärksammar nämnderna på intressanta mönster att analysera vidare. Kombinerat med flerårsplanens indikator om "andel mål och åtaganden med jämställdhetsperspektiv per nämnd, samt andel indikatorer och nyckeltal per nämnd som följs upp med kön som övergripande indelningsgrund" ges nämnderna starka incitament att också formulera mål för verksamheten som bidrar till att lösa jämställdhetsproblem. Att detta också görs i betydligt större utsträckning nu mot tidigare blev tydligt i den jämförande analysen mellan ettårsplanen 2010 och ettårsplanen 2013.

¹⁸¹ Ettårsplan för kommunstyrelsen 2014, Botkyrka kommun

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ettårsplan 2013, s24

Sammanfattningsvis är arbetet med att beköna styrsystemet väl implementerat, och målet om ett bekönat styrsystem är inom räckhåll. Det finns mycket goda exempel inom alla olika typer av analyserade styrdokument som kan utgöra inspiration för nämner som ännu inte riktigt till fullo lyckats nå upp till målen. Generellt visar dock analysen på mycket goda resultat.

Stor skillnad mellan de båda programmålen

Vid intervjuerna har det framkommit att det är en stor skillnad mellan utvecklingsarbetets två olika övergripande målsättningar, där de intervjuade på olika nivåer har en tydlig bild av vart i processen kommunen befinner sig när det gäller beköningen av styrsystemet, hur arbetet har gått och hur väl deras förvaltning presterat. Beköningen av styrsystemet (det första övergripande programmålet) upplevs också ha en större tyngd än arbetet med bestående förbättringar i verksamheten (det andra övergripande programmålet).¹⁸⁴ Genom utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet har det skapats ett framgångsrikt arbete som spänner tvärs över alla förvaltningar, som både uppmärksammar kommunen på skillnader mellan kvinnor och män i uppföljningen av verksamheten, men som också har målsättningar för att arbeta mot en mer jämställd verksamhet. Detta är ett arbete som har både stor bredd och stark hållbarhet, det är väl förankrat och väl implementerat i ordinarie system.

När det gäller arbetet mot bestående förbättringar i verksamheten är de intervjuade (på olika nivåer) mer vaga. De har inte samma inblick i arbetet och är i viss utsträckning mer osäkra både på resultatet och processen, framförallt utifrån aspekter som vad nästa steg i arbetet är, hur arbetet kan fördjupas, breddas och spridas.

Att arbetet med att beköna styrsystemet uppges ha en större tyngd kan ha att göra med målsättningarna. För även om de politiska målsättningarna i både flerårsplan och ettårsplan styr med ambitioner både utifrån att konkret beköna styrsystemet och att skapa bestående förbättringar i verksamheten, har målen ännu inte formulerats med samma tydlighet i båda fallen. I processen har också förvaltningsövergripande stöd och samordning riktats mer mot arbetet med att beköna styrsystemet än specifikt mot arbetet för bestående förbättringar i verksamheten.

Sammanfattningsvis behövs mål för nämnderna som tydligt visar vad som ska uppnås utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det kan handla om att slå fast att goda resultat och god kvalitet ska uppnås oavsett kön, men det kan också handla om mål som lyfter specifika jämställdhetsproblem, t ex att bidra till en jämställd fördelning av betalt och obetalt arbete, eller att arbeta för att minska mäns våld mot kvinnor. Både när det gäller mål och konkret förbättringsarbete finns goda exempel från bland annat arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden och kultur- och fritidsnämnden.

Utvecklingsarbeten för en mer jämställd verksamhet

Utvecklingsarbetena på förvaltningarna kan lite grovt delas upp i två kategorier. Dels finns kategorin som trots att kommunen har haft lång tid på sig att genomföra detta

¹⁸⁴ Intervju 17

utvecklingsarbete (av olika anledningar) är ute ”i sista sekunden” när de genomför satsningar inom ramen för utvecklingsarbetet, hit hör exempelvis vård- och omsorgsförvaltningen.

Åtgärderna på slutet, exempelvis utbildningsåtgärder under hösten är svåra att göra en bedömning av utifrån ett hållbarhetsperspektiv då de ännu inte har hunnit skapa några förändringar i verksamheten. Även enheter som är i ett inledande skede av sitt arbete har uppmärksammat problematik att arbeta vidare med, och har byggt upp kunskap och engagemang att driva frågan vidare, vilket är ett resultat som inte är att förringa. De har skapat goda förutsättningar *att bygga vidare på*.

Dels finns de som arbetat systematiskt under (nästan) hela utvecklingsarbetets tidsram och implementerat ett förändringsarbete, som skapat en mer jämställd verksamhet. Hållbarheten i dessa arbeten bedöms som stor, då förändringarna byggts in i ordinarie system, är underbyggda med kunskap och väl förankrade på enheterna.

Verksamheten på flera förvaltningar¹⁸⁵ är förbättrad utifrån ett jämställdhetsperspektiv så att flickor och pojkar kvinnor och män i större utsträckning än 2010 på lika villkor får likvärdig service, och så att lika god kvalitet och lika goda resultat uppnås oavsett kön, i enlighet med det andra övergripande programmålet. I bedömningar, möten och utredningar finns ett jämställdhetsperspektiv inarbetat i rutiner och mallar/guider i exempelvis socialpsykiatriska enheten och medborgarkontoren, vilket skapat konkreta förändringar. Eftersom checklistor, mallar och guider implementerats väl bör även brukarna mötas av denna förändring. Till exempel genom att få nya eller annorlunda frågor vid utredningar. Brukarna möts i mindre utsträckning av stereotypa föreställningar om kön, och medarbetarna är på dessa enheter mycket uppmärksamma på ordval, på att exempelvis inkludera båda föräldrar i alla olika situationer, föreställningar om könsspecifika intressen, etc. Det är förändringar som bör ha nått brukarna, även om denna utvärdering inte har haft möjlighet att mäta effekter eller resultat av det. En sådan uppföljning vore dock mycket användbar, speciellt utifrån vetenskapen att engagemanget upplevs avta när det är svårt att visa på resultat av arbetet.

Botkyrka kommuns insats inom ramen för HÅJ har varit strategiskt smart. Utifrån den statliga utredningen JämStöds checklista MUMS¹⁸⁶ finns en gedigen insats inom samtliga områden. Arbetet syftar till att förändra ordinarie strukturer, och skapa hållbarhet för förändringarna genom att bygga in element i ordinarie system. I Botkyrka kommun upplevs utrymmet att jobba med verksamhetsförbättringar konkret ute i verksamheten ganska begränsat, det finns lite tid och övriga resurser. Tydliga svårigheter med detta uppstår framförallt när den ursprungliga planen för arbetet inte håller, när processen går för långsamt eller tilltänkta metoder inte fungerar. Då finns inte något större utrymme för omtag, eller att vara flexibel och hitta nya lösningar. Detta kan exemplifieras av kultur- och fritidsförvaltningens arbete inom föreningslivet eller svårigheten på socialförvaltningen att använda samma metoder inom olika sektioner. I detta är det viktigt att komma ihåg att arbete med jämställdhetsintegrering är en process. Som arbetet på medborgarkontoren belyst, så kan det i praktiken handla om att prova ett sätt, göra om, och prova igen. Lärandet i den processen är en styrka för det kommande arbetet. Därför är det viktigt att kommunen avsätter utrymme i form av tid och resurser att våga ta omtag, så att processen inte bromsas alltför mycket när svårigheter och/eller metodproblem uppstår.

¹⁸⁵ Utifrån de individuella utvecklingsarbetena på Kommunledningsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, och Socialförvaltningen.

¹⁸⁶ SOU 2007:15

Utvärderingens sammantagna bedömning är att arbetet i Botkyrka är ett föredömligt exempel på jämställdhetsintegreringsarbete, som bör utgöra inspiration för andra, utifrån den strategiska planeringen av arbetet, att arbetet bedrivs både djupt och brett och att det sker nästan helt i ordinarie system. Botkyrka kommun bedriver ett hållbart jämställdhetsarbete.

Rekommendationer för det fortsatta arbetet

Tydliggör nämndernas efterfrågan – för att uppnå resultat

Utvärderingen har visat att det finns ett stort glapp i förankringen av utvecklingsarbetet, som styrs framgångsrikt från kommunledningen men som inte efterfrågas av nämnderna. Detta är mycket problematiskt för hållbarheten i arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten, eftersom hela kedjan behöver inkluderas, speciellt som nämnderna efterfrågan väger tyngre än kommunledningens efterfrågan ute på förvaltningarna. För att arbetet ska kunna nå bättre resultat, är det viktigt att detta arbete bättre förankras hos, och efterfrågas av nämnderna. De behöver visa sitt ägarskap och ta en mer aktiv roll. En tydligare politisk efterfrågan från nämnderna i linje med kommunens mål och uppdrag skulle (utifrån de formella styrdokument) ge ett bättre genomslag för arbetet.

Planera det fortsatta arbetet

Det saknas en plan kring hur arbetet ska fortsätta. När projektiden avslutas är det därför viktigt att inte bara summera resultat utan också att planera för det fortsatta arbetet. Denna planering bör göras både centralt och på enhetsnivå. En kommunövergripande handlingsplan bör arbetas fram. Detta är av yttersta vikt för hållbarheten i arbetet.

Många åtgärder för hållbarhet i arbetet är redan genomförda. Det är dock viktigt att arbetet fortsätter att utvecklas. På förvaltningar och enheter sträcker sig nuvarande planering inte så långt. Det är viktigt att jämställdhetsintegreringsarbetet både bevakas och planeras även på en verksamhetsnära nivå, och att det sker som en del i ordinarie kvalitets- och förbättringsarbete. Ett exempel på hur arbetet ytterligare skulle kunna utvecklas är att i större utsträckning räkna på resursfördelningen mellan flickor och pojkar, kvinnor och män vilket kan ge intressanta iakttagelser att arbeta vidare utifrån.

Jämställdhetsintegrera framåtsikter genom tydligare formulerade mål

Det finns en spridning mellan olika typer av styrdokument, hur väl implementerat arbetet med att beköna styrsystemet är. Framåtsikter innehåller generellt mindre bra skrivningar i jämförelse med årsredovisningar. Detta kan bero på att strategiska formuleringar i flerårsplanen inkluderar ettårsplaner och årsredovisningar men inte framåtsikter. *På motsvarande sätt bör mål formuleras för att säkerställa att även det framåtsiktande arbetet vidareutvecklas med ett jämställdhetsperspektiv.*

Framåtsikter är ett nyckeldokument. Det är viktigt att redan i planering av verksamheten se till att ett jämställdhetsperspektiv finns med. För att hela styrsystemet ska vara bekönat bör styrdokument kompletteras med tydligare målformuleringar, som i större utsträckning efterfrågar ett jämställdhetsintegrerat framåtsiktande arbete.

Motverka upplevelsen av att arbetet är personburet genom att säkra efterfrågan inom alla områden

Ansvar för att jämställdhetsintegrera ligger på alla förvaltningar. På flera av förvaltningarna är upplevelsen att jämställdhetsintegreringsarbetet är personburet. Detta gäller inte minst för kommunledningsförvaltningen, som uppfattas som lite delad, där vissa personer uppfattas bära och driva jämställdhetsintegreringsfrågan mer än andra. Det är inte bra att arbetet framstår som personburet. Kommunledningsförvaltningen bär ett särskilt ansvar i arbetet att jämställdhetsintegrera utifrån sin strategiska roll på kommunen. Det är viktigt att hela kommunledningsförvaltningen är konsekvent och tydlig med jämställdhetsintegreringsarbetet. För att säkerställa kontinuitet i arbetet utifrån en tanke om hållbarhet och spridning är det viktigt att kommunledningsförvaltningen säkrar sitt eget arbete inom alla sina områden, och att samtliga chefer inom alla områden tydligare efterfrågar detta. Här har inte minst kommundirektören en nyckelroll i att efterfråga resultat både från kommunledningsförvaltningen och de andra förvaltningarna.

Analysera och implementera!

Nämnderna har genom flerårsplanens indikator incitament att formulera mål för verksamheten som bidrar till att lösa jämställdhetsproblem, men då tid och resurser är bristvara är det också viktigt att detta sker utifrån en genomarbetad jämställdhetsanalys. Arbetet med att genomföra jämställdhetsanalyser av verksamheten är inte tillräckligt implementerat för att det ska ske av sig självt. Steget att gå från uppföljning till analys och implementering har gått trögt på flera håll. Ett skäl är att det är tidskrävande. Detta arbete behöver därför stöttas upp och tydligare efterfrågas.

Stöd nämnder och förvaltningar genom MR – rapporter

Årsrapporten hållbar utveckling med fokus på mänskliga rättigheter utgör ett gediget underlag till nämnderna, och skapar därmed också goda förutsättningar för nämnderna att driva frågan vidare. För att fortsätta vidareutveckla kommunens verksamhet i en mer jämställd riktning är rapporter av detta slag betydelsefulla. MR-rapporten skulle med en bredare spridning och bättre förankring i förvaltningsledningarna kunna bidra ytterligare till en positiv utveckling av arbetet för en jämställd verksamhet och samhällsutveckling.

Ge processledarna ett tydligt uppdrag och mandat att genomföra det

För att driva arbetet vidare är de blivande processledarna nyckelaktörer. Deras uppdrag behöver tydliggöras, både kommunövergripande och på deras respektive förvaltningar.

Processledarna behöver även ha legitimitet och mandat att driva processen. För detta krävs att åtminstone någon utbildad processledare på varje förvaltning har en strategisk position, gärna i förvaltningsledningen.

Skaffa rätt kompetens i målformulerandet

Kommunen skulle kunna skapa sig ett bättre verktyg genom skarpare mål, om jämställdhetskompetensen hos dem som formulerar mål ökar – eller om de får stöd i arbetet, till exempel av de processledare för jämställdhet och interkulturalitet som nu utbildas i kommunen.

I viss utsträckning saknas tillräcklig kompetens att formulera bra och uppföljningsbara mål ur ett jämställdhetsperspektiv. Formulering av uppföljningsbara mål är centralt för att det ska bli ”verkstad” i förvaltningarna som leder till faktiska förbättringar och resultat i deras verksamheter.

Reflektera, sammanställ och sprid goda exempel!

Botkyrka kommun har kommit långt inom flera områden i sitt jämställdhetsarbete. Inom kommunen finns det gott om goda exempel. Gällande beköningen av styrsystemet är arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen ett mycket gott exempel. På fritidsgårdarna, medborgarkontoren, och inom socialförvaltningen, har det bedrivits ett gediget arbete för att skapa en mer jämställd verksamhet, där hållbarheten i arbetet bedöms som stor.

Det är viktigt att sprida och synliggöra allt arbete. Botkyrka behöver bli bättre på att kommunicera arbetet, inte minst utifrån tanken att det som kommuniceras är också det som synliggörs.

Kommunen borde ta tillvara på alla dessa goda exempel, och analysera vad som fungerat bra i verksamheterna och varför det har fungerat bra, på en väldigt verksamhetsnära nivå. Resultatet av en sådan analys skulle inte bara vara till nytta för verksamheterna, förvaltningarna och kommunen i det fortsatta arbetet, utan säkert vara ett inspirerande och lärorikt underlag även för andra kommuner och organisationer.

Ta vara på allt material som finns i kommunen

Kommunen borde administrera en sida på intranätet där *allt* material om jämställdhetsintegrering finns att tillgå. Det finns analyser, kartläggningar, undersökningar, rapporter, utbildningsmaterial, presentationsbilder från utbildningar, uppsatser, utvärderingar, presentationer och mycket mer från det gedigna arbete som skett inom kommunen. Förvaltningar och enheter bör kunna ta del av varandras utbud. Detta material borde finnas lättillgängligt, med avsikt att vara heltäckande, för den som vill få en överblick av vad som görs eller vad som gjorts tidigare. Förslagsvis bör materialet vara uppdelat per förvaltning. Denna samling bör också kontinuerligt uppdateras. Det skapar en möjlighet att ge en inblick i varandras arbeten och en möjlighet att kunna knyta kontakter mellan enheter och förvaltningar för ett större lärande av varandra.

Satsa på personalen och introducera nyanställda i arbetet

Att kompetensutveckla personal ger bättre resultat i en organisation som lyckas behålla sin personal. Det är avgörande för all kvalitets- och verksamhetsutveckling. Till exempel på fritidsgårdarna och medborgarkontoren, som båda har haft stora utbildningssatsningar är personalomsättningen omfattande. Kommunen bör finna former att göra tjänster mer attraktiva så att personalen stannar kvar. Paralleller kan göras till vård- och omsorgsförvaltningens biståndsbedömare som för några år sedan genomgick en stor kompetensutveckling i jämställdhet, där personalomsättningen resulterat i att enbart ett fåtal av de utbildade finns kvar i organisationen. Minskad personalomsättning är viktigt för allt förbättringsarbete, vilket jämställdhetsintegreringsarbetet tydligt illustrerar.

Nyanställda bör introduceras till att fortsätta arbeta i enlighet med de rutiner och metoder som finns, därför är det viktigt att i introduktionen till nyanställda tydligt förklara jämställdhetsperspektivet och de mallar/rutiner som arbetet med jämställdhetsintegrering lett till. Detta bäddar för god hållbarhet i arbetet. I den förvaltningsövergripande utbildningen för nyanställda bör information om hållbart jämställdhetsintegreringsarbete samt arbetet med att beköna styrsystemet systematiskt ingå.

Personalomsättningen gäller även chefstjänsterna i kommunen. Har kommunen möjlighet att skapa ett stabilare ledarskap, och hålla chefstjänster tillsatta skulle det ge bättre förutsättningar för det fortsatta arbetet med att utveckla jämställdhetsarbetet i kommunen. Det är också viktigt att på motsvarande systematiskt sätt introducera nya chefer i arbetet, vilket kommun uppmarksammat. Introduktion till nya chefer ingår i kompetensutvecklingspaketet för *ett jämställt interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering*.

Samverkan mellan förvaltningarna

Arbetsgruppen bör även efter projekttidens avslutas finnas kvar, då kommunen behöver ett nätverk mellan förvaltningarna, både för att upprätthålla frågan och för det övergripande erfarenhetsutbytet på strategisk nivå.

Utöver arbetsgruppen skulle förvaltningarna kunna lära mycket av varandras arbeten även på en mer verksamhetsnära nivå. Genom dialog, presentationer eller kanske studiebesök mellan enheter och förvaltningar skulle erfarenheter och kunskap kunna spridas på ett bättre sätt inom kommunen. Kommunen bör utveckla ett forum för detta. Projektledarna på respektive enhet skulle kunna mötas i ett nätverk för att ta del av varandras erfarenheter, och ge ett forum för diskussioner. Detta skulle med fördel kunna arrangeras som en halvdagskonferens per termin.

Jämställdhetsintegrera alla relevanta utbildningar

Jämställdhet är en kunskapsfråga, och utbildning är en färskvara. För att kommunen ska säkerställa att detta perspektiv fortsatt beaktas i alla verksamheter bör kommunen vara tydlig med att jämställdhet är en del av kärnverksamheten. Därför bör ett jämställdhetsperspektiv vara ett relevant inslag i de utbildningssatsningar som kommunen gör. Kommunen bör jämställdhetsintegrera sina egna utbildningssatsningar.

Skapa riktlinjer för hur utvärderingsuppdrag, analysarbete eller kartläggningar som läggs ut på studenter och praktikanter ska genomföras.

Förvaltningarna har här olika förhållningssätt, och för att på bästa möjliga sätt ta tillvara på arbete som bedrivs och skapa ett fungerande underlag krävs god kommunikation mellan kommunen och studenter/praktikanter. Inom ramen för detta utvecklingsarbete har studenter använts på olika sätt, och med olika beställningar och resultat. Någon förvaltning har exempelvis lämnat över utvecklingsarbetet på studentuppsatser, som först i ett slutskede fått vetskap om målsättningar med utvecklingsarbetet. Det ger varken bra underlag eller hållbarhet i arbetet. Genom att ha rutiner för hur uppdrag formuleras och förmedlas och handleds kan kommunen bättre säkra användbarheten av studenters och praktikanter arbeten.

Referenser

Skriftliga källor

Add gender Kartläggning av föreningsstyrelser i Botkyrka kommun med fokus på jämställdhet 2012-03-21

Add gender Kartläggning över föreningar i Botkyrka kommun och utbildningen
Föreningen i framtiden

Ansökan utvecklingsmedel 2011-05-16

Anvisningar Ettårsplan 2013, kommunledningsförvaltningen 2012-06-12, Botkyrka kommun

Anvisningar Ettårsplan 2013, bilaga Kommunledningsförvaltningen 2012-06-15, Botkyrka kommun

Anvisningar framåtsikt 2014-2017, Botkyrka kommun

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningen Framåtsikt inför flerårsplan 2014-2017, Botkyrka kommun

Boman, Ann Jämställdhetsgranskning av missbruksutredningar i Botkyrka kommun arbetsrapport från projektet jämställdhetskartläggning vid Vuxenenheten i Botkyrka socialförvaltning 2012-11-14

Botkyrka mall nämndernas ettårsplaner 2014 Botkyrka kommun

Busch, Marita; Olofsson, Agnetha; Janczewska, Ewelina; Barnomsorgsrutiner för medborgarkontoren Kommunledningsförvaltningen Medborgarkontoren, Reviderad april 2013

Deltagarlista för workshop 28/3

Ettårsplan 2010, Botkyrka kommun

Ettårsplan 2013, Botkyrka kommun

Ettårsplan för kommunstyrelsen 2014, Botkyrka kommun

Flerårsplan 2010-2013 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun

Flerårsplan 2013-2016 – en plan för hållbar utveckling, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014-2017 för miljö- och hälsoskyddsnämnden, samhällsbyggnadsförvaltningen, miljöenheten, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014-2017 Kultur och fritidsnämnden, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014-2017 Samhällsbyggnadsnämnden, Dnr sbf/2013:10, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014-2017 Socialnämnden, socialförvaltningen, stöd och utvecklingsenheten, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014 – 2017 tekniska nämnden, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014-2017 utbildningsnämnden, Botkyrka kommun

Framåtsikt 2014-2017 Vård- och omsorgsnämnden, Botkyrka kommun

Från osynliga till synliga – En studie av invånare i norra Botkyrka som står helt utanför arbetsmarknad och bidragssystem Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen Botkyrka kommun 2011

Hållbar jämställdhet, Sveriges Kommuner och Landsting 2013-02-01

Hållbar jämställdhet i Botkyrka – underlag för arbetet med stöd av utvecklingsmedel från SKL (12-09-24) Botkyrka kommun

Jansson, Carolin Vem skickar in medborgarförslag? Kartläggning av Botkyrka kommuns inkomna medborgarförslag 2008-2010, 2012

JämByrån (namnlös granskningsmall)

Kommunledningsförvaltningens framåtsikt 2014-2017, Botkyrka kommun

Koolash, Rebecka Pilotstudie Medborgarkontorets bemötande 2013

Lundblad, Sara Erfarenheter från medborgarkontorens projekt inom programmet för Hållbar jämställdhet 2013, Botkyrka kommun

Lägesrapport - program för hållbar jämställdhet, 2012-11-15

Makboul, Sara; Åström, Gertrud, Checklista för jämställd biståndsbedömning vård och omsorg Malmö Stad, 2013-07-15

Projektbeskrivning ”Kompetensutvecklingspaket för Ett jämställt interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering”, Botkyrka kommun

Resultatrapport, program för hållbar jämställdhet, Medborgarkontoren, Botkyrka kommun

Seyhan, Emine *"Att nå upp till ett interkulturellt och jämställdhets perspektiv" - En utvärdering av projektet En jämlik, jämställd och interkulturell medborgarservice på Botkyrka medborgarkontor, Södertörns högskola institutionen för samhällsvetenskap*
Projektarbete – KUPA kursen 15 hp |IMER| Vårterminen 2013

Socialnämndens bokslut 2010, Botkyrka kommun

Socialnämnden Årsredovisning 2012, Botkyrka kommun

SOU 2007:15 *Jämstöds Praktika Metodbok för jämställdhetsintegrering*

Stenman, Maria *Utvärdering av utvecklingsarbetet "Att beköna styrsystemet"* 2010, Dnr KS 2008:52, Botkyrka kommun

Strategi för ett jämställt Botkyrka, Dnr KS/2008:51, Kommunledningsförvaltningen, Botkyrka kommun

Varli, Diana *En kartläggning av riksfärdtjänst ansökningar på samtliga fem medborgarkontor i Botkyrka kommun. Samt en jämförelse i handlägningsrutiner mellan Botkyrka kommun & Huddinge kommun.*

Vilken kön har idrotten i Botkyrka? En kartläggning av representation, resursfördelning och upplevelse inom idrotten, kultur- och fritidsförvaltningen 2013-06-18 Botkyrka kommun

Widmalm, Frida *Lönsamhetsberäkningar för tre utbildningssatsningar typfall från Botkyrka kommun* rapport till projektet Smart ekonomi,

Årsrapport Hållbar utveckling med fokus på mänskliga rättigheter 2011, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2010, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2012, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2012, Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2010 för utbildningsnämnden, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2010 Kultur- och fritidsnämnden, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2012 Kultur- och fritidsnämnden, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2012 UF/2013:27, Botkyrka kommun

Årsredovisning 2010, utbildning och arbetsmarknad, Dnr AVUX/2011:10, Botkyrka kommun

*Åtgärdsplan för jämställdhetsarbete hos Vuxenenhetsens utredningssektion,
Socialförvaltningen, vuxenheten 2013-02-25, Botkyrka kommun*

Elektroniska källor

Botkyrka kommuns intranät, Botwebb

Utbildningar och presentationer

2013-06-14, Presentation av rapporten *Vilken kön har idrotten i Botkyrka?* Kultur- och fritidsförvaltningen, Botkyrka kommun

2013-10-10, Konferens/utbildningsdag, Subtopia, Vård- och omsorgsförvaltningen, Botkyrka kommun

2013-10-23, Konferens/utbildningsdag, Hågelby, Vård- och omsorgsförvaltningen, Botkyrka kommun

Muntliga källor

Anders Magnusson, UF, 21/5
Andreas Dahlgren, KOF, 23/9
Andreas Liljenrud, AVUX, 18/6
Ann-Christine Andersson, KOF, 24/9
Anna Giotas, KLF, 15/2, 31/5, 14/6
Beatrice Nordenbrink, VOF, 11/9
Graham Owen, SOC, 15/10
Itaí Carbrera Fernández, KLF, 11/10
Jenny Torpman, SOC, 11/9
Jens Sjöström, KLF, 1/10
Leena Kusikalo, SOC, 17/10
Lena Holmström, SOC, 30/10
Mats Einarsson, SOC, 9/10
Mikael Nyberg, SBF, 19/4, 3/9
Monica Larsson, KLF, 11/9
Patricio Cuevas Lagos, SOC, 20/9
Per Klint, SOC, 19/9
Sara Andersson, SOC, 19/4, 25/9
Sara Lundblad, KLF, 14/6, 18/6, 27/8, 28/8
Susanna Evert, KOF, 31/5