



2010-07-23

Utvärderare:
Maria Stenman

Mottagare:
Botkyrka kommun

Utvärdering av utvecklingsarbetet ”Att beköna styrsystemet”

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	4
INLEDNING	6
Bakgrund	6
Målet med utvecklingsarbetet:	7
Om utvärderingen	7
Utvärderingens syfte och frågeställningar	8
Metod och material	8
Utvärderingens förutsättningar och tidsramar	9
Disposition	9
ÖVERGRIPANDE OM UTVECKLINGSARBETET	10
Inledning	10
<i>MÅL OCH ANNAN STYRNING</i>	11
Otyplighet och avvägningar – tveksamheter till målet	11
Indirekta styrsignaler	14
Förankring av arbetet i förvaltningarnas ledningsgrupper	14
Perspektivträngsel	14
Efterfrågan av resultat	15
Styrningen av utvecklingsarbetet	16
<i>Rekommendationer</i>	17
<i>METODER OCH ARBETSSÄTT</i>	19
Beslutsstödsystemet	19
Att ta nästa steg – Analysarbete av statistiken	20
En vakthund till hjälp?	21
<i>Rekommendationer:</i>	22
<i>STÖD OCH SAMORDNING</i>	24
Arbetsgruppen	24
Strategigruppen för den sociala dimensionen	24
Annat stöd i arbetet	25
Att dra lärdomar av varandra	26
Verktyslåda	26
<i>Rekommendationer</i>	27
<i>UTBILDNING OCH KUNSKAP</i>	28
Kunskap om könsuppdelad statistik saknas	28
Utbildning i jämställdhetsanalys	29
Politikerutbildning	29
<i>Rekommendationer</i>	29
DE FÖRVALTNINGSSPECIFIKA AVSNITTEN	31
Ettårsplanerna	32
Framåtsikterna	32
Årsredovisningarna	32
<i>KULTUR- OCH FRITIDSFÖRVALTNINGEN</i>	34
Förändringar i verksamheten	34
Utbildningsinsatser inom kultur- och fritidsförvaltningen	35
Kultur- och fritidsnämndens ettårsplan	36
Kultur- och fritidsnämndens framåtsikt 2011-2014	38

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · Besök Munkhättevägen 45 · Kontaktcenter 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · E-post maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · Bankgiro 624-1061 · Fax 08-530 616 66 · Webb www.botkyrka.se

Kultur- och fritidsnämndens årsredovisning	38
Det fortsatta arbetet inom kultur och fritidsförvaltningen	40
Slutsatser	40
SERVICEFÖRVALTNINGEN	42
Serviceförvaltningens ettårsplan	42
Serviceförvaltningens framåtsikt 2011-2014	43
Den tidigare dialog och serviceförvaltningen	44
Dialog och service pilotarbete	44
Dialog och service årsredovisning 2009	46
Slutsatser	47
SOCIALFÖRVALTNINGEN	48
Socialförvaltningens ettårsplan	49
Socialförvaltningens framåtsikt 2011-2012	51
Socialförvaltningens årsredovisning	51
Det fortsatta arbetet på socialförvaltningen	53
Slutsatser	53
UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSFÖRVALTNINGEN	55
Utbildning och arbetsmarknad ettårsplan	56
Utbildning och arbetsmarknad framåtsikt 2011 - 2014	57
Utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens årsredovisning	58
Det fortsatta arbetet inom utbildning och arbetsmarknad	59
Slutsatser	59
VÅRD- OCH OMSORGSFÖRVALTNINGEN	61
Vård och omsorgsnämndens ettårsplan	62
Vård och omsorgsförvaltningens framåtsikt	64
Vård och omsorgsförvaltningens årsredovisning	64
Slutsatser	65
KOMMUNLEDNINGSFÖRVALTNINGEN	67
Kommunledningsförvaltningens roll mot de andra förvaltningarna	69
Förändringar i anvisningar och mallar	69
Anvisningar inför att skriva ettårsplan	70
Anvisningar inför att skriva framåtsikter	70
Anvisningar inför att skriva årsredovisningar	71
Kommunledningsförvaltningens egna texter	72
Invärldsanalys, planeringsförutsättningar 2011-2014	73
Omvärldsanalys – planeringsförutsättningar 2011-2014	74
Kommunstyrelsens ettårsplan	75
Kommunledningsförvaltningens framåtsikt 2011-2014	76
Kommunstyrelsens och kommunledningsförvaltningens årsredovisning	76
Slutsatser	78
BARN OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN	80
Förändringar i verksamheten	81
Barn- och ungdomsnämndens ettårsplan	83
Barn- och ungdomsnämndens framåtsikt 2011-2014	85
Barn och ungdomsnämndens årsredovisning	86
Förändringar i förvaltningsspecifika dokument	87
Slutsatser	88
SLUTSATSER	90
REFERENSER	95

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · Besök Munkhättevägen 45 · Kontaktcenter 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · E-post maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · Bankgiro 624-1061 · Fax 08-530 616 66 · Webb www.botkyrka.se

SAMMANFATTNING

Botkyrka kommun har bedrivit ett lyckat utvecklingsarbete att beköna styrsystemet. Alla förvaltningar utom en har på något sätt deltagit i arbetet. Utvecklingsarbetet har haft som målsättning att individbaserade uppgifter så långt det är möjligt ska presenteras och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund. För att möjliggöra detta har kommunen bland annat behövt göra omställningar av flera förvaltningars datasystem. Olika brukarenkäter och andra enkäter har omarbetats för att möjliggöra att ta fram data uppdelat på kön. Utvecklingsarbetet har också inneburit utbildningsinsatser på flera förvaltningar, bland annat i form av grundläggande jämställdhetsutbildningar och verksamhetsanpassade seminarier med lite olika syften. Insatserna inom ramen för utvecklingsarbetet har skapat synliga resultat i form av ändrade skrivningar och presentation av data i kommunens styrsystem. Spannet mellan hur väl olika förvaltningar presenterar kön är dock mycket stort. Vissa brister hade kanske kunnat undvikas med en granskningsroll som är parallell med processen.

Utvecklingsarbetet har inledningsvis varit tekniskt och administrativt till sin karaktär och på flera förvaltningar har det inte inneburit någon större arbetsbelastning. Detta innebär att en god grund för vidare jämställdhetsintegrering har lagts utan att det mött så mycket öppet motstånd. Istället har statistiken mötts av intresse på många håll. Utvecklingsarbetet har genom att redovisa statistik med kön som övergripande indelningsgrund bidragit till aha-upplevelser och ögonöppnare att villkor och förutsättningar kan se olika ut för kvinnor och män, flickor och pojkar. Förvaltningarna har genom detta utvecklingsarbete fått mycket ny kunskap om hur deras verksamhet ser ut och påverkar flickor och pojkar, kvinnor och män. Det finns dock en stor spridning i hur väl förvaltningarna presenterat uppgifter med kön som indelningsgrund i sina styrdokument. Det råder dock en osäkerhet och vilshenhet i vad man ska göra med statistiken. Flera förvaltningar har i detta skede nöjt sig med att redovisa statistiken uppdelat på kvinnor och män och upplever att arbetet är för nytt för att de ska kunna påbörja ett analysarbete. Ett analysarbete av uppgifterna har i viss utsträckning påbörjats, och i många fall planerats. Att analysarbetet inte tagit fart beror på att flera förvaltningar önskar se tidsserier, men också att man är rädd att dra förhastade slutsatser eller att man upplever sig sakna kompetens att göra en bra jämställdhetsanalys. För att arbetet ska komma vidare krävs ett fortsatt aktivt stöd, och en fortsatt plattform för detta arbete.

Arbetet med att beköna styrsystemet innebär inte att verksamheten blir jämställd. Genom att beköna styrsystemet skapas förutsättningar för analys och verksamhetsförändringar som sedan, i följande steg, kan skapa en (mer) jämställd verksamhet. Utvecklingsarbetet skapar en kunskap om att jämställdhet är en fråga som förvaltningarna behöver arbeta med, och det skapar en efterfrågan för ett vidare arbete. Utvecklingsarbetet har hittat vägar att föra in detta arbete inom den ordinarie strukturen, och skapat förutsättningar för att fortsätta ett jämställdhetsintegreringsarbete på förvaltningarna. Flera förvaltningar har också haft mycket uppskattade verksamhetsspecifika utbildningsinsatser som bidragit till att skapa engagemang och tydliggjort för deltagarna att detta är en del av kärnverksamheten, och att utvecklingsarbetet är till nytta för kvalitén på verksamheten.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

Utvecklingsarbetet har en arbetsgrupp där en controller eller motsvarande från varje förvaltning ingår. Från kommunledningsförvaltningen har två representanter utöver processledaren bjudits in till mötena. Arbetsgruppen har träffats omkring fyra gånger per år, och upplevs generellt som ett bra fora för erfarenhetsutbyte, problemlösning, avstämning, informations- och inspirationskälla. Behövs annat stöd i arbetet har processledaren upplevts som väldigt tillgänglig att ge det.

Men utvecklingsarbetet har också mött svårigheter. Det förberedande arbetet på kommunledningsförvaltningen med beslutsstödsystemet var försenat, och de mallar som tillhandahållits har ännu inte gett möjligheten att införa kön som övergripande indelningsgrund. Några förvaltningar har valt att manuellt lägga till extra rader för att kunna leva upp till utvecklingsarbetets mål. Det leder i vissa fall till långa och lite svårlästa tabeller som i sig verkat avskräckande på andra förvaltningar. Det har skapat en upplevelse att utvecklingsarbetet tynger dokumenten, vilket också kan störa arbetet på sikt. Stöder mallarna att kön redovisas som övergripande indelningsgrund behöver inte dokumenten bli särskilt mycket tyngre. Det finns dock en okunskap om vad kön som övergripande indelningsgrund är. Utvecklingsarbetet har flitigt hänvisat till statistiska centralbyråns bok om könsuppdelad statistik, men för de som inte hunnit eller prioriterat att läsa den har någon direkt utbildning i könsuppdelad statistik inte erbjudits.

En annan svårighet utvärderingen har identifierat är att målet för utvecklingsarbetet inte är tillräckligt väl förankrat. Det förekommer både okunskap om målet, och omförhandling av målet hos nyckelpersoner i arbetet. Det är ett uppenbart hinder för utvecklingsarbetet när de som ska driva arbetet inte tycker att det är lämpligt att införa kön som övergripande indelningsgrund så långt det är möjligt, utan istället väljer ut områden att presentera uppgifterna, utifrån en egen bedömning av relevans. Bakom omförhandlingen av målet finns en önskan att det ska finnas ett tydligt syfte med varför uppgifter ska presenteras med kön som övergripande indelningsgrund. Det finns också en oro över mängden information som det innebär att presentera uppgifter uppdelat på kön i styrdokumentet. Däremot har den insamlade statistiken bidragit till att ingen är tveksamt till att det finns stora vinster med att samla in och analysera individbaserade uppgifter uppdelat på kön. Tveksamheterna handlar enbart om *hur* och *var* dessa ska presenteras.

Hur väl utvecklingsarbetet är förankrat i förvaltningarnas ledningsgrupper skiljer sig mycket åt mellan förvaltningarna. Efterfrågan av arbetet sker från kommunledningen och processledaren för arbetet. Den politiska efterfrågan finns främst från den högsta politiska nivån, medan vissa nämnder uppfattas som ointresserade av detta utvecklingsarbete. För att arbetet ska få bättre genomslag krävs en tydlig efterfrågan från alla nämnder.

Utvecklingsarbetets mål är inte fullt uppnått. Men arbetet har kommit en god bit på väg, under de förhållandevis korta tidsramar som det bedrivits. Utvärderingen visar att detta överlag är ett lyckat utvecklingsarbete, som säkert kan ge inspiration och utgöra vägledning för hur andra kommuner eller organisationer kan påbörja de första stegen i ett strategiskt jämställdhetsintegreringsarbete.

INLEDNING

Bakgrund

Botkyrka kommun är en av de kommuner i landet som fått utvecklingsmedel från regeringen via Sveriges kommuner och landsting till stöd för en hållbar jämställdhetsintegrering.¹ Bakgrunden till att Botkyrka sökt medel är kommunens arbete med jämställdhetsintegrering, som pågått sedan 2008. Utgångspunkten, i enlighet med den av kommunfullmäktige fastställda flerårsplanen, är att jämställdhetsperspektivet ska genomsyra all verksamhet och samhällsplanering i kommunen. Fokus har varit att integrera jämställdhetsperspektivet i den ordinarie verksamhets- och kvalitetsutveckling som kontinuerligt pågår i kommunen. Båda köns villkor ska synliggöras inom ramarna för kommunens styrsystem, ett styrsystem som omfattar ekonomi, verksamhet och kvalitet. Arbetet med att beköna styrsystemet är en del av en större satsning att jämställdhetsintegrera kommunen, som också innebär att många andra insatser bedrivits parallellt. Dessa insatser drivs också i stor utsträckning av processledaren för utvecklingsarbetet.

Arbetet inleddes våren 2008 med en förstudie, där varje förvaltning själva fått undersöka förutsättningar och eventuella kostnader förenade med en vidareutveckling av styrsystemet, samt identifiera sina utvecklingsbehov omfattande:

- Uppföljning uppdelat på kön när det gäller måluppfyllelse, resultat och kvalitet både kommunövergripande och på förvaltningsnivå
- Medborgarundersökningar, brukarundersökningar och andra enkäter
- Utveckling av könsuppdelade nyckeltal kopplat till produktivitet och effektivitet i relevanta verksamheter.
- Övrig verksamhetsstatistik
- Behov av insatser gällande att använda kön som övergripande indelningsgrund i beslutsunderlag kopplade till kommunens flerårsplansprocess.

Från Botkyrka kommun har sju förvaltningar aktivt deltagit i utvecklingsarbetet. En förvaltning deltog i förstudien men identifierade där inget utvecklingsbehov. Ytterligare en förvaltning avstod från att medverka.

I förstudien konstaterades att en stor del av den individbaserade statistiken som ligger till grund för planering och uppföljning var möjlig att redovisa och analysera könsuppdelat, men att arbetssätt och rutiner måste ändras för att möjliggöra detta. Men det krävdes därutöver också insatser i form av omställningar av datasystem, och att införa kön som indel-

1 Läs mer om program för hållbar jämställdhet på Sveriges kommuner och landstings hemsida, www.skf.se

ningsgrund i olika undersökningar/enkäter för att få fram ytterligare könsuppdelat underlag. Vidare identifierades ett utbildningsbehov för att möjliggöra ett arbete med jämställdhetsanalyser och för att förstå och kunna bearbeta statistiken efter kön.²

Ett annat inledande steg i arbetet var också tillsättandet av en förvaltningsövergripande projektarbetsgrupp. Varje förvaltning fick uppdrag att utse en representant, och det skulle gärna vara en controller (eller motsvarande) som ingår i ledningsgruppen.

Med förstudien som grund sökte och beviljades kommunen utvecklingsmedel för att täcka delar av de omkostnader som uppstod i samband med arbetet med att beköna styrsystemet.

Målet med utvecklingsarbetet:

Som underlag för att skapa en jämställd verksamhet ska fr.om. Verksamhetsåret 2010 individbaserade uppgifter så långt möjligt redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund vid all planering och uppföljning, kommunövergripande såväl som på förvaltningsnivå.

Genom att synliggöra båda könen villkor inom ramarna för styrsystemet läggs grunden för att integrera jämställdhetsperspektivet i den ordinarie verksamhets- och kvalitetsutvecklingen som kontinuerligt pågår.

På så sätt ska Botkyrka kommun uppnå god kvalitet och goda resultat inom sina olika verksamheter för flickor respektive pojkar, kvinnor respektive män – som brukare, medborgare och medarbetare.

Pilotarbetet inom vård- och omsorgsförvaltningens biståndsbedömning är ytterligare ett led att uppnå detta mål.³

Om utvärderingen

Detta är en kvalitativ utvärdering av utvecklingsarbetet ”att beköna styrsystemet” i Botkyrka kommun. Utvärderingen är av det övergripande arbetet, och de två pilotarbeten som pågått omfattas inte av denna utvärdering. Det pilotarbete som erhållit medel inom ramen för arbetet med att beköna styrsystemet har utvärderats separat.⁴

Utvärderingen sker i ett något tidigt skede i utvecklingsarbetet. Det är en generell problematik utvärderingar ofta har att de antingen kommer in för tidigt eller för sent i ett utvecklingsarbete. Görs utvärderingen för tidigt, kanske resultaten av arbetet ännu inte visat sig. Utvärderingen kan på så vis komma med kritik av en process som ännu inte hunnit mogna, vilket kan bli kontraproduktivt i förändringsprocessen. Kommer utvärderingen istället in för sent kan den inte utgöra ett stöd och möjliggöra förbättringar av arbetet utan blir främst ett kontrolldokument.⁵

2 Projektbeskrivning Jämställdhetssäkring av Botkyrka kommuns styrsystem 2009-04-01

3 SKL ansökan, KS2008:52

4 Aziz Maria, 2010

5 Svensson Lennart m.fl. (red.) 2009

Det finns en eftersläpning i arbetet, och den här utvärderingen är författad i ett för tidigt skede för att se resultat ute i verksamheterna. Resultat i verksamheten är inte heller något som bedömts möjligt att uppnå inom de tidsramar utvecklingsarbetet haft. De resultat som nu kan skönjas, är istället förändringar i styrsystemets olika dokument, som på sikt ska bidra till förändringar i verksamheten. Detta är ett mycket långsiktigt arbete.

Detta är inte en utvärdering som enbart syftar till att kontrollera att planerade insatser blivit genomförda och att det tänkta resultatet uppnåtts. Utvärderingen fokuserar också på processer, tillvägagångssätt, framgångsfaktorer och svårigheter i arbetet. Genom att identifiera detta har utvärderingen en ambition att utgöra ett stöd i det fortsatta arbetet.

Utvärderingens syfte och frågeställningar

Syftet med utvärderingen är att undersöka om de insatser som genomförts inom ramarna för arbetet med att beköna styrsystemet har lett till avsedda effekter. Samt att undersöka om målen för utvecklingsarbetet har- eller bedöms komma att uppnås.

Frågeställningar:

- Hur har arbetet skett kommunövergripande och på respektive förvaltning?
- Vilka framgångsfaktorer samt svårigheter i arbetet går att identifiera? (Fördjupning av två förvaltningar)
- Har individbaserade uppgifter redovisats och analyserats med kön som övergripande indelningsgrund i ett urval brukarundersökningar och dokument?
- Har synliggörandet av kön i styrsystemet inneburit någon förändring mot en mer jämställd verksamhet eller skapat någon annan effekt?
- Krävs ytterligare, eller andra insatser, för att uppnå målen för utvecklingsarbetet?

Metod och material

Utvärderingen baseras på dokumentanalyser och intervjuer. Jag har intervjuat 20 personer, men antalet intervjuer är något fler då några personer har intervjuats vid två olika tillfällen. Några personer har också fått följdfrågor via telefon och/eller mail. De intervjuade har på förhand upplysts om förutsättningarna för intervjun. Förutsättningarna har varit att referat från intervjuerna inte kommer hänvisa till ett namn utan till ett intervjunummer, men att en lista över samtliga intervjuade kommer att finnas med i utvärderingen. Minnesanteckningar har skrivits kontinuerligt under intervjuerna. Eftersom intervjuerna inte bandats finns inte möjlighet att göra direkta citat. Alla intervjuade har också fått läsa minnesanteckningar från intervjun och har haft möjlighet att korrigera, ta bort information eller förtydliga något.

Intervjuerna har varit semistrukturerade, med en blandning mellan av på förhand nedskrivna frågor enligt olika teman, samt spontana frågor och följdfrågor.

Projektarbetsgruppen har haft möjlighet att lämna synpunkter på ett utkast av det förvaltningsövergripande avsnittet. Två förvaltningar har också haft möjlighet att lämna synpunkter på sina förvaltningsspecifika utkast.

Inom barn- och ungdomsförvaltningen samt kommunledningsförvaltningen har jag gjort en fördjupad analys och genomfört fler intervjuer. För att undvika en alltför enkel identifiering av mina intervjupersoner har jag valt att i de förvaltningsspecifika avsnitten istället hänvisa till respektive intervju med en bokstav. Några intervjuer har alltså både en siffra och en bokstav.

Utvärderingens förutsättningar och tidsramar

Utvärderingen är ett självständigt arbete av utvärderaren, som på tillfällig projektbasis anställdes av kommunen för att genomföra utvärderingen. Utvärderingen genomfördes på halvtid under tidsperioden 1/2 till 23/7 2010.

Disposition

Utvärderingen är strukturerad utifrån ett förvaltningsövergripande avsnitt samt avsnitt från respektive deltagande förvaltning. I det förvaltningsövergripande avsnittet har jag använt mig av MUMS för att se framgångsfaktorer och svårigheter med utvecklingsarbetet. MUMS är de strategiska framgångsfaktorerna för jämställdhetsintegrering som utredningen JämStöd (utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering i staten) identifierade. MUMS står för:

- Mål och annan styrning
- Utbildning
- Metoder och arbetssätt
- Stöd och samordning⁶

ÖVERGRIPANDE OM UTVECKLINGSARBETET

Inledning

Arbetet med att beköna styrsystemet innebär inte att verksamheten blir jämställd. Men genom att beköna styrsystemet skapas förutsättningar för analys och verksamhetsförändringar som sedan, i följande steg kan skapa en jämställd verksamhet. Utvecklingsarbetet skapar en kunskap om att jämställdhet är en fråga förvaltningarna behöver arbeta med, och därmed skapas en efterfrågan för ett vidare arbete. Målsättningen med utvecklingsarbetet har också varit att inte bygga upp en projektsufflé som faller när pengarna tar slut, utan att istället hitta vägar att föra in detta arbete inom den ordinarie strukturen, och skapa bästa möjliga förutsättningar för att fortsätta ett jämställdhetsintegreringsarbete på förvaltningarna. Den strategiska tanken bakom ansökan har varit att söka pengar för sådant som annars skulle bli svårt att genomföra, exempelvis kostsamma omställningar av datasystem. På så vis bidrar utvecklingsarbetet och möjliggör en ”infrastruktur” inför det fortsatta arbetet. Tanken bakom utvecklingsarbetet bygger på långsiktighet och hållbarhet inom kommunens ordinarie processer.

Botkyrka kommun har en jämställdhetsstrategi, och i den tydliggörs vad som ska uppnås när det gäller jämställdhet i kommunen. Strategin ska ligga till grund för arbetet i förvaltningarnas verksamheter. I jämställdhetsstrategin beskrivs arbetet med att beköna styrsystemet som en förutsättning för jämställdhetsintegrering. Strategin gäller hela Botkyrka kommun, vilket omfattar alla nämnder, styrelser och helägda kommunala bolag.⁷

Genom att presentera all individbaserad statistik med kön som övergripande indelningsgrund, tydliggörs att jämställdhet är något som ingår i kärnverksamheten. Genom att visa statistiken väcks också tankeprocessen.⁸ Utvecklingsarbetet tvingar därmed varje ansvarig chef att förhålla sig till hur kvalitet och resurser fördelas mellan kvinnor och män, flickor och pojkar.⁹

7 Strategi för ett jämställt Botkyrka, Dnr KS/2008:51
8 Exempelvis intervju 6
9 Intervju 3

MÅL OCH ANNAN STYRNING

För att få en långsiktig hållbarhet i arbetet, har en medveten tanke bakom utvecklingsarbetet varit att inte gå för fort fram, och att inte bygga upp ett arbete kring resurser som försvinner när projektiden är över. Istället har tanken varit att förvaltningarna i stor utsträckning ska driva arbetet utifrån de egna förutsättningarna men vid behov med hjälp av konsultativt stöd från processledaren. Utvecklingsarbetet är upplagt på ett genomtänkt sätt, där varje förvaltning har blivit delaktig, åtminstone genom kartläggningen i förstudien. Förvaltningarna tar ett stort eget ansvar, och arbetet integreras in i de ordinarie strukturerna, vilket skapar möjligheter att bli långsiktigt hållbart. Utvecklingsarbetet bedrivs på bred front. Nästan alla förvaltningar levererar statistik som gör att skillnader grundade på kön blir synliga, medvetenheten har ökat och jämställdhetsfrågan finns aktivt på agendan. Utifrån det kan man konstatera att utvecklingsarbetet, redan i denna avstampsfas har inneburit stora förändringar. Förändringar som kommer att bli ännu mer märkbara när utvecklingsarbetet går in i nästa steg, som innebär ett mer omfattande analysarbete.

Utvecklingsarbetet säkerställer att det kommer att finnas underlag för att kön ska kunna vara med i hela processen från problemformulering till presentation av en analys. Ingen av de intervjuade har ifrågasatt eller varit tveksam till utvecklingsarbetets fokus eller val av insatser, istället har arbetet framhållits vara väl planerat och fokuserat på rätt saker. Däremot har formen problematiserats, vilket jag återkommer till nedan. Att arbetet uppfattas som väldigt konkret och tydligt har också framkommit i intervjuerna.¹⁰ Delvis börjar resultatet av arbetet bli synligt i olika dokument, men spridningen mellan förvaltningar är stor kring hur långt de har kommit i arbetet. All individbaserad statistik som finns tillgänglig uppdelad på kön, är inte redovisad uppdelad på kön. Allt kanske inte heller kommer att delas upp efter kön under utvecklingsarbetets gång. Delvis kan detta bero på bristande förankring av utvecklingsarbetets mål. Målet med utvecklingsarbetet omförhandlas av många nyckelpersoner. Målet omförhandlas både på grund av att det uppfattas som orimligt, men också på grund av okunskap - att man inte känner till omfattningen av målet.

Otyplighet och avvägningar – tveksamheter till målet

Målet med utvecklingsarbetet innebär att *individbaserade uppgifter så långt möjligt redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund vid all planering och uppföljning, kommunövergripande såväl som på förvaltningsnivå.*¹¹ Intervjuerna har genomgående bekräftat att det finns en poäng med att dela upp statistik på kvinnor och män. Inom alla deltagande förvaltningar ser man att det här arbetet har ett värde. I ett flertal intervjuer framkom dock vissa tveksamheter till målet med utvecklingsarbetet. Många ansåg att det vore bättre att redovisa med kön som övergripande indelningsgrund enbart vid specifika uppgifter. Ett hinder för utvecklingsarbetet uppstår när dem som ska driva arbetet inte tycker att det är lämpligt att införa kön som övergripande indelningsgrund vid individbaserade uppgifter, så långt det är möjligt, utan att en bättre strategi istället vore att välja ut områden.

Det är framförallt två olika infallsvinklar som framförts i intervjuerna, där målet indirekt har ifrågasatts. Det handlar om att *det måste finnas ett syfte med att göra uppdelningar på*

10 Exempelvis intervju 19

11 SKL ansökan, KS2008:52

kvinnor och män i styrdokument, och att det finns *en oro över mängden information som detta innebär*. Detta är argument som också går in i varandra. Här är det formen och presentationen i styrdokument som diskuterats, att så långt det är möjligt inkludera kvinnor och män i alla underlag.

Det måste finnas ett syfte med att göra uppdelningar på kvinnor och män i styrdokument

Den första tveksamheten som flera av de intervjuade har rör syftet. Att individbaserade uppgifter presenteras och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund är inte intressant, om det inte finns ett klart syfte med varför en uppgift ska redovisas uppdelat på kön.¹² Det upplevs bli för mycket tal förmedlat till politiken, om det inte finns ett tydligt syfte med dem, och förvaltningarna måste underlätta politikernas beslut. Utifrån den utgångspunkten skulle enbart det som är bekymmersamt ur ett jämställdhetsperspektiv, och som nämnden önskar göra en förändring kring belysas med statistik och analyser med kön som övergripande indelningsgrund. Det upplevs inte vara en god utredningsmetodik att presentera uppgifter uppdelat på kön utan ett syfte.¹³

Statistiken med kön som övergripande indelningsgrund skulle istället kunna få utrymme i databanker eller på andra ställen, så att uppgifterna finns tillgängliga. Ur denna aspekt är uppgifterna intressanta enbart om nämnden avser genomföra en förändring som syftar mot jämställdhet, och annars bör de inte redovisas med kön som övergripande indelningsgrund. Tveksamheterna handlar också om att genom att redovisa kön överallt blir det inte tydligt vad som är viktigt att förändra. – Finns statistiken där för att konstatera eller för att agera?¹⁴

Det finns en oro över mängden information som detta innebär

Den andra aspekten som framkommit i flera intervjuer är att mängden information som det innebär att ha kön som övergripande indelningsgrund är en svårighet. Flera av de intervjuade ifrågasätter vem som avgör vad som är intressant, och påpekar att om deras nyckeltalstabeller skulle vara uppdelade med kön som övergripande indelningsgrund skulle de vara flera sidor långa och därmed också svåröverskådliga.¹⁵ Denna typ av resonemang förs både av nyckelpersoner på kommunledningsförvaltningen samt av några representanter i arbetsgruppen ute på förvaltningarna. Dokumenten upplevs bli tyngre, och flera av de intervjuade har svårt att se nytta med att redovisa allt uppdelat på kön, bara för att uppgiften finns. Istället förespråkas att det görs ett urval för att inte styrsystemet ska drunkna i all data. Att istället utifrån situation och sammanhang värdera om och hur en uppgift presenteras, var är det relevant?¹⁶ Det upplevs finnas en risk att läsaren tappar intresset om kön finns med som övergripande indelningsgrund slentrianmässigt.¹⁷

Önskemål om vägledning

Där målet omförhandlats fanns i viss utsträckning även önskemål om vägledning kring vilka uppgifter som är av intresse. Att förvaltningen med kommunledning och politiker kan föra en diskussion, och också få stöd, utifrån vilka uppgifter som bör prioriteras att presenteras.¹⁸ Om inte alla individbaserade uppgifter så långt det är möjligt ska presenteras med

-
- | | |
|----|------------------------|
| 12 | Exempelvis Intervju 7 |
| 13 | Exempelvis Intervju 8 |
| 14 | Exempelvis intervju 11 |
| 15 | Exempelvis Intervju 7 |
| 16 | Exempelvis intervju 12 |
| 17 | Exempelvis intervju 18 |
| 18 | Exempelvis intervju 7 |

kön som övergripande indelningsgrund krävs ett ställningstagande kring *vem* som ska avgöra när och var det är intressant att presentera uppgifter uppdelat på kön, samt vem som ska avgöra vilka uppgifter som ska presenteras könsuppdelat. Detta kan inte vara upp till varje enskild medarbetare att bedöma, då finns ingen konsekvens eller hållbarhet kvar i arbetet.

Var finns hållbarheten?

Om konsekvensen i att så långt det är möjligt uppdelat statistik med kön som övergripande indelningsgrund leder till hållbarhet i arbetet, eller om det är just det som är ett hot mot hållbarheten är det jag intervjuat djupt oeniga om. Några intervjuade upplevde målsättningen som ett hot mot hållbarheten, att det inte är en rimlig eller hållbar målsättning att alltid utgå från att kön utgör en bakomliggande påverkansfaktor på presenterad data.¹⁹ Men också att målsättningen drog arbetet lite för långt, och att det kunde bli kontraproduktivt och dra lite av ett löjesskimmer över arbetet, något som också upplevs drabba de uppdelningar där kön är en viktig eller avgörande faktor. Många av de intervjuade uttrycker att det är onödigt att redovisa individbaserade uppgifter uppdelade på kön där ingen skillnad finns. Att det kanske är bättre att med en mening konstatera att ingen skillnad finns än att använda kön som övergripande indelningsgrund i tabeller där det inte visar någon skillnad.²⁰ Exempelvis gällande antal flickor och pojkar i förskola.

För konsekvensen, målsättningen i sin nuvarande ordalydelse, talar tydligheten. Konsekvensen innebär att godtyckligheten i detta minimeras, och också att det blir en naturlig spridning av uppgifterna i styrdokumentet. Förvaras de i databaser kommer den nyfikenhet som nu väckts, att analysera och fördjupa sig i uppgifterna kanske gå förlorad hos dem som inte aktivt ser eller söker uppgifterna. Möjligheterna att upptäcka mönster och enkelt jämföra med andra verksamheter på ett smidigt sätt går förlorad.

De som delar utvecklingsarbetets målsättning, menar att presentationen med kön som övergripande indelningsgrund också innebär att det i styrdokumentet redovisas ett tydligt resultat av verksamheten. Det syftar inte bara till att visa på brister, utan fungerar likväl som ett ”kvitto” på förändringar, eller att verksamheten når ut i samma utsträckning till kvinnor och män eller flickor och pojkar. Även det är ett viktigt resultat att visa. De ser alltså inte enbart statistiken som ett sätt att lyfta och identifiera problem och brister utan också att visa på annat utfall, även om det innebär att verksamheten utifrån ett jämställdhetsperspektiv, eller utifrån representation, fungerar bra.²¹ Resultaten förmedlas på ett tydligt sätt som innebär att styrsystemet berikas med nya dimensioner.

I detta sammanhang är det också viktigt att förtydliga att ingen var kritisk till att individbaserade uppgifter skulle samlas in och finnas uppdelade på kön - Samtliga intervjuade har uttryckt att detta är ett viktigt utvecklingsarbete. Många av de intervjuade poängterar också att det intressanta i det här arbetet främst är tidsserier och analyser, något som bådär gott för utvecklingsarbetets kommande steg.²²

19 Exempelvis intervju 8
20 Exempelvis intervju 2
21 Demokrati och integrationsberedningen, 2010-06-11
22 Exempelvis intervju 7,11, 19

En annan intressant iakttagelse i sammanhanget, är att trots att de individbaserade uppgifterna inte alltid är uppdelade med kön som övergripande indelningsgrund, beskriver flera i arbetsgruppen att de är nöjda med sin förvaltnings insatser, och att de anser att de levt upp till målen med utvecklingsarbetet och/eller förvaltningens ambitionsnivå. Det här innebär en diskrepans – då målen för utvecklingsarbetet inte är uppfyllda. Förklaringen till detta kan också spåras i att målet omförhandlats eller att man inte känner till målets omfattning. Målet med utvecklingsarbetet hade behövt förankras bättre för att kunna uppnås.

Indirekta styrsignaler

Jämställdhetsfrågan har hållits på agendan av kommundirektören. Kommundirektören skriver varje månad krönikor på kommunens intranät och har vid ett tillfälle under flera månader i rad valt att i dessa lyfta olika aspekter av jämställdhetsfrågor.²³ Detta skickar ut ett starkt budskap i organisationen.

Förankring av arbetet i förvaltningarnas ledningsgrupper

När förvaltningarna skulle utse representanter till arbetsgruppen fanns ett önskemål från utvecklingsarbetets sida att dessa skulle vara controllers och att de skulle ingå i förvaltningens ledningsgrupp. Önskemålet efterlevdes också i stor utsträckning.

På flera förvaltningar har arbetet fått stort utrymme på ledningsgruppsmöten, och är väl förankrat i ledningsgruppen. Arbetet har dock inte på alla förvaltningar fått en tillräcklig förankring i ledningsgrupperna, trots att arbetsgruppens representanter till stor utsträckning också är en del av respektive förvaltnings ledningsgrupp. Ett mönster som finns på flera förvaltningar är att utvecklingsarbete mött svårigheter att få gehör, vilket kan vara ett uttryck för passivt motstånd mot arbetet. Ett hinder i arbetet är också att nyckelpersoner inte ser nyttan i arbetet, och upplever utvecklingsarbetet som onödigt.²⁴ Detta motstånd har på vissa förvaltningar exempelvis tagit sig uttryck i att nyckelpersoner inte deltagit i utbildningsinsatser.

Perspektivträngsel

Arbetsgruppsmedlemmarna har inte mött mycket öppet motstånd på förvaltningarna. Det har på flera förvaltningar förekommit lite allmänt gnäll, om att det blir ytterligare en sak att göra, att det tar tid, och också utifrån perspektivträngseln att det är så många olika generella frågor att ta hänsyn till – som ännu inte är en "naturlig" del av arbetet. Man har inledningsvis sett frågan som ytterligare arbetsuppgift, inte som en integrerad del av arbetet. Dessa uttryck har främst förekommit hos personer i chefspositioner (också eftersom det främst är personer i chefsposition som berörs av arbetet på de flesta förvaltningar). Men när de kommit till insikt att det inte inneburit så mycket arbetsinsatser i detta inledande skede har mycket av det lagt sig.²⁵ Det här är dock något att vara fortsatt uppmärksam på i det kommande analysarbetet, där arbetsinsatsen är större. Utifrån detta möjligen kommande motstånd är det viktigt att förankra arbetet, motivera det samt vara tydlig med att detta är en del av kärnverksamheten.

23 Helgonet (kommunens intranät)
24 Intervju 7
25 Exempelvis intervju 16, 19

Många av de tvärgående frågorna går in i varandra, det är viktigt att finna former där de i större utsträckning kan samordnas för att minska belastningen på mottagarna.²⁶ Annars finns en risk att vissa förvaltningar väljer att ignorera allt som de uppfattar som sidospår från kärnverksamheten.²⁷ Det finns också en rädsla att arbetet med att beköna styrsystemet ska spridas till andra generella frågor, och att dessa också ska integreras på samma sätt i styrsystemet.²⁸ Det finns en avundsjuka mellan olika tvärgående perspektiv.²⁹

Det här utvecklingsarbetet är uppbyggt på ett sätt som skiljer sig mot hur de andra tvärgående perspektiven fungerar. Utvecklingsarbetet är inte ett spår vid sidan om, utan är istället ett spår integrerat mitt i själva styrsystemet. Man har hittat en metodik som tillför nytta, och som förvaltningarna upplever är till gagn för deras arbete.³⁰ Den upplevelsen gäller främst de förvaltningar som väl tagit till sig arbetet. Det finns fortfarande stora förvaltningar som inte har uppfattat nyttan med detta arbete, och som ser det som en pålaga mot det ordinarie arbetet.

Perspektivträngseln ses av flera av de intervjuade som ett problem och det är en svårighet för alla tvärgående frågor att få genomslag. Men det finns också tankar om att i en självkritisk och tillåtande organisation kan perspektiven tillföra varandra mycket, och att perspektiven är varandra till gagn. Genom att analysera något utifrån ett av perspektiven, öppnas också dörrar till perspektivseende för de andra perspektiven. Kultur- och fritidsförvaltningen omnämns som ett exempel där man i verksamheten arbetat med genus, och därmed också nått det interkulturella perspektivet, men också tvärt om, att det interkulturella perspektivet öppnat ögonen för jämställdhetsperspektivet.³¹ Detta är något som också utvärderingen av pilotarbetet inom vård och omsorgsförvaltningen ger uttryck för. Utbildningsinsatserna om jämställdhet i bemötandet väckte också mycket diskussioner utifrån mångfald.³²

I styrdokumentet har jämställdhetsfrågan i och med utvecklingsarbetet fått ett större utrymme, och är tydligare synlig än de andra tvärgående perspektiven.

Efterfrågan av resultat

Flera av de intervjuade beskriver att detta är ett arbete som kommer ”uppifrån”. Inledningsvis var det inte verksamheterna som efterfrågade individbaserade uppgifter uppdelat på kön. Men den statistik som finns könsuppdelad och det kommande analysarbetet har inneburit att verksamheterna nu själva efterfrågar könsuppdelade uppgifter. I och med att medvetenheten har ökat skapas också en efterfrågan bland medarbetarna att kunna titta på könsuppdelad statistik.³³ Med den ökade medvetenheten som arbetet inneburit förankras alltså arbetssättet i organisationen.

26 Behov av en ökad samordning av generella frågor är inte något unikt för Botkyrka, utan något som identifierats som viktigt även i studier av andra organisationer. Exempelvis ESV 2003:30
27 Intervju 4
28 Intervju 2
29 Intervju 18
30 Intervju 9
31 Intervju 6
32 Aziz, Maria 2010
33 Intervju 15

Löpande uppföljning av arbetet har skett via arbetsgruppen, där deltagarna fått redogöra för vad de gjort, om de följer planen och om målet för utvecklingsarbetet bedöms komma att uppnås. Uppföljningen mellan förvaltningarna och processledaren har varit muntlig.

I kommundirektörens ledningsgrupp där bland annat förvaltningscheferna och processledaren för utvecklingsarbetet ingår har frågan fått stort utrymme vid flera möten. Exempel har bland annat spridits genom att barn- och ungdomsförvaltningen har fått visa hur en kvalitetsdialog kan gå till.³⁴ (I det förvaltningsspecifika avsnittet om barn- och ungdomsförvaltningen framgår hur kvalitetsdialogerna jämställdhetsintegrerats på ett föredömligt sätt.)

Efterfrågan av resultat beskrivs främst komma från kommunledningen och processledaren.³⁵ Den politiska ledningen har satt upp målen för utvecklingsarbetet, och flera av de intervjuade påpekar att det är tydligt att detta är en tydlig och uttrycklig vilja från politikerna. De håller frågan på agendan, och blir delaktiga genom att efterfråga resultat, eller ställa frågor kring arbetet.³⁶ Efterfrågan och intresset beskrivs finnas främst på den högsta politiska nivån, och där beskrivs politikerna vara väldigt medvetna i frågan. Några av de intervjuade upplevde dock inte att deras nämnd frågade eller undrade något särskilt just kring detta utvecklingsarbete.³⁷ Även om vissa nämnder inte efterfrågar eller intresserar sig för arbetet, så är det ingen som motsätter sig det.³⁸ Det finns stora skillnader mellan olika nämnder i hur väl de följer upp och intresserar sig för detta arbete. Det är en svårighet för arbetet att skillnaden på engagemang är så stor mellan nämnderna. Det förefaller också finnas ett visst samband i ett svagt resultat av utvecklingsarbetet på förvaltningar där nämnden inte ställer några frågor, respektive ett bra resultat på utvecklingsarbetet där nämnden aktivt efterfrågar detta. För ökat genomslag bör politikerna också ta sitt ansvar. För att skapa en ökad medvetenhet hos politikerna, och bidra till ökad efterfrågan har en gedigen politikerutbildning, för dryga 100 förtroendevalda genomförts. Utbildningen var inte finansierad med projektmedel.

Det finns ont om forum i kommunen att ventilera denna fråga mellan politiker och förvaltning. Budgetberedningarna upplevs för korta, och fyllda med väldigt mycket innehåll. Det är dock där som de spontana frågorna uppkommer, om hur det ser ut för kvinnor och män.³⁹ Det finns inga sanktioner om en förvaltning inte levererar något resultat, men de får skämmas på budgetberedningen.⁴⁰

Styrningen av utvecklingsarbetet

Utvecklingsarbetets styrgrupp har inte träffats. Styrgruppen var tänkt att prioritera och fördela resurser, och leda processledarens arbete. Men också att följa upp tidsplaner och projektresultat.⁴¹ De två intervjuade ur styrgruppen har uppfattat utvecklingsarbetet som mycket självgående, med en drivande processledare. Det uppges vara en av anledningarna till att inga styrgruppsmöten sammankallats. Styrgruppen har varken fått eller efterfrågat några statusrapporter om utvecklingsarbetet, utöver den muntliga kännedom de har kring

-
- | | |
|----|--|
| 34 | Intervju 9 |
| 35 | Exempelvis intervju 7 |
| 36 | Exempelvis intervju 1, 19, 20 |
| 37 | Exempelvis intervju 16 |
| 38 | Exempelvis intervju 7 |
| 39 | Intervju 4 |
| 40 | Arbetsgruppsmöte om utkast till utvärdering 2010-05-24 |
| 41 | Intervju 4 |

arbetet.⁴² De två intervjuade som ingår i styrgruppen har dock haft mycket diskussioner med processledaren, något som kan tyda på att en informell styrning och uppföljning av utvecklingsarbetet skett.

Processledarens roll i arbetet är förhållandevis liten. Utvecklingsarbetet strävar efter att så långt det är möjligt ingå i de ordinarie strukturerna, och därmed hamnar också ansvar och ägarskap främst ute i verksamheterna. Processledaren upplever sin roll att övergripande leda och följa arbetet framåt. Där ingår också att leda arbetsgruppen, ge information, inspiration och stödja samt koppla samman olika människor med varandra. Men även att följa upp arbetet. Uppföljningen har främst skett muntligt på arbetsgruppsmöten, men även exempelvis genom att boka in möten och ge feedback utifrån hur arbetet med att beköna styrsystemet tagit sig uttryck i förvaltningarnas årsredovisningar.

Rekommendationer

Motivera och tydliggör!

Flera av de intervjuade har ifrågasatt om det är relevant att all individbaserad statistik så långt det är möjligt ska uppdelas med kön som övergripande indelningsgrund. Inför det fortsatta arbetet är det därför viktigt att föra en öppen diskussion kring om, när, var och varför detta är viktigt. Är målet med utvecklingsarbetet relevant, - då måste det motiveras tydligare i organisationen för att få ett bättre genomslag.

Det måste också tydliggöras när det är relevant att göra undantag från denna regel. Exempelvis skulle det kunna formuleras några riktlinjer kring undantag, att inkludera i vägledning och/eller finnas tillgängliga i verktygslådan på helgonet. Detta för att undantagen inte ska utgöra regel.

Förändra målen!

En problematik som uppstått genom okunskap eller omförhandling av målet med utvecklingsarbetet är att resultat som bygger på individbaserade data inte levereras med kön som övergripande indelningsgrund. I de mätbara mål som ska uppnås under perioden är många formulerade utifrån att ett visst antal procent av invånarna/ungdomarna etc. ska exempelvis uppleva eller uppnå något. Målformuleringen kan bli missvisande, om exempelvis 86 % av invånarna upplever att det är tryggt i deras närområde, men vid närmare granskning visar det sig att de som är otrygga nästan uteslutande är kvinnor. Arbetet med att beköna styrsystemet och presentera och analysera alla individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund innebär att en sådan problematik blir synlig. Men en precisare målformulering skulle istället kunna vara att minst 86 % av kvinnor och män i kommunen upplever att det är tryggt i deras närområde. Då blir det också omöjligt att följa upp målet på ett könsblint sätt.

För att gå vidare i arbetet och inte lämna utrymme för några eftersläpningar ser jag flerårsplanen som ett nyckeldokument. Flerårsplanen revideras årligen, men de stora omarbetningarna av planen sker inför varje mandatperiod.⁴³ Flerårsplanen bör bli tydlig i sina målformuleringar, att de individbaserade uppgifterna ska redovisas efter kön genom att inte använda sig av formuleringar som ”medborgare”, ”invånare” etc. utan istället tydligt mar-

42 Intervju 4

43 Intervju 4

keras att målsättningen gäller för både kvinnor och män. Exempelvis skulle ett sådant mål kunna formuleras ”Vid utgången av 2013 ska minst 93 % av kvinnor och män i kommunen uppge att de kan rekommendera en vän att flytta till sitt bostadsområde.”

Nya nämndmål och åtaganden

Förvaltningarna bör beakta om de jämställdhetsanalyser som görs kan leda till att nya nämndmål och/eller åtaganden formuleras för att ta ytterligare steg mot en mer jämställd verksamhet.

Utforma en förvaltningsövergripande handlingsplan för det fortsatta arbetet

Utvecklingsarbetet är väldigt konkret och strukturerat i denna första fas. Det är tydligt vad som förväntas åstadkommas, vilka uppgifter som ska tas fram samt hur och var de ska presenteras. Arbetet går nu in i nästa fas, när de könsuppdelade individbaserade uppgifterna ska analyseras och så småningom också leda till förändringar mot en jämställd verksamhet. I viss utsträckning är sådant arbete redan påbörjat inom två pilotområden. Däremot saknas en tydlig struktur och riktlinjer för hur det här arbetet ska genomföras. Arbetet bör brytas ned och tydliggöras i ett dokument.

Arbetet har kommit olika långt på de olika förvaltningarna. Vissa förvaltningar behöver troligen fortsatt stöd i första fasen medan andra förvaltningar kan behöva stöd i att arbeta i den nya skepnad som utvecklingsarbetet tar för dem. Det är viktigt att det finns en plattform för det fortsatta arbetet.

En tydlig efterfrågan

För ett ökat genomslag bör varje nämnd tydligt efterfråga detta arbete.

METODER OCH ARBETSSÄTT

Att alltid redovisa individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund är i sig en metod, ett arbetssätt för vidare arbete med jämställdhetsintegrering.

Beslutsstödsystemet

En stor utmaning som förvaltningarna mött i arbetet med årsredovisningarna är att beslutsstödsystemet inte är förberett för att kunna dela upp individbaserade uppgifter efter kön. Det har ställt till med problem på förvaltningarna.⁴⁴ Det förberedande arbetet på kommunledningsförvaltningen var försenat, och de mallar som tillhandahålls ger inte möjlighet att införa kön som övergripande indelningsgrund. På förvaltningarna önskar man att kommunledningsförvaltningen är konsekvent, och föregår med gott exempel så att arbetet är genomförbart. Några förvaltningar har istället valt att redovisa samma statistik, uppdelat på kvinnor och män i fler rader i tabellen istället. Förvaltningarna har då manuellt lagt till rader i mallarna. På så vis har de kunnat leva upp till utvecklingsarbetets mål trots de svåra förutsättningarna. Det leder i vissa fall till långa och lite svårlästa tabeller som också verkat avskräckande på andra förvaltningar, då hela redovisningarna blir betydligt längre än de annars skulle ha varit. Både från kommunledningsförvaltningen och från förvaltningar som inte valt att göra så har det uttryckts tveksamheter till att redovisa utifrån kön just utifrån aspekten att det blir för långt och krångligt. Troligtvis är förseningen av kommunledningsförvaltningens omställning av datasystem en bidragande orsak till att man ser statistikuppdelningen med kön som övergripande indelningsgrund som något som förlänger och tynger dokumenten avsevärt. Därmed har många funderingar väckts kring huruvida detta verkligen är nödvändigt och rimligt i relation till den belastning som uppdelningen tynger dokumenten med. Det anses av flera intervjuade orimligt och ointressant att införa uppdelad statistik i frågor där man inte avser göra något åt den skillnad som finns eller i sammanhang där ingen skillnad finns. Att statistiken ska vara uppdelad enbart där det finns ett tydligt syfte med att visa likheter eller skillnader.⁴⁵ Förseningen har alltså inte bara bidragit till en svårighet i det praktiska arbetet utan kan mycket väl också hjälpt till att skapa en känsla av att detta är krångligare och tyngre än det är, något som kan störa och försvåra utvecklingsarbetet även på sikt, efter att mallarna blir klara.

Men även när detta är åtgärdat kommer inte alla individbaserade uppgifter att vara uppdelade på kön. Anledningen till att alla individbaserade uppgifter inte kommer att vara uppdelade efter kön beror på svårigheter i framtagande av statistiken samt svårigheter i användandet av känslig statistik.

I många intervjuer har det förekommit påpekanden om att nyttan måste vägas mot tid, pengar eller arbetsinsats för att ta fram eller redovisa statistiken.⁴⁶ Där handlar det om svårigheter i framtagandet av statistiken. Det finns också andra aspekter som lyfts fram, angående att använda det som kan betraktas som känsliga eller onödiga uppgifter med viss urskillning. Flera personer som intervjuats har uttryckt vissa tveksamheter kring att alla uppgifter kanske inte är lämpliga att ta fram, antingen för att de inte ger någon relevant in-

44 Exempelvis Intervju 7

45 Exempelvis Intervju 11

46 Exempelvis intervju 5

formation, t.ex. för att det handlar om väldigt små grupper, och det är svårt att avgöra vad som är slump.⁴⁷ Små grupper kan handla om områdesnivå eller mindre verksamheter. Viss statistik redovisas inte med kön som övergripande indelningsgrund just av anledningen att det statistiska urvalet är för litet, på sikt (över tid) kommer urvalet bli större så att det också statistiskt kan säkerställas. Inom andra verksamheter kan det också bli känsligt, där uppgifter upplevs olämpliga att ta fram uppdelat på kön. Där upplevs svårigheten med att ta fram statistiken istället vara att göra en urskillning. En av de intervjuade uttrycker exempelvis att vissa uppgifter måste behandlas med försiktighet – att man ska fundera över varför man måste veta det.⁴⁸

På många förvaltningar har arbetet fungerat bra, och i den utsträckning det är möjligt att ta fram individbaserade uppgifter baserat på kön så har detta också gjorts och redovisats, eller till viss del redovisats. På några förvaltningar förefaller arbetet fungera så att tjänstemännen gör egna bedömningar om vilka individbaserade uppgifter som ska presenteras med kön som övergripande indelningsgrund. Där gör tjänstemännen egna bedömningar om huruvida uppgiften är intressant att belysa med kön som övergripande indelningsgrund eller inte. Detta går i strid mot utvecklingsarbetets mål, och borde beaktas i det fortsatta arbetet med tydligare riktlinjer kring vad som gäller.

Att ta nästa steg – Analysarbete av statistiken

Flera av de intervjuade är osäkra på vad som ingår i projektet. De flesta uppger att projektet handlar om att presentera uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund. Ingen avser att stanna arbetet där, flertalet av de intervjuade påpekar istället att det är nästa steg som är det intressanta. Att presentationen leder till ett vidare arbete med analyser - men det finns tveksamheter om analysdelen och det vidare arbetet är en del av projektet.⁴⁹

Flera förvaltningar har i detta skede nöjt sig med att redovisa statistiken uppdelat på kvinnor och män och upplever att arbetet är för nytt för att de ska kunna göra något mer. Till höstens planer förväntar de sig att nästa steg, där de beaktar statistiken, kommer. Före dess är det främst mer informella diskussioner kring statistiken som förs.⁵⁰ De inledande stegen i det här utvecklingsarbetet har på många förvaltningar inte blivit särskilt betungande. Det har på många förvaltningar (dock inte alla) varit lätt att ta fram könsuppdelad statistik, det har funnits bra förutsättningar för det arbetet.⁵¹ Det har till exempel handlat om tekniska förändringar som nya verksamhetssystem, och workshops, men som ändå inte satt så stor påverkan på det dagliga arbetet. På några förvaltningar uttrycks att de kan se nyttan med att analysera efter kön, och planerar att i större utsträckning försöka uppnå utvecklingsarbetets mål framöver.⁵² Arbetet med att beköna styrsystemet har gett förvaltningar aha-upplevelser. Det har visat på att skillnader finns mellan kvinnor och män.⁵³ Många berättar att det sätter igång fantasin, och att det ger inspiration att arbeta vidare. Utmaningen kommer i de följande stegen, när förvaltningarna i större utsträckning ska analysera och hantera den könsuppdelade statistiken som de nu samlat in. Det är också först då som en större arbetsinsats krävs. Många av de intervjuade

47 Intervju 16
48 Intervju 7
49 Exempelvis intervju 11, 15
50 Exempelvis intervju 19
51 Exempelvis Intervju 19
52 Exempelvis intervju 7, 19
53 Exempelvis intervju 7

beskriver att även om det upplevs väldigt spännande så står de lite handfallna inför detta.⁵⁴ De har fått en stor mängd könsuppdelad statistik framför sig, men vet inte vad de ska göra av den, var de ska börja och hur nästa steg i arbetet kommer att se ut. Det finns flera orsaker till varför analysarbetet ännu inte kommit igång, i någon större utsträckning.

I den omfattning statistik inte tolkas och används beror det bland annat på att:

- man efterfrågar tidsserier (även på förvaltningar som har möjlighet att gå tillbaka i sina datasystem och ta fram äldre uppgifter uppdelat på kön),
- man upplever sig sakna förmåga att göra bra analyser,
- man är rädd att dra förhastade slutsatser.

För analysarbetet har en förvaltningsövergripande utbildningsinsats genomförts under våren, där deltagandet dock var lågt. På några förvaltningar kommer det fortsatta arbetet till en början fokuseras till vissa enheter. Exempelvis på socialförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen är det några enheter som fortsätter, som kanske i ytterligare nästa steg kan ge inspiration eller modeller på förvaltningen till andra enheter att följa efter. Arbetet bedrivs vidare på de enheter som själva engagerat sig och vill arbeta vidare.

En vakthund till hjälp?

I intervjuerna med representanterna från arbetsgruppen uttrycks att det finns en förståelse från processledaren att de gör så gott de kan på förvaltningarna. För de förvaltningar som inte levererar resultat finns inga konsekvenser, men de som gör bättre ifrån sig får beröm.⁵⁵

Resultaten från förvaltningarna, i hur väl de lyckats leva upp till utvecklingsarbetets mål skiftar kraftigt. Exempelvis var dialog och serviceförvaltningens och socialförvaltningens årsredovisning föredömlig, medan vård- och omsorgsförvaltningens årsredovisning inte gjort några framsteg i att presentera individbaserade uppgifter efter kön jämfört med 2008. Spannet är stort. Men det stora spannet visar också att det finns ett behov av att identifiera en lägsta nivå och ge mer stöd där - Det är en balansgång, eftersom ansvaret främst är förvaltningens.

Enheter eller verksamheter som inte har kön som övergripande indelningsgrund när de presenterar och analyserar individbaserade uppgifter har än så länge kommit undan med det i ganska stor utsträckning på förvaltningarna i arbetet med årsredovisningen.⁵⁶ De har inte fått någon feedback eller bakläxa efter granskning, trots att personerna som valts ut till arbetsgruppen arbetar som controllers eller motsvarande. Många i arbetsgruppen har berättat att de på förhand granskar årsredovisningar utifrån andra aspekter, men att de inte gett någon, eller enbart någon enstaka återkoppling utifrån arbetet med att beköna styrsystemet.⁵⁷ Där finns en möjlighet att utveckla granskningsrollen. Kanske var det också en avsikt med utvecklingsarbetet att controllersarna indirekt skulle ha denna vakthundsroll, och att det var en anledning till varför just förvaltningarna ombads utse controllers till representanter i arbetsgruppen. Det är dock en roll som inte uttryckligen förmedlats till dem att de har.

54 Exempelvis intervju 1
55 Intervju 7
56 Exempelvis intervju 19
57 Exempelvis intervju 19

Det finns inga sanktioner om förvaltningarna inte levererar resultat, det finns inte heller något särskilt forum där det finns möjlighet att ta upp diskussioner om detta med politiken, budgetberedningarna ger dock utrymme för spontana frågor. Kommunledningen frågar, men utgör inte direkt någon blåslampa om resultat uteblir.⁵⁸ Däremot finns möjligheter att diskutera i det förberedande möte som sker exempelvis inför arbetet med ettårsplanen, då sker det dock med nästan ett års förskjutning. Genom möten i efterhand kan framtida skrivningar diskuteras, men det innebär att det är tidskrävande och tung process. Något bra, gemensamt forum för uppföljning finns inte i kommunen.⁵⁹

Rekommendationer:

Sprid arbetet vidare!

Arbetet borde också integreras så att jämställdhetsanalyser på ett självklart sätt blir en naturlig del även i utredningar och andra analyser som görs på förvaltningarna.⁶⁰

Var noggrann med mallarna!

Att de mallar som kommer från kommunledningsförvaltningen möjliggör att kön ska kunna utgöra övergripande indelningsgrund är av avgörande betydelse för utvecklingsarbetet fortsatta framgång. Därför är det just nu ett kritiskt skede i utvecklingsarbetet, när beslutsstöd arbetas fram. Det hade varit rimligt att köpa in konsultstöd för detta, och se till att beslutsstöd blir rätt från början. Konsultstödet skulle då dels kunna säkerställa att kön kan utgöra övergripande indelningsgrund inom det nya systemet men också dels vara ett stöd att tidsramar hålls. Detta är till sin karaktär en engångsinsats, som är av mycket stor vikt och skapar förutsättningarna för förvaltningarnas fortsatta arbete.

Riktlinjer

Det bör finnas vägledningar om hur uppgifter som inte är statistiskt säkerställda ska hanteras, och hur litet ett urval ska vara för att undantags ska göras med att ha kön som övergripande indelningsgrund. Vidare bör de lämpligen också finnas vägledningar för hur enklare metodologiska problem kan hanteras, om sådana kommer upp. Flera förvaltningar har grubblat på hur de ska hantera bortfall⁶¹ och även där skulle förvaltningsövergripande riktlinjer kunna vara till hjälp. Riktlinjerna kan lämpligen finnas tillgängliga exempelvis i verktygslådan på intranätet.

Fånga upp och agera utifrån en miniminivå!

Förvaltningarna äger och ansvarar för arbetet själva. Men någonting borde hända om ingenting görs. Ett mer aktivt stöd skulle kunna vara ett sätt att möta upp resultat av arbetet. Som arbetet nu är utformat, finns en eftersläpning. En frånvaro av individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund från en förvaltning kommer från kommunledningsförvaltningens sida eventuellt att diskuteras först vid uppstartsmötet för alstret året efter. På så vis kan skrivningar i kommande dokument påverkas. Det är en långsam och tungrodd process.

58 Intervju 7

59 Intervju 11, 12

60 Exempel på att spridningen av arbetet kan förbättras finns i de förvaltningsspecifika avsnitten, exempelvis för kultur- och fritidsförvaltningen.

61 Exempelvis intervju 16

En av förvaltningarna, som inte hade någon förbättring gällande könsuppdelade uppgifter i sin årsredovisning fick inga kommentarer kring detta av nämnden, det passerade helt utan respons. För att arbetet ska tas på allvar behöver kommunledningen efterfråga så att det märks – och snabbt agera och ge respons på tillkortakommanden. Några i arbetsgruppen efterfrågade lite mer blåslampa, att lite mer krav skulle ställas för att arbetet verkligen skulle bli gjort.⁶²

Ett alternativ till denna eftersläpning skulle kunna vara att utse väktare av frågan. I första hand på förvaltningen, att någon som granskar alster i förväg även inkludera denna aspekt i sin granskning. Lämpligen skulle detta kunna vara arbetsgruppens representanter. De som åtar sig granskningsrollen bör få en kortare utbildningsinsats, då jämställdhet är en kunskapsfråga. I andra hand att kommunledningsförvaltningen fångar upp som en andra väktare, som fångar upp och agerar utifrån en miniminivå.

Granskning i efterhand – revisorer

Även kommunens revisorer bör åläggas att följa upp verksamheten utifrån denna aspekt. För att arbetet kontinuerligt följs upp inom de ordinarie strukturerna.

STÖD OCH SAMORDNING

Arbetsgruppen

I arbetsgruppen ingår en representant från varje förvaltning, med undantag från kommunledningsförvaltningen, där två representanter, utöver processledaren inbjuds till mötena. Arbetsgrupper av denna typ, med representanter från varje förvaltning är inte något unikt för detta arbete, utan har funnits tidigare även i andra sammanhang.⁶³ Möten i arbetsgruppen har skett ca fyra gånger per år. Inom ramen för arbetsgruppen har det inte skett någon utbildning, annat än det kunskapslyft själva mötena genererar. Någon utbildning har heller inte efterfrågats i arbetsgruppen, med enstaka undantag upplever arbetsgruppens representanter att de inte har ett behov av utbildning inom arbetsgruppen.

Inställningen till arbetsgruppsmöten är överlag positiv. Enstaka personer av dem som blir inbjudna prioriterar inte mötena i någon större utsträckning, eftersom de inte upplever dem så relevanta utifrån deras del i utvecklingsarbetet. De allra flesta ser dock arbetsgruppsmöten som ett bra fora för erfarenhetsutbyte, avstämning och problemlösning samt att de fungerar bra som informations- och inspirationskälla.⁶⁴ Det uttrycks ha funnits viss variation i engagemang och även lite bristande närvaro i arbetsgruppen.⁶⁵ Frustration har uttryckts från någon enstaka person att arbetsgruppsmötena ger erfarenheter som sedan är svåra att sprida vidare i förvaltningen, då personen inte är en representant för förvaltningen eller har ett arbete/uppdrag som är upplagt på ett sätt så att kunskap kan spridas vidare, även om vissa erfarenheter har spridits till ledningsgruppen.⁶⁶ Tvärt emot detta uttrycker sig andra vara just processledaren för utvecklingsarbetets kanal ut i förvaltningen.⁶⁷

Fördelen med arbetsgruppen beskrivs bland annat vara att det är en dynamisk grupp, eftersom det finns representanter från alla förvaltningarna. Alla har kommit med lite olika perspektiv och erfarenheter. Men det innebär också en svårighet eftersom man befinner sig på lite olika nivå och har olika behov.⁶⁸

Utifrån den fas arbetet har befunnit sig i har arbetsgruppen utgjort en bra organisering av stöd och inspiration. Svårigheten är att hitta en balans i vilka som deltar i arbetet. Väljer man att bara jobba med controllers finns en stor risk att man missar tankegodis, då blir det bara en maktfråga. Och det kanske inte räcker, när utvecklingsarbetet ska fördjupas med analysarbete. Det krävs att även ”tänkarna” i organisationen är med.⁶⁹ ”Tänkarna” finns kanske i större utsträckning med i strategigruppen. En grupp som verkar parallellt men som har varit väldigt fristående från varandra.

Strategigruppen för den sociala dimensionen

Varje nämnd har ansvar för att dess verksamheter lever upp till inriktningen i kommunens arbete med den sociala dimensionen (där jämställdhet ingår) och varje förvaltningschef har

63 Anvisningar, *uppföljning av folkhälsoarbetet – förvaltningarnas bidrag – tilläggsanvisning till årsredovisning 2007*, Kommunledningsförvaltningen 2007-12-10

64 Exempelvis intervju 1, 19

65 Exempelvis intervju 1

66 Intervju 16

67 Intervju 20

68 Exempelvis Intervju 20

69 Intervju 18

huvudansvaret för att det får genomslag i verksamheten. Det innebär bland annat att se till att det finns en fungerande organisation för stöd och samordning av arbetet. Som ett led i samordningen finns en strategisk grupp för den sociala dimensionen av hållbar utveckling. Inom strategigruppen, behandlas också jämställdhetsfrågor. De har hitintills inte varit inblandade i arbetet med att beköna styrsystemet, den strategiska gruppen i sin nuvarande form är tämligen ny.

Huvuduppgifterna för kommunens strategigrupp för den sociala dimensionen är att:

- leda den strategiska utvecklingen av arbetet
- samordna utbildning och metodutveckling
- ge chefer och medarbetare konsultativt stöd och inspiration.

Strategigruppen upplevdes inte vara rätt fora för utvecklingsarbetet, som inledningsvis inriktade sig på controllers.

Utvecklingsarbetet fördjupas och permanentas och det innebär att arbetsgruppen fyllt sin funktion. Ett alternativ för det fortsatta arbetet är att det får utrymme i strategigruppen för den sociala dimensionen.

Ett annat alternativ är att arbetet får utrymme i strategigruppen för ekonomi och styrning, där kopplingen till styrsystemet är tydligare.

Annat stöd i arbetet

Det upplevs inte svårt att få stöd även i andra former än i arbetsgruppen. Exempelvis är det lätt att boka ett möte med processledaren för att få stöd eller för att få respons på exempelvis ettårsplan eller årsredovisning.⁷⁰ Flera av de intervjuade upplevde inte att de saknade stöd i någon form, utan var mycket nöjda med hur stödet var utformat och erbjöds. Andra efterfrågade mer tekniskt stöd, till exempel verktyg för att göra enkäter.⁷¹

Arbetsgruppens representanter fungerar också som stöd ut mot respektive förvaltning.⁷² De får också rollen att argumentera för arbetet då de bland annat möts av frågor om vad nyttan är med det, och vad man gör av all information.⁷³ Dokument som processledaren framtagit har också använts på förvaltningar som stöd för att argumentera varför detta arbete ska drivas.⁷⁴

Processledaren upplevs positivt som mycket aktiv, hon tipsar, driver och stöttar.⁷⁵ Hon är också proaktiv i sitt stöd, och bokar själv in möten exempelvis för att ge respons på olika alster. Exempel har en vägledning för att analysera förvaltningens årsredovisning utifrån den sociala dimensionen av hållbar utveckling utformats, med syfte att vara ett stöd för att i förvaltningens årsredovisning analysera och ta fram utvecklingsbehov, bland annat kopplat

70 Exempelvis Intervju 19
71 Exempelvis intervju 15
72 Exempelvis intervju 19
73 Intervju 7
74 Intervju 19
75 Exempelvis intervju 2, 15

till jämställdhet.⁷⁶ I samband med det anordnades också möten där förvaltningarna fick feedback på årsredovisningen.

I övrigt omtalades också personalboks slutet som ett mycket bra stöd i arbetet, då mallen var uppdelad på kvinnor och män.⁷⁷

Att dra lärdomar av varandra

Ett sätt att motivera att arbetet är relevant kan vara att sprida goda exempel, på hur jämställdhetsanalyser gjorts och vad de lett till. Arbetsgruppen är ett bra forum, liksom verktygslådan på intranätet. I början av sommaren anordnades också en seminariedag där olika verksamheter inom kommunen presenterade hur de arbetat med jämställdhetsintegrering. Seminariet hade många deltagare från kommunen och även några externa deltagare, och många goda exempel och inspiration från olika verksamheter spreds.⁷⁸ Det var dock enbart enstaka representanter från projektarbetsgruppen närvarande.

En intressant reflektion är dock att många av arbetsgruppens deltagare inte kan dra sig till minnet en lärdom de dragit från en annan förvaltning. (Samtidigt påpekas att lärdomar säkert dras, exempelvis vid arbetsgruppsmötena, att höra hur andra resonerar där, och att de är viktiga ur den synpunkten.⁷⁹)

Verktygslåda

På intranätet finns en verktygslåda som sällan uppdateras och är svår att hitta till. Senaste uppdateringen var i skrivande stund för fyra månader sedan. Verktygslådan är uppbyggd utifrån mums, med rubrikerna, mål och annan styrning, utbildning och kunskap, metoder och redskap samt samordning och stöd. Det finns även en rubrik med praktiska exempel.

I verktygslådan finns en gedigen kunskapsbank med gott om exempel på jämställdhetsanalyser som genomförts inom olika verksamheter. Analyserna finns också tydligt strukturerade efter verksamhetsområde.

I verktygslådan på intranätet finns ännu inte så mycket uppdaterade exempel från arbetet med att beköna styrsystemet. I princip är det enbart dialog och service pilotarbete som finns beskrivet med en presentation som sammanfattar deras arbete. Där finns också den broschyr som de tagit fram som stöd till medarbetarna att utveckla ett jämlikt och jämställt bemötande. Vård- och omsorgsförvaltningens pilotarbete finns nämnt, med hänvisningar till kontaktpersoner. Arbetet är dock inte presenterat. Bland de praktiska exemplen finns också barn och ungdomsförvaltningens ansökan till skolverket om stöd för att förstärka arbetet med jämställdhetsfrågor i sina verksamheter, samt hänvisning till en kontaktperson inom ett annat exempel, forskningscirkel på temat genus. Ytterligare ett praktiskt exempel finns med från områdesgrupperna. Tre av områdesgrupperna har sökt utvecklingsmedel från Boverket för att utifrån ett jämställdhetsperspektiv skapa en tryggare fysisk miljö i Hallunda, Alby och Tumba centrum. Alby och Hallunda beviljades medel och arbetet har inletts. Till detta exempel finns ansökan samt hänvisning till kontaktperson.⁸⁰

76 Vägledning för att analysera förvaltningens årsredovisning utifrån den sociala dimensionen av hållbar utveckling, Kommunledningsförvaltningen, 2010-03-08
77 Exempelvis intervju 7
78 Att skapa jämställda verksamheter, seminariedag 2010-06-23
79 Intervju 5, 20
80 Helgonet, Botkyrka kommuns intranät

Rekommendationer

Arbetsgruppen bör fortsätta – och förändras

Förvaltningarna har fått statistik med kön som övergripande indelningsgrund. Det råder dock en osäkerhet och vilshenhet i vad man ska göra med statistiken. Hur ska siffrorna användas och till vad? Vad ska man analysera vidare och varför?⁸¹ Det finns ett fortsatt behov av stöd och samordning av arbetet, varpå arbetsgruppen bör förlängas till utvecklingsarbetet förankrats lite bättre och tydliga resultat går att se på alla deltagande förvaltningar.

Arbetet bedrivs i olika faser, och de personer som var rätt personer att exempelvis ställa om datasystem, kanske inte alltid behöver vara rätt personer för analysarbetet. Arbetsgruppen kanske behöver kompletteras med andra personer för att täcka det ändrade behovet. Det skulle också innebära att arbetsgruppens nuvarande representanter skulle få en samarbetspartner på förvaltningen. Den här rekommendationen riktar sig också mot den känslan av ensamhet eller svårighet att få gehör på sin förvaltning som flera personer har uttryckt. För att arbetsgruppen inte ska bli för stor kan den istället delas.

Ett annat alternativ skulle kunna vara att förvaltningarna delar upp sig i två eller som mest tre mindre analysgrupper, där förvaltningar med närliggande verksamhet samarbetar eller delar erfarenheter. Två eller flera personer från varje förvaltning skulle kunna ingå i gruppen, och verksamhetsnära utbildning i jämställdhetsanalys, stöd, och erfarenhetsutbyte skulle då kunna erbjudas direkt i grupperna. Minst två representanter per förvaltning innebär en viss kontinuitet i arbetet även vid sjukdom eller personalomsättning. Det innebär också större möjlighet att bolla idéer och tankar med någon annan som kan verksamheten bra, och att arbetet inte blir lika ensamt.

Sprid goda exempel!

Sättet att sprida goda exempel bör utvecklas. Verktygslådan på intranätet borde göras mer lättillgänglig (till exempel genom en genväg från startsidan) och uppdateras kontinuerligt. När den systematiskt uppdateras bör den också marknadsföras bättre. Som komplement till ansökan och hänvisning till kontaktperson bör de exempel som presenteras där beskrivas eller sammanfattas lite kort, även i pågående fas, (enbart dialog och service pilotarbete presenterades på ett lättillgängligt sätt som ger tillräckligt med information för att väcka nyfikenhet om mer). På så vis kan läsaren få en snabb överblick om det är intressant att ta kontakt för ytterligare information.

UTBILDNING OCH KUNSKAP

Jämställdhet är en kunskapsfråga. Förvaltningarna har genom detta utvecklingsarbete fått mycket ny kunskap om hur deras verksamhet ser ut och påverkar flickor och pojkar, kvinnor och män. En kunskap som är en förutsättning för att kunna ta vidare steg i arbetet mot en jämställd verksamhet. Statistiken har synliggjort tidigare dolda skillnader som lett till diskussioner.⁸² Arbetet ökar medvetenheten och med små steg går kommunen mot en mer jämställd verksamhet, men allt förändringsarbete tar tid. Den ökade medvetenheten hjälper dock till att hålla kvar jämställdhetsfrågan på agendan.⁸³

I utvecklingsarbetet har förvaltningarna i stor utsträckning själva fått bedöma sitt utbildningsbehov, och utifrån det arrangerat seminarier eller workshops, antingen med processledaren eller med extern kompetens. Utbildningsinsatserna på förvaltningarna har både varit obligatoriska och frivilliga till sin karaktär. Generellt har responsen på utbildningar varit mycket positiv, vilket utvecklas närmare i de förvaltningsspecifika avsnitten. I samband med att kunskapsnivån ökat och arbetet bedrivs har några förvaltningar sett andra saker som hade varit värdefulla att söka projektmedel för, men processen har sin gång och det var svårt att förutse i det inledande skedet.⁸⁴ Det har dock funnits vissa möjligheter att omdisponera projektmedel, och processledaren har bett förvaltningarna komma in med önskemål om ytterligare insatser.

Utbildningsinsatser är något som i de förvaltningsspecifika avsnitten identifierats som viktiga för förankringen av arbetet. Inom kommunen har även olika utbildningstillfällen exempelvis i jämställdhetsintegrering och utbildning av externa föreläsare erbjudits.

Kunskap om könsuppdelad statistik saknas

Min bedömning är dock att utvecklingsarbetet hade nått både bättre och snabbare resultat av en inledande förvaltningsövergripande utbildning i könsuppdelad statistik för ett fåtal nyckelpersoner på varje förvaltning som skriver styrdokument och arbetar med statistik, eller en större och bredare utbildning för samtliga som skriver styrdokument. Då hade också flera missuppfattningar kring vad kön som övergripande indelningsgrund innebär kunnat undvikas.

Det finns inte en tillräcklig kunskap om vad som avses med att individbaserade uppgifter så långt möjligt ska redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund. Både vad som faller inom individbaserade uppgifter och vad övergripande indelningsgrund innebär är något som generellt skulle behöva förtydligas. Även de förvaltningar som vill och försöker göra rätt har haft lite knepigt att få in kön som övergripande indelningsgrund. En orsak är svårigheten med mallar som inte stöder uppdelningen, men det är inte den enda förklaringen. Att redovisa en andel kvinnor av en total är ett steg i rätt riktning, men det innebär inte att kön utgör en övergripande indelningsgrund. Både processledaren och skriftliga anvisningar från kommunledningsförvaltningen har hänvisat till en bok om könsupp-

82 Intervju 16

83 Exempelvis intervju 5, 19,20

84 Intervju 5

delad statistik,⁸⁵ men några utbildningsinsatser har inte genomförts för dem som själva inte valt eller hunnit med att läsa boken.

Som tidigare konstaterats finns en viss osäkerhet med hur nästa steg i arbetet ska tas. Informationen utvecklingsarbetet har genererat så här långt ska analyseras och så småningom användas till att skapa en jämställd verksamhet. I det arbetet ses utvecklingsinsatser och utbildning som väldigt värdefulla.⁸⁶ Förvaltningarna står inför en stor utmaning i att se sitt kunskapsbehov och efterfråga utbildning för att kunna genomföra jämställdhetsanalyser av god kvalitet.

Utbildning i jämställdhetsanalys

Under våren 2010 erbjöd processledaren en omfattande utbildning i jämställdhetsanalys. Endast tre förvaltningar deltog, med en eller två representanter vardera. De deltagande förvaltningarna var vård- och omsorgsförvaltningen, utbildning- och arbetsmarknadsförvaltningen samt kultur- och fritidsförvaltningen.

Upplägget för analysutbildningen var 5R-metoden för jämställdhetsanalys. Den syftar till att besvara frågorna:

- Vem får vad på vilka villkor och till vilket resultat – utifrån ett könsperspektiv?
- Vad behöver vi göra för att skapa en jämställd verksamhet – och hur ska vi lägga upp det arbetet?

Fem utbildningstillfällen samt ett tillfälle att presentera resultat var planerade under våren.⁸⁷ Något tillfälle blev inställt på grund av att för få kunde medverka och någon presentation av analysarbetet har ännu inte skett.

Politikerutbildning

Under tiden utvecklingsarbetet har pågått har det erbjudits en utbildning för politiker. Av ca 340 förtroendevalda har omkring 100 fått utbildning. Eftersom jämställdhet är en kunskapsfråga är utbildningssatsningen en del i att skapa en bredare efterfrågan. Utbildningsinsatsen skedde dock inte inom ramen för utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet.

Rekommendationer

Utbildningsinsats i könsuppdelad statistik

En utbildningsinsats i könsuppdelad statistik hade varit en bra startpunkt för utvecklingsarbetet. Nu har viss kunskap genererats i organisationen, men jag tror ändå att det finns ett behov av en utbildningsinsats, eftersom den generella bilden bland de intervjuade är att tabeller blir betydligt tyngre och längre med kön som övergripande indelningsgrund. På några förvaltningar påverkar också den bilden inställningen till att vilja redovisa uppdelat på kvinnor och män. Utifrån hållbarhetsaspekten är det inte lämpligt att godtyckligt kunna välja att inte visa tabeller och diagram uppdelade på kön, på det sätt som nu görs.

85 CBM 2004:1, SCB

86 Exempelvis Intervju 15

87 Upplägg av stöd till jämställdhetsanalysarbete i förvaltningarna, 2009-12-09

Fortsatt analysutbildning

Även om deltagandet var sparsamt på utbildningen som erbjöds under våren 2010 finns ett stort behov av utbildning i jämställdhetsanalys inom kommunen. Många av de intervjuade har upplevt sig lite handfallna inför kommande arbete, eller uttryckligen påpekat att kompetens att göra jämställdhetsanalyser saknas. Därför är det viktigt att fortsätta utbudet av utbildning i jämställdhetsanalys.

Se jämställdhet som en kunskapsfråga – utbilda!

Min avslutande rekommendation är att se jämställdhet är en kunskapsfråga. När förvaltningarna nu till stor del har könsuppdelad statistik kan det finnas all anledning att söka stöd i hur det är relevant att gå vidare, och med vad. Flera av de intervjuade har uttryckt en rädsla för att dra förhastade slutsatser. De verksamhetsanpassade seminarier som några förvaltningar haft med externa konsulter har varit väldigt uppskattade och skapat förståelse för vikten av frågan i den egna verksamheten. Kommunledningsförvaltningen erbjuder i samarbete med förvaltningarna kontinuerligt utbildning till stöd för jämställdhetsintegrering för chefer och medarbetare. Förvaltningarna bör aktivt uppmuntra deltagande till dessa utbildningar så att de får stor spridning och kompetensen i kommunen generellt höjs.

DE FÖRVALTNINGSSPECIFIKA AVSNITTEN

I de förvaltningsspecifika avsnitten redogör jag för hur utvecklingsarbetet har skett på respektive deltagande förvaltning. Där framkommer vilka insatser förvaltningen haft, samt vilka resultat arbetet åstadkommit. I viss utsträckning identifieras också framgångsfaktorer och svårigheter med arbetet.

Samhällsbyggnadsförvaltningen är den enda förvaltning som inte på något sätt deltagit i utvecklingsarbetet. Serviceförvaltningen deltog i förstudien, och har också haft en representant som bjudits in till arbetsgruppen. Däremot har förvaltningen inte identifierat något utvecklingsbehov i linje med utvecklingsarbetet, och därmed inte heller bedrivit ett utvecklingsarbete på förvaltningen.

De övriga förvaltningarna har deltagit i utvecklingsarbetet. På vård- och omsorgsförvaltningen samt dialog och serviceförvaltningen (nu sammanslagen med serviceförvaltningen) har även pilotarbeten bedrivits. Vård- och omsorgsförvaltningens pilotarbete har utvärderats separat,⁸⁸ det finns också en projektrapport om arbetet.⁸⁹ Dialog och serviceförvaltningens pilotarbete låg till grund för en masteruppsats.⁹⁰

Förvaltningarna har själva gjort en förstudie av sina utvecklingsbehov. Förvaltningarna har erhållit medel för olika insatser. Vissa förvaltningar har behövt lära sig hämta data ur systemen, eller erhållit medel för omställning av datasystem. I stor utsträckning handlar det om att få fram den könsuppdelade statistiken. För andra förvaltningar har uppgifterna redan funnits, några omställningar har inte behövts. Flera förvaltningar identifierade ett utbildningsbehov. Förvaltningar som redan haft uppgifterna uppdelat på kön har haft ett försprång jämfört med de andra förvaltningarna, och kanske borde det också ha lett till kvalitetsskillnader mellan förvaltningarna. Att också förväntningarna på hur långt de kommit i utvecklingsarbetet skulle kunna skilja sig. Utvärderingen visar dock i de förvaltningsspecifika avsnitten att detta inte har någon inverkan, med undantag från barn- och ungdomsförvaltningen som länge arbetat aktivt med frågan – där arbetet också kommit långt. I övrigt finns inget sådant samband, och det utgör inte någon skillnad i hur förvaltningarna presenterar individbaserade uppgifter i styrdokumentet. Andra faktorer har större betydelse.

För varje deltagande förvaltning har jag gjort en analys av ettårsplan, framåtsikt samt årsredovisning. Det har inte varit någon enighet om hur förvaltningarna ska prioritera mellan de olika dokumenten som ingår i styrsystemet. Enligt utvecklingsarbetets tanke och målsättning ska samtliga dokument inkluderas. Fokus för arbetet har på flera förvaltningar dock legat på uppföljningsdokumentet, i detta inledande skede. Genom att föra in kön som övergripande indelningsgrund där, finns möjligheter att uppmärksamma var det är

88 Aziz, Maria 2010

89 Jämställdhetssäkring av biståndsbedömningen inom vård och omsorg – projektrapport 2010-05-07

90 Olsson Katarina, 2010 (Utkast)

snedställt och förvaltningarna får då kunskap om vad de behöver arbeta vidare med.⁹¹ Det finns dock en problematik i detta, då det framåtsyftande arbetet finns i ettårsplan och framåtsikt. Därför tar det lång tid innan utvecklingsarbetet leder till långsiktiga effekter i form av en mer jämställd verksamhet. Några förvaltningar uppger dock att ettårsplanen är det mest prioriterade dokumentet, då det påverkar verksamheten mest och fungerar som ett arbetsverktyg.⁹²

Ettårsplanerna

Utifrån fullmäktiges uppdrag i flerårsplanen preciserar nämnderna sitt åtagande i Ettårsplanen. Nämnderna formulerar också egna mål som speglar nämndens prioriteringar inom väsentliga delar av verksamheten. Nämndernas egna mätbara mål ska tillsammans med relevanta nyckeltal bidra till att resultaten inom verksamheterna kan följas.⁹³

Granskningen av ettårsplanen 2010 har också gjorts utifrån en jämförelse med ettårsplanen för år 2008. I granskningen av ettårsplanen har utvärderingen också utgått från nämndernas åtaganden. Det är för att se om utvecklingsarbetet bidragit till förbättrade åtaganden. Utvecklingsarbetet verkar dock överlag inte ha kommit tillräckligt långt för att förändringar ska bli synliga i nämndernas åtaganden.

Framåtsikterna

I framåtsikterna bedömer nämnderna väsentliga inslag i utvecklingen inom sitt ansvarsområde. Nämndernas bedömningar är underlag till den flerårsplan som kommunfullmäktige senare beslutar om. Utgångspunkter i arbetet utgörs i huvudsak av tidigare års resultat, gällande flerårsplanen samt omvärldsförutsättningarna.⁹⁴

Framåtsikterna är ett tungt dokument i kommunen. Många upplever dock att framåtsikterna inte skriver så mycket om människor, att de är väldigt övergripande och saknar detaljer, de uppges inte innehålla så mycket siffror och mått.⁹⁵ Viss absolution har också getts för framåtsikterna. Detta är problematiskt då det är ett viktigt dokument att jämställdhetsintegrera, då det är i framåtsikterna som också anspråken på vad förvaltningen önskar göra skrivs ut, och nämndernas prioriteringar.⁹⁶

Min bedömning är också att framåtsikterna innehåller tillräckligt mycket individbaserade uppgifter för att arbetet med att beköna styrsystemet ska kunna utgöra ett avtryck på dem. De förslag, förändringar, verksamhetsförbättringar, och utbud etc. som diskuteras i framåtsikterna borde innehålla ett jämställdhetsperspektiv. Vem riktar sig verksamheten till? Och en analys av hur förslagen kan tänkas utfalla för kvinnor och/eller män eller flickor och pojkar. Framåtsikterna erbjuder också en bra plats för jämställdhetsanalys.

Årsredovisningarna

Delårsrapporter har avgränsats bort i denna utvärdering, då årsredovisningen är ett mer aktuellt dokument. Årsredovisningen visar i vilken utsträckning nämnden under året har

91 Exempelvis intervju 1, 4, 16

92 Intervju 5

93 Anvisningar ettårsplan 2010, *Arbetet med ettårsplan 2010*, Kommunledningsförvaltningen 2009-06-05

94 Anvisningar – framåtsikter, *Nämndernas framåtsikter inför flerårsplan 2011-2014*, Kommunledningsförvaltningen 2009-11-12

95 Intervju 12

96 Intervju 3

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.⁹⁷

På de två förvaltningar där jag gjort en fördjupad analys har även en jämförelse av årsredovisningen gjorts, där har jag använt årsredovisningen från 2007 som kontrolldokument. De fördjupade analyserna har gjorts för barn- och ungdomsförvaltningen samt kommunledningsförvaltningen. Utöver det har jag även läst flera andra förvaltningars årsredovisningar från år 2007, som inte innehåller några individbaserade uppgifter presenterade eller analyserade efter kön.

Utvärderingens analysmodell för att analysera årsredovisningarna är mycket förenklad, och har därmed också brister. Analysmodellen har byggt på att utifrån målformuleringarna bedöma om målet rör individbaserade uppgifter eller inte. Och därefter undersöka i vilken utsträckning individbaserade uppgifter presenteras utifrån kön i uppföljning och analys av snitten respektive slutsatser för framtiden. Ibland har dock förvaltningarna inga åtaganden som rör individbaserade uppgifter även om målet kategoriserats så, vilket gör att denna förenklade analysmodell kan bli missvisande. Målet för utvecklingsarbetet är att könsuppdelade uppgifter så långt det är möjligt ska presenteras och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund, men analysmodellen gör inte någon skillnad på var det är, respektive inte är möjligt att göra presentation och analys efter kön. Könsuppdelad statistik eller presentationer efter kön förekommer också ibland i mål som kategoriserats som inte relevanta, där förvaltningen har åtaganden som syftar till individbaserade uppgifter. På grund av utvärderingens förhållandevis korta tidsramar och det omfattande material som skulle analyseras, har möjligheten att göra mer omfattande analysarbete inte funnits. Resultatet av denna förenklade analysmodell bör beaktas utifrån denna bakgrund, och inte ses som annat än en fingervisning om hur väl förvaltningarna presenterar sina individbaserade uppgifter efter kön.

97 Anvisningar årsredovisning 2009, *Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2009* Kommunledningsförvaltningen, 2009-11-27

KULTUR- OCH FRITIDSFÖRVALTNINGEN

Den representant kultur- och fritidsförvaltningen utsett att delta i projektgruppen är Lina Karlberg, som är administrativ chef. Hon sitter i förvaltningens ledningsgrupp och arbetar strategiskt, bland annat som ekonomichef, controller, kvalitets- och uppföljningsansvarig.

Kultur- och fritidsnämndens verksamhet består av fyra verksamhetsavdelningar: bibliotek, kultur, ungdom & förening samt idrott & anläggning. I förstudien inför utvecklingsarbetet konstaterades att det i stor utsträckning redan fanns uppgifter som kunde presenteras med kön som övergripande indelningsgrund. Undantagen var nyckeltalen gällande antal besök på Botkyrka Konsthall⁹⁸, biblioteken och baden.⁹⁹ En del statistik upplevs vara besvärlig att ta fram, exempelvis om en förening bokar en idrottsanläggning framgår inte vilka som sedan är i lokalen. Förvaltningen har inte hittat lösningar för hur alla nyckeltal ska kunna redovisas med kön som övergripande indelningsgrund, men kommer som komplement till detta t.ex. använda mätveckor och manuellt registrera antalet besökande efter kön, bland annat i Rackethallen.

Kultur och fritidsförvaltningen upplevde vid förstudien inte att det skulle innebära några extra kostnader för att få mätbara mål och åtaganden indelat med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁰⁰ Medel har istället erhållits för en utbildningsinsats inom förvaltningen. Utbildningen genomfördes planenligt under 2009 (se vidare nedan).

Inom förvaltningen uppskattas ungefär två-tre personer vara direkt involverade i arbetet med att beköna styrsystemet. Ett trettiotal personer har också inkluderats i arbetet genom att de deltagit i utbildning.

På kultur- och fritidsförvaltningen pågår ett analysarbete. Förvaltningen har genomfört en analys av ungdomars uppfattning i kultur- och fritidsvaneundersökningen 2008 ur ett köns- perspektiv. Även stödet till föreningslivet analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv.

Förändringar i verksamheten

Förändringar i rutiner

I samband med att arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades inkluderade Kultur- och fritidsförvaltningen dimensionen kön i sin brukarenkät samt även i analysen av brukarenkäten.

På kultur- och fritidsförvaltningen arbetar varje enhet efter en handlingsplan, som ska bidra till arbetet utifrån ettårsplanen. Handlingsplanen är ett levande dokument. En nyhet i mallen för handlingsplanen är att förvaltningen har infogat en rubrik som heter ”Jämställdhetsarbete”, där arbetet för en jämställdhetssäkrad verksamhet ska framgå - och hur enheten arbetar för att nå det. Utifrån handlingsplanen bryts arbetet ner till enhetsnivå, vilket också

98 Konsthallen har en sensor vid dörren, som mäter antal personer som kommer in

99 Kultur- och fritidsförvaltningens underlag till förstudien ”beköna styrsystemet” 2008-06-03

100 Ibid.

borde innebära att det blir verksamhetsanpassat. Detta är en aspekt som utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet lett till inom förvaltningen. Det visar att kultur- och fritidsförvaltningen tagit till sig arbetet, gjort det förvaltnings specifikt genom att inkludera och organisera det i interna rutiner och mallar, vilket ger möjlighet till en långsiktig hållbarhet. Några andra skriftliga riktlinjer eller anvisningar kring utvecklingsarbetet finns inte inom förvaltningen, utan information har förmedlats på arbetsplatsträffar. Representanten i projektgruppen utgör stöd inom förvaltningen.

Förändringar i system

Kultur- och fritidsförvaltningen har investerat i ett nytt kassasystem för badhusen. Med tidigare kassasystem fanns inte möjlighet att föra statistik uppdelat på kön, men med det nya systemet får förvaltningen in sådana uppgifter, då de digitala läskorten registrerar om det är en kvinna eller en man som besöker verksamheten. Orsaken till bytet var dock annat än enbart statistikproblematiken. Omställningen av kassasystemet har förvaltningen gjort och bekostat själva.

Utbildningsinsatser inom kultur- och fritidsförvaltningen

Det åtagande som kultur- och fritidsförvaltningen gjorde, enligt förstudie och ansökan om projektmedel från Sveriges kommuner och landsting var att genomföra seminarier med chefer och medarbetare för att analysera förvaltningens brukarundersökningar ur ett jämställdhetsperspektiv.¹⁰¹

I mars och april 2009 genomfördes en utbildning i jämställdhet och jämställdhetssäkring av verksamheten, en heldag och en halvdag. I utbildningen deltog 34 personer från förvaltningen. Projektmedel erhöles endast för heldagen, där konsulter från Jämbyrå anlitades. Utbildare under halvdagen var processledaren för arbetet med att beköna styrsystemet.

Enhetscheferna gjorde urvalet till deltagandet vid utbildningen, som var obligatorisk i den bemärkelsen att varje enhet var representerad. 34 personer var anmälda till utbildningen, varav åtta chefer (tre män och fem kvinnor). Det var en något större andel kvinnor än män som gick utbildningen, 41 % män och 59 % kvinnor. Könsfördelningen bland personalen i förvaltningen är 38 % män och 62 % kvinnor.

Direkt efter utbildningen besvarades en enkät av 19 kvinnor och 11 män samt 1 utan angivet kön. 18 kvinnor (varav 5 chefer) samt 10 män (varav 3 chefer) samt 1 utan angivet kön (93 %) upplevde att de fått tillräcklig kunskap för att analysera nyckeltal och brukarundersökningar som rör deras egna verksamheter ur ett jämställdhetsperspektiv.

Jämställdhetsutbildningen följdes upp med en enkät ett drygt halvår efter utbildningstillfällena. Enbart hälften av de 31 tillfrågade svarade på enkäten, men någon bortfallsanalys har inte gjorts. Resultatet visade att jämställdhetsutbildningen enbart i liten utsträckning bidragit till nya kunskaper eller förändringar i arbetssätt. Förvaltningen har valt att tolka det som att det redan fanns mycket kunskap om jämställdhet innan utbildningsinsatsen. Enkäten visar att medvetandet kring stereotyper ökat samt att de flesta ser positivt på att ha fler jämställdhetsutbildningar i framtiden.¹⁰²

101 SKL ansökan, KS2008:52

102 Uppföljning av jämställdhetsutbildningen våren 2009

Uppfattningen om huruvida utbildningen resulterat i nya kunskaper eller inte har alltså förändrats under tidens gång. Tänkbart är att när utbildningen inte är lika aktuell upplevs den heller inte i lika stor utsträckning ha bidragit till att öka kunskapen.

Kultur- och fritidsnämndens ettårsplan

I kultur- och fritidsnämndens ettårsplan framkommer att verksamhetsutbudet kommer att analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv under 2010 för att säkerställa att nämnden erbjuder verksamheter som vänder sig till alla, något som kopplas ihop med ett långsiktigt hållbart samhälle. Som exempel ges vidareutveckling av arbetet med jämställdhetsperspektivet i föreningslivet samt att i den pågående studien av ekonomiskt stöd till föreningar analysera effekterna av det riktade ekonomiska stödet till verksamhet för flickor.¹⁰³

Kultur- och fritidsnämnden presenterar i sin ettårsplan också sitt uppdrag att belysa hur verksamheten erbjuds till och nyttjas av flickor, kvinnor, pojkar och män och skriver att det är ett utvecklingsarbete som påbörjats under 2009 och som fortsätter under 2010 samt lite kring vad arbetet hitintills inneburit.¹⁰⁴

I kultur- och fritidsnämndens ettårsplan för 2010 redovisas mått och nyckeltal delvis utifrån kön. I tabellen för mått och nyckeltal redovisas andel flickor för vissa av verksamheterna, vilket på ett tydligt sätt synliggör att flickor deltar i dessa verksamheter i mindre utsträckning än pojkar. Problematiken med denna form av redovisning är att flickor framstår som en problemgrupp, medan pojkar osynliggörs. Genom att redovisa siffror på detta sätt förmedlas inte på ett tillräckligt tydligt sätt att det är verksamheten som är orsaken till problemet. Istället bör kön utgöra en övergripande indelningsgrund i redovisningen.

Många av de mätbara målen i kultur- och fritidsnämndens ettårsplan handlar om individer, i form av medborgare, invånare, besök, elever etc. Räknas de mätbara målen är de 48 till antal, varav 31 rör individer. Dessa 31 ska i enlighet med utvecklingsarbetet följas upp med kön som övergripande indelningsgrund så långt det är möjligt. Två mål är tydligt formulerade så att uppdelning efter kön måste framkomma i uppföljningen. Det gäller andelen flickor/kvinnor i föreningsverksamhet. Ett annat mätbart mål baserat bland annat utifrån kön, handlar om att besökare inte ska uppleva att de diskrimineras på grund av kön, etnicitet, sexuell läggning eller funktionshinder.

Ettårsplanen för år 2010 innehåller också många åtaganden utifrån varje mål. I några av dessa åtaganden speglas ett jämställdhetsperspektiv. Åtaganden rörande jämställdhet finns till mål 1, 2, 4 samt 16.

Åtagande till mål 1:

Vi ska vidareutveckla projektet "Albyandan" till att även finnas i fler kommunalder, omfatta fler idrotter än fotboll som lockar både flickor och pojkar samt involvera fler föreningar. Detta är en form av organiserad spontanidrott av drop-in karaktär.

103 Ettårsplan 2010 – kultur- och fritidsnämnden 2009-09-09 (Del 1)

104 Ibid.

Åtagande till mål 2:

Vi ska använda brukarmedverkan för att planera och utveckla vår verksamhet, bland annat genom kulturombud och unga kulturombud. I all barn och ungdomsverksamhet ska vi arbeta med delaktighet och utgå från barns och ungas, flickors respektive pojkars behov och önskemål.

Åtagande till mål 4:

Vi kommer att analysera föreningsbidraget ur ett jämställdhetsperspektiv för att i framtiden säkerställa att bidraget delas ut på ett jämställt sätt.

Åtagande till mål 16:

Vi ska arbeta för att kunskapen om mångfald och jämställdhet ökar bland våra medarbetare.¹⁰⁵

Kultur- och fritidsnämndens ettårsplan 2008

Som kontrolldokument har kultur och fritidsnämndens ettårsplan för år 2008 använts. Mätbara mål och åtaganden i ettårsplanen år 2008 formulerades innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. I tabellen för mått och nyckeltal finns inte någon redovisning efter kön. Det mätbara målet där andel flickor/kvinnor ska följas upp fanns redan i detta dokument. Även i detta dokument har nämnden gjort åtaganden om jämställdhet. Åtaganden för jämställdhet finns till mål fyra.

Åtagande till mål 4:

Vi gör under 2008 en inventering av hur idrottsutövandet bland pojkar och flickor ser ut i kommunen. Vi arbetar för att pojkar och flickor ska ha samma möjligheter att delta i kultur- och idrottsverksamhet. Vi stimulerar föreningarna att skapa särskilda aktiviteter för flickor genom riktade insatser.

Både kultur- och biblioteksverksamheten genomför och erbjuder olika aktiviteter på temat jämställdhet. Exempelvis utställningar, ”Så gör prinsessor”, ”Cirkusugglan samt språk- och musikprojekt.¹⁰⁶

Sammanfattande kommentarer Kultur- och fritidsnämndens ettårsplan

I jämförelsen med kontrolldokumentet framkommer att formuleringarna skiljer sig åt. Utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet har gjort avtryck. Dels eftersom jämställdhetsperspektiv finns integrerat med åtaganden i fler målområden, och inte bara fastnat i mål fyra. Jämställdhet går på tvären över de andra målen. Ettårsplanen visar en medvetenhet om att flickor och pojkar kan lockas av olika saker, och ha olika behov och önskemål. Jämställdhet framhålls också som något kunskapsbaserat och något som ska analyseras. Slutatsen blir att Kultur- och fritidsnämnden har gjort stora framsteg i ettårsplanen 2010 utifrån arbetet med att beköna styrsystemet.

105 Ettårsplan 2010

106 Ettårsplan 2008 – med nämndernas åtaganden 2008

Kultur- och fritidsnämndens framåtsikt 2011-2014

Kommunen har en vision -att Botkyrka är en av Sveriges bästa kommuner att bo, leva och verka i. Kultur- och fritidsnämnden har kompletterat denna med en egen vision – att Botkyrka kommuns kultur- och fritidsverksamhet är en av de bästa i Sverige samt att Botkyrkaborna är stolta över att bo i Botkyrka. För att nå visionen uttrycker nämnden att det är viktigt att arbeta med jämställdhet.

Nämnden tydliggör också utmaningen i att tillgängliggöra utbudet så att det når så stor andel av kommunens medborgare som möjligt - oavsett könstillhörighet (samt en rad andra faktorer).

I framåtsikten framkommer att kultur- och fritidsförvaltningen inlett ett jämställdhetsarbete. Bland annat har en medborgarpanel genomförts, för att fånga medborgares uppfattning kring möjligheter att ta del av kultur- och fritidsaktiviteter ur ett jämställdhetsperspektiv. Vidare har ett arbete med gender budgeting inletts.¹⁰⁷ Bidragssystemet ska ses över och i arbetet med det kommer jämställdhetsperspektivet att belysas. Det här konstateras leda till att förvaltningen får ett större grundmaterial utifrån jämställdhet vilket underlättar framtida prioriteringar. Vad det innebär är ännu oklart, men nämnden skriver ändå att det kommer få effekter under framåtsiktsperioden.

I viss utsträckning förekommer skrivningar där olika villkor för kvinnor och män, flickor och pojkar belyses. Exempelvis konstaterar nämnden att det finns stora skillnader i hälsa, och att skillnaderna bland annat är utifrån kön. Nämnden vill också öka möjligheterna att delta i fysiska aktiviteter för tjejer, där utvecklingen av dansverksamheten beskrivs vara ett steg i rätt riktning. Bland många andra områden nämns även jämställdhet som något att utforska, för att utifrån en gemensam plan eller strategi arbeta ännu bättre för Botkyrkas unga.

Till övervägande del saknar dock skrivningar kring individbaserade uppgifter uppdelningar efter kön. I flera områden saknas ett jämställdhetsperspektiv trots att det hade varit berikande att lyfta in det. Exempelvis föreslås en utredning för 10-12 års verksamheten. Där hade det varit intressant att inkludera en jämställdhetsanalys i utvärderingsuppdraget, bland annat utifrån frågan om vad barnen ska få tillgång till.¹⁰⁸

Kultur- och fritidsnämndens årsredovisning

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

En kartläggning av kultur- och fritidsnämndens årsredovisning 2009 visar att det förekommer 23 olika mätbara mål. Inkluderas även undermål (eller nämndspecifika delmål till de övergripande) blir siffran istället 56 mätbara mål. Av dessa kan 16 av de 23, respektive 38 av de 56 mätbara målen anses vara relevanta att presentera och analysera med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁰⁹

107 Arbetet är ett projekt (räkneexempel) i samarbete med Sveriges kommuner och landsting, se vidare nedan.
108 Kultur- och fritidsnämndens framåtsikt 2011-2014 2010-01-26
109 Årsredovisning 2009 Kultur- och fritidsnämnden, 2010-02-23 Dnr KF/2009:15

Ett av de mätbara målen är specifikt formulerat utifrån kön.¹¹⁰ Målet är formulerat efter att ange en procentandel flickor, i verksamheten vilket innebär att kön inte är övergripande indelningsgrund i målet. En alternativ formulering till målet skulle kunna vara att föreningsverksamheten ska i utbud och fördelning av resurser svara mot både flickors och pojkers villkor och behov.

Utöver det mätbara målet som är formulerat utifrån ”andelen flickor” presenteras inte individbaserade uppgifter efter kön i avsnitten uppföljningar, analys och slutsats som följer på de mätbara målen. Istället har kultur- och fritidsnämnden ett större förklarande textavsnitt till sina mått och nyckeltal.

Uppdelat på kön finns inte mycket presenterat i avsnittet kring uppföljning av mål och åtgången. Årsredovisningen redovisar att förvaltningen erbjudit simskolor för kvinnor och en särskild baddid för kvinnor på Fittjabadet. Årsredovisningen redovisar också den utbildning i jämställdhet och ”jämställdhetssäkring” av verksamheten som genomfördes på förvaltningen. Detta faller inom samma målområde, mål fyra.

Övriga delar av årsredovisningen

Kultur och fritidsnämnden presenterar sina mått och nyckeltal utifrån utfall för 2006 till 2009 samt mål för 2009. Många av måtten och nyckeltalen bygger på individbaserade uppgifter, exempelvis antal besök, elever etc. Några mått och nyckeltal redovisas i form av andel flickor eller andel pojkar. Nämnden redovisar inte med kön som övergripande indelningsgrund, utan redovisar andel av den underrepresenterade gruppen inom vissa verksamheter. Problematiken med detta sätt att presentera uppgifterna har lyfts under avsnittet om kultur- och fritidsförvaltningens ettårsplan. Mål och utfall för underrepresenterat kön redovisas för tre verksamheter. Ytterligare redovisning visar målsättning för underrepresenterat kön men utan utfall för två verksamheter, och utfall visas för en verksamhet utan målsättning. I kommentarerna till nyckeltalen framkommer att det i mångt och mycket saknats en möjlighet att mäta fördelningen/andelen av män och kvinnor, flickor och pojkar.¹¹¹

Det har varit en svårighet för förvaltningen att beslutsstödsystemet inte stöder att kön kan matas in i systemet. Att göra flera kolumner för kvinnor och män under totalen, uppfattades som väldigt ineffektivt och otympligt. Detta är en bidragande orsak till att individbaserade uppgifter inte är uppdelade på kön.

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

Kultur och fritidsnämndens årsredovisning lever inte upp till målet att beköna styrsystemet.

Kultur och fritidsnämnden påpekar vid flera tillfällen i årsredovisningen att inga brukarundersökningar genomförts under året. Det innebär också att det inte finns någon ny individbaserad statistik från brukarundersökningar att presentera. (En könsuppdelning genomfördes för brukarundersökningen 2008.)

Utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet gör dock ett tydligt avtryck i kommentarerna till nyckeltalen, även om de uppgifter som utvecklingsarbetet efterfrågar inte redovisas.

110 Målet lyder: *År 2009 ska andelen flickor i föreningsverksamhet öka till 46 %* (Årsredovisning 2009 Kultur- och fritidsnämnden 2010-02-23 Dnr KF/2009:15)

111 Årsredovisning 2009 Kultur- och fritidsnämnden 2010-02-23 Dnr KF/2009:15

Men återkommande finns skrivningar om att siffror över exempelvis besöksstatistik uppdaterat på kön saknas, samt varför den saknas. Det tyder på att en medvetenhet om vad som ska göras finns, liksom viljan att genomföra det. Det krävs något mer tid för att ta fram de uppgifter som behövs, och nämnden skriver att de har för avsikt att utveckla och fullfölja könsuppdelningen av statistiken under 2010.¹¹² Med något bättre framförhållning hade årsredovisningen troligen kunnat presenteras på ett sätt där kön i större utsträckning utgjorde övergripande indelningsgrund, åtminstone för den statistik som finns tillgänglig.

Det fortsatta arbetet inom kultur och fritidsförvaltningen

Kultur- och fritidsförvaltning har ännu inga färdiga tankar kring hur den könsuppdelade statistiken ska utnyttjas. En generell tanke inom förvaltningen är att resultat (exempelvis för brukarundersökningar) ska användas i större utsträckning. Avsikten är att uppföljningsarbetet ska utvecklas utifrån fokus på hur resultaten ska användas. Därför har ett arbete påbörjats med att omformulera undersökningarna, så att svaren kan användas på ett sätt som utvecklar verksamheten. Att omformulera brukarenkätens frågor utifrån ett jämställdhetsperspektiv har förvaltningen dock inte planerat, utan istället är klarspråksperspektivet (lättförståelighet) det dominerande, även om inga motsättningar råder dem emellan. Inom förvaltningen upplevs medvetenheten om jämställdhetsfrågor ha ökat, och att jämställdhetsaspekten ofta finns med. Detta är dock ett exempel som visar att det inte integreras fullt ut, eftersom det hade varit ett bra tillfälle att också utifrån jämställdhetsaspekten se över frågorna, när de ändå ska omformuleras.

Det finns en upplevelse av att jämställdhet har hamnat på agendan på ett sätt som det inte var tidigare. Medvetenheten inom förvaltningen har ökat, men mycket återstår att göra. Förvaltningen fortsätter arbeta aktivt, och bland annat deltog tre representanter från förvaltningen i den förvaltningsövergripande jämställdhetsanalysutbildningen under våren 2010.

Kanske är det också den ökade medvetenheten och intresset på förvaltningen som bidragit till att förvaltningen deltar i ett räkneexempel, där två nationalekonomer (i samarbete med Sveriges kommuner och landsting), fått i uppgift att räkna hur förvaltningens resurser fördelas mellan kvinnor och män inom vissa verksamheter på kultur och fritidsförvaltningen.¹¹³

Slutsatser

Kultur och fritidsförvaltningen har konstruktivt försökt finna lösningar på de svårigheter de ställts inför i och med utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet. Arbetet har börjat få fäste i den ordinarie verksamheten bland annat genom enheternas handlingsplaner. Ett trettiotal medarbetare och chefer på förvaltningen har utbildats, och även om responsen var mycket positiv på utbildningen upplevs den enbart i liten utsträckning ha bidragit till nya kunskaper eller förändringar i arbetssätt. Oavsett om det är ett resultat av utbildningen eller inte finns synliga förändringar i förvaltningens ettårsplan - där jämställdhetsperspektivet finns integrerat över flera målområden. Skrivningarna i ettårsplanen visar också på att en kunskap om jämställdhetsfrågor finns. I årsredovisningen gör utvecklingsarbetet ett tydligt avtryck, men främst i formen av förklaringar till varför uppgifterna saknas. Jämställdhetsperspektivet finns, men skulle dock i större utsträckning kunna inkluderas i

112 Ibid.

113 Klerby, Anna; Osika, Ingrid 2010

framåtsikten. Arbetet har ännu inte fått den spridningen att mer tillfälliga utredningar eller översyn av frågeformulär inkluderar en jämställdhetsanalys. Men detta är ett arbete som tar tid, och arbetet med att beköna storsystemet är synligt inom kultur- och fritidsförvaltningen. Och även om målen ännu inte är uppnådda har förvaltningen kommit en god bit på väg. Utifrån allt pågående arbete som sker på förvaltningen, tyder allt på att förvaltningen kommer att komma ytterligare lite närmare målen inom en snar framtid.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

SERVICEFÖRVALTNINGEN

På serviceförvaltningen utsågs Caroline Kåhre som representant i projektgruppen. Hon är ansvarig för styrsystemet på förvaltningen, och sitter med i förvaltningens ledningsgrupp.

Serviceförvaltningen är en intern utförarenhet under servicenämnden som utför konsult- och servicetjänster åt andra förvaltningar inom områdena, ekonomi, kontor, juridik, teknik, post, personal, IT, arkiv, EU-frågor, marknadsundersökningar, information, planering, statistik, inköp, tolkservice, hälsovård. Serviceförvaltningen ansvarar också för kommunens service och information till kommuninvånarna med medborgarkontor, kontaktcenter, konsumentrådgivning, energirådgivning, områdesbaserat arbete, brotts- och trygghetsförebyggande arbete och borgerlig vigsel.¹¹⁴

Serviceförvaltningen deltog i förstudien inför utvecklingsarbetet, där de konstaterade att de inte berördes av utvecklingsarbetet. Sju personer deltog i kartläggningsarbetet, en från varje affärsområde och den utvalda representanten till projektarbetsgruppen. I princip tog arbetet med att beköna styrsystemet slut på förvaltningen efter förstudien. Serviceförvaltningens representant har dock fortsatt bjudits in till arbetsgruppsmöten. Några insatser inom ramen för utvecklingsarbetet har inte gjorts under 2009. Därför är min bedömning att det inte är relevant att för utvärderingens räkning granska årsredovisning från servicenämnden utifrån arbetet med att beköna styrsystemet. Årsredovisningen granskas istället för dialog och serviceförvaltningen. Serviceförvaltningen är numera sammanslagen med dialog och serviceförvaltningen. Tillsammans fortsätter de att heta serviceförvaltningen. För serviceförvaltningen innebär sammanslagningen en möjlighet till ökad styrka i detta arbete, inte minst då dialog och serviceförvaltningen har fört ett pilotarbete och ett aktivt arbete med att beköna styrsystemet. De har bedrivit ett arbete som även serviceförvaltningen kan dra nytta av och använda.

Serviceförvaltningen tillhandahåller tjänster till kvinnor och män i kommunen, men det sker enbart via andra förvaltningar. Respektive förvaltning specificerar vad de köper. Serviceförvaltningen bör dock ha ett ansvar att kvalitativt utveckla sina tjänster, och skulle utifrån den aspekten mycket väl kunna delta i detta utvecklingsarbete. Detta är något som flera av de intervjuade för utvärderingen också påpekat och efterfrågat.

Serviceförvaltningens ettårsplan

I serviceförvaltningens ettårsplan 2010 finns inga avtryck av utvecklingsarbetet eller annat jämställdhetsarbete. I avsnittet med åtaganden mot flerårsplanens mål finns 6 mätbara mål varav 2 baseras på individbaserade uppgifter som därmed bör följas upp utifrån kön. Räknas även undermål och nämndens egna mål är siffran istället 11 varav 6 relevanta att följa upp med kön som övergripande indelningsgrund.

Inga åtaganden speglar ett jämställdhetsarbete.¹¹⁵

114 www.botkyrka.se

115 Serviceförvaltningens Ettårsplan 2010, 2009-09-02 Dnr SEN/2009:124

Servicekommitténs årsplan 2008

Som kontrolldokument har serviceförvaltningens årsplan från 2008 används. Årsplanen skrevs innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. I årsplanen 2008 finns två exempel på jämställdhetsarbete på förvaltningen. Det är i form av mål och åtgärder till mål 4 samt åtgärder till mål 13.

Servicekommittén Mål 4: Gemensam arbetsgrupp ”För jämställdhet och mångfald och mot diskriminering”.

Åtgärder till mål 4:

Serviceförvaltningen åtar sig att under 2008 skapa en gemensam arbetsgrupp ”För jämställdhet och mångfald och mot diskriminering”. Syftet med gruppen är att samordna, inspirera, effektivisera och utveckla arbetet med ovan nämnda rubrik på förvaltningen. Ett viktigt utvecklingsområde är kompetensutvecklingen kring jämställdhet, mångfald samt de andra vanliga diskrimineringsorsakerna (funktionshinder, sexuell läggning samt ålder).

Arbetsgruppen åtar sig att träffas minst fyra gånger under 2008 för att först kartlägga nuläget och därefter utveckla samarbetet. Arbetsgruppen har bl.a. till sin hjälp den aktuella jämställdhetsplanen, mångfaldsplanen samt tillgänglighetsplanen. Efter de fyra arbetsgruppsmötena görs en utvärdering av vad samarbetet har lett till. Syftet är att genom att arbeta med dessa frågor möjliggöra för medborgarna att få lika möjligheter och rättigheter.

Åtgärder till mål 13c:

Förvaltningen ska medverka aktivt i kommunens gymnasiala utbildningar. Det kommer att ske genom att sf erbjuder ungdomar praktik i olika delar av sf:s verksamheter. Aktiviteten ger ömsesidig kompetenshöjning, skapar kunskap och ger nya perspektiv på effektivisering av kommunal förvaltning. Vidare ska vikt läggas vid att erbjuda praktik till flickor inom mansdominerade yrken och vice versa, för att öka intresset för och skapa möjligheterna inom dessa yrken.

Utöver dessa åtgärder har serviceförvaltningen dessutom en skrivning där sjukfrånvaron indirekt kommenteras utifrån kön, i meningen att ett tjugotal långtidssjukskrivna städskor står för sf:s och affärsområde Städteamets höga sjukfrånvaro.¹¹⁶ I övrigt presenteras inga individbaserade uppgifter utifrån kön. I sammanhanget bör det också tilläggas att den tillsatta arbetsgruppen fortfarande finns kvar på förvaltningen.

Sammanfattande kommentarer serviceförvaltningens årsplan

Serviceförvaltningens årsplan 2010 saknar ett synligt jämställdhetsarbete och visar inga uttryck av utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet. I kontrolldokumentet finns åtgärder som rör jämställdhet. Serviceförvaltningens årsplan har således försämrats under utvecklingsarbetets gång.

Serviceförvaltningens framåtsikt 2011-2014

I serviceförvaltningens framåtsikt finns enbart ett kort avsnitt som berör jämställdhet. Där framgår att dialog och service arbete med en jämställd medborgarservice är ett långsiktigt arbete som ska fortgå. Vidare står att kön införts som indelningsgrund i förvaltningens nyckeltal där så är möjligt. Att kön införts för verksamhetsstatistik och brukarenkäter inom

olika områden som räknas upp (det forna dialog och serviceförvaltningen). Vidare framgår att en utvecklings- och förbättringsåtgärd är att säkerställa att konsuppdelad statistik också används inom områdesenheten.¹¹⁷

Den tidigare dialog och serviceförvaltningen

På dialog och serviceförvaltningen utsågs Niklas Åkerlund som representant i projektgruppen. Han var chef för medborgarkontoren, och en ingick i ledningsgruppen. Niklas har dock lämnat sin tjänst, och arbetar inte längre i kommunen.

Organisatoriskt har dialog och serviceförvaltningen förändrats under tiden som utvecklingsarbetet har pågått. När utvecklingsarbetet startade var dialog och service en utförarförvaltning som ansvarade för medborgarkontoren, kontaktcenter och områdesenheten på uppdrag av kommunledningsförvaltningen. Utöver den centrala ledningen fanns enheterna medborgarkontor och kontaktcenter. I de tre enheterna ingick funktionerna: medborgarkontoren, budget- och skuldrådgivning, jobbcoachning, områdesutveckling, demokratiutveckling, brottsförebyggande arbete, stöd till ungdomsfullmäktige, personliga ombud, riskhantering/beredskapsfrågor, kontaktcenter, konsumentrådgivning, energirådgivning, kommunens reception och utvecklingen av kommunens e-tjänster (Botkyrka 24). Dialog och service funktion har kvarstått under omorganiseringen, men nu är förvaltningen alltså sammanslagen med serviceförvaltningen.

Inom arbetet med att beköna styrsystemet har dialog och service erhållit medel för att ställa om kontaktcentrums verksamhetssystem och medborgarkontorens statistikverktyg. Inom ordinarie budget har också dialog och service åtagit sig att införa kön som övergripande indelningsgrund för medborgarkontorens årliga brukarundersökning, samt ändra den manuella hanteringen så att konsuppdelad ärendestatistik kan tas fram för energirådgivningen. Omställningarna har skett enligt plan, så när som på kontaktcentrums verksamhetssystem som inte kunnat omställas. Den nya versionen av kontaktcenters verksamhetssystem har inte kunnat införas eftersom leverantören inte kunde genomföra förändringarna. Istället finns tankar på att helt byta verksamhetssystem nästa gång det upphandlas.

Inom dialog och serviceförvaltningen var samtliga medarbetare (omkring 50) inkluderade i utvecklingsarbetet genom utbildningsinsatser. Det var omkring nio personer som aktivt arbetade med styrdokumentet.

Förvaltningen har också med hjälp av studenter genomfört två jämställdhetsanalyser av verksamheten, i form av uppsatstupdrag.¹¹⁸

Dialog och service pilotarbete

Denna utvärdering har inte avsikt att utvärdera pilotarbetet på dialog och serviceförvaltningen. Pilotarbetet har dock inspirerat och engagerat på dialog och serviceförvaltningen. Det har höjt medvetandet och om jämställdhetsfrågor, något som

117 Framåtsikt 2011-2014, serviceförvaltningen

118 Larsson, Jennie K 2009 samt Olofsson, Lynn m.fl. 2008-2009

också påverkat ambitionsnivån på ett positivt sätt angående arbetet med att beköna styrsystemet. Eftersom det har betydelse för engagemang och kunskapsnivå i förvaltningen redogör jag här kortfattat för vad pilotarbetet inneburit.

Under våren 2008 fick samtliga chefer och medarbetare (sammanlagt drygt 50 personer) en jämställdhetsutbildning omfattande tre halvdagar, (en utvald grupp utbildades ytterligare en halvdag). Utbildningen var obligatorisk för alla, och schemalagd på arbetstid. Syftet med utbildningen var att identifiera behov av åtgärder för att jämställdhetsintegrera förvaltningens olika verksamheter.

Den inledande utbildningsinsatsen beskrivs vara av stor vikt, och en förutsättning för det fortsatta arbetet. Många inom förvaltningen kunde före utbildningen inte förstå att skillnader grundat på kön kan förekomma när varje individ hjälps och bemöts utifrån just den personens behov. Detta har förändrats under arbetets gång, och den generella bilden på förvaltningen är nu att alla har förstått att det finns och görs skillnader grundat på kön. Utbildningen och det följande arbetet har bidragit till en mycket större medvetenhet om jämställdhetsfrågor inom förvaltningen.

Tillsammans med förändringsledarna (se vidare nedan) har ledningsgruppen arbetat fram en vision för dialog och service arbete, detta skedde efter den inledande utbildningen.

”Dialog och service medarbetare ska ge alla människor ett likvärdigt bemötande och samma möjligheter till service. Vi vill bidra till att alla människor har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. I vårt arbete är en jämlik medborgarservice en självklarhet och genom detta kan vi också tjäna som förebilder för andra.”

Visionen är tänkt att vara ett riktmärke och ett förhållningssätt att agera utifrån i interna såväl som externa kontakter. Alla medarbetare har uppmanats att känna till den. Bakom spridningen av visionen stod dåvarande förvaltningschef Yvonne Bjerke.¹¹⁹ Innan sammanslagningen var jämställdhet något som diskuterades vid alla ledningsgruppsmöten på förvaltningen.

Med hjälp av dramapedagogik och interaktionsforskning utbildades förändringsledare tillsammans med forskaren Katarina Olsson, från hösten 2008 och ca ett år framåt.¹²⁰ Sammanlagt har åtta förändringsledare utbildats, en från varje medborgarkontor samt två från kontaktcenter och två från områdesenheten. På förvaltningen har det förekommit självgranskning, i form av värderingsövningar samt att alla medarbetare fört personliga dagböcker med tankar och funderingar kring händelser och bemötanden, möten och handläggningar. Dessa diskuterades sedan i grupp, och var även utgångspunkt för forumspel. Förändringsledarna har tillsammans med ledningsgruppen arbetat fram metoder och arbetssätt för att granska förvaltningens verksamheter ur ett jämställdhetsperspektiv, ett arbete som utmynnat i ett antal ”bemötandepunkter” om förhållningssätt både ur ett internt och externt perspektiv. Bemötandepunkterna har sedan konkretiserats och synliggjorts på

119 Vision för dialog och service medarbetare, 2008-09-17, uppdaterad 2009-03-12

120 Arbetet resulterade i masteruppsatsen ”Det som upplevs i *sinn*et stannar i *minnet*” *En studie om interaktiva metoder och processer i arbete med jämställdhetsintegrering* Olsson, Katarina, 2010 (Utkast)

förvaltningen genom en broschyr¹²¹. Förändringsledarnas roll har också varit att driva arbetet framåt på sina respektive arbetsplatser, att hålla jämställdhetsarbetet levande och att synliggöra det i vardagen. Förändringsledarna planerar nu det fortsatta arbetet.¹²²

Den broschyr som framtagits har också varit en hjälp i det fortsatta arbetet, valda delar av verksamheten har kunnat granskas utifrån broschyrens innehåll. Detta skedde inom ramen för arbetet med att göra fördjupade jämställdhetsanalyser. På kontaktcenter analyserades bemötande mot kvinnor och män utifrån medlyssning av samtal på kontaktcenter. I underlaget visades en tendens att kommunvägledarna interagerade mer med kvinnliga kunder än med manliga.

Medborgarkontoren började sitt arbete med att göra analyser inom området färdtjänst. Kontoren har själva valt hur de ska analysera sin handläggning av färdtjänst, vilket på de flesta kontor innebar att de valde att göra en textanalys på gamla utredningar, ett kontor använde sig av medlyssning. Kontoren kom fram till något olika resultat, vilket inkluderade allt från att ingen skillnad kunde upptäckas, till att skillnader fanns i beskrivningar.¹²³ Svårigheterna med arbetet har varit tidsbrist, dålig planering och för lite stöd. Men de flesta verkar ha uppskattat arbetet, och grundinställningen var att de lärt sig mycket, även om det inte alltid var om jämställdhet. Många tankar har också väckts om att utredarna gör ganska olika, och också tankar kring andra diskrimineringsgrunder än kön.¹²⁴

Dialog och service årsredovisning 2009

Dialog och serviceförvaltningen gjorde inte någon ettårsplan för år 2010, eller framåtsikt 2011-2014, i och med sammanslagningen. Däremot visar dialog och serviceförvaltningens årsredovisning att utvecklingsarbetet gjort ett stort avtryck.

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

En kartläggning av dialog och service årsredovisning 2009 visar att det förekommer 13 olika mätbara mål mot flerårsplanen. Inkluderas även undermål (a, b osv.) blir siffran istället 17 mätbara mål. Av dessa kan 11 av de 13, respektive 14 av de 17 mätbara målen anses vara relevanta att presentera och analysera med kön som övergripande indelningsgrund

Av de elva mål som kategoriserats som relevanta redovisar förvaltningen uppgifter presenterat efter kön för fyra av målen. Ytterligare två av målen har i uppföljnings och analysavsnittet eller slutsatser för framtiden presentation av jämställdhetsarbete som bedrivits på förvaltningen. Det är arbetet med en jämlik medborgarservice som beskrivs, samt att kön införts som indelningsgrund vid brukarenkäterna. I analysen konstateras också att den könsuppdelade statistiken ännu inte tolkats och använts eftersom förmågan att göra detta måste utvecklas. För de resterade fem målen redovisas inga uppgifter uppdelat på kön.

Övriga delar av årsredovisningen

121 Jämlik medborgarservice, en broschyr om hur dialog och service ska arbeta för att uppnå detta (2009)
122 Föreläsning av Sara Lundblad (förändringsledare) vid studiebesök på kommunen 2010-03-10.
123 Minnesanteckningar, färdtjänstgranskning, personalmöte 2009-11-27 (2009-11-28)
124 Ibid.

I de inledande textavsnitten är utvecklingsarbetet mycket tydligt synligt. Det framgår att analysarbete har påbörjats av statistiken. I mycket stor utsträckning presenteras individbaserade uppgifter efter kön.

Personalstrukturen är både redovisad och kommenterad med kön som övergripande indelningsgrund. Men det finns också fler individbaserade uppgifter som hade varit relevanta att redovisa med kön som övergripande indelningsgrund, t.ex. kompetensutveckling och personalomsättning.

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

På dialog och serviceförvaltningen har utvecklingsarbetet integrerats väl i årsredovisningen. Individbaserade uppgifter presenteras i mycket stor utsträckning utifrån kön.

Slutsatser

Dialog och serviceförvaltningen har bedrivit ett omfattande och ambitiöst arbete. Samtliga inom förvaltningen har fått utbildning, vilket har höjt medvetenheten om jämställdhetsfrågor väldigt mycket. Detta är en stor framgångsfaktor, och hela förvaltningen uppges ha gjort en ”jämställdhetsresa”. Den inledande kunskapsupbyggnaden ses som viktig, eftersom många till en början inte trodde att eller förstod att kön kunde utgöra en skillnad. Nu är medvetenheten kring detta stor, och alla är uppmärksamma på skillnader som görs. Det har skapats ett stort engagemang för frågan, och arbetet uppges ha lätt även till stora spin-off effekter. Genom att jämställdhetssäkra processer, har det medfört en effektivisering och kvalitetsgranskning av processerna som följd.

Omorganisationen i och med sammanslagningen med serviceförvaltningen uppges ha tagit mycket kraft, och tid, varpå arbetet tappat fart. Utmaningen som serviceförvaltningen står inför i sin nya sammanslagna form är att ta tillvara på det engagemang och den kunskap som dialog och serviceförvaltningen kommit med, och skapa en möjlig utveckling av detta arbete som övergriper hela förvaltningen. Serviceförvaltningen bör ta ett ansvar att kvalitativt utveckla sina tjänster, och skulle utifrån den aspekten mycket väl kunna delta i detta utvecklingsarbete med ett proaktivt förhållningssätt gentemot förvaltningarna. Serviceförvaltningen uttrycker i sin framåtsikt att de genom uppföljning och utvärdering ska säkerställa att de är konkurrenskraftiga.¹²⁵ Denna utvärdering poängterar härmed att om serviceförvaltningen skulle erbjuda det efterfrågade proaktiva förhållningssättet i denna fråga skulle det innebära en bättre konkurrenskraft.

SOCIALFÖRVALTNINGEN

På Socialförvaltningen utsågs Birgitta Wallin som representant i projektgruppen. Hon är controller på förvaltningen och ingår i ledningsgruppen.

Socialförvaltningen ansvarar för försörjningsstöd (socialbidrag), vård- och behandling av personer med missbruk, personer med psykiskt funktionshinder, vårdnadsfrågor, familjerätt, sociala barn- och ungdomsfrågor, familjehem/kontaktfamilj, samtalsmottagning, dödsboanmälan, alkoholtillstånd och öppna förskolor.¹²⁶

Inom socialförvaltningen identifierades ett utbildningsbehov i arbetet med att beköna styrsystemet. Utbildningen behövdes dels i sakfrågan, men dels också i hur könsuppdelad statistik kan tas fram ur systemet.

Inom socialförvaltningen är det största och viktigaste systemet WM-IFO, som är förvaltningens verksamhetssystem och socialregister. I det systemet finns bland annat beslut, insatser och yttranden. Verksamhetssystemet är gammalt, och uppdateras inte längre, och förvaltningen kommer också successivt att byta det. Därför var det inte heller möjligt att göra en omställning av datasystemet. Men för att kunna ta fram uppgifter uppdelat på kön även innan bytet har förvaltningen arbetat med att hämta uppgifter genom databashanteringsprogrammet Access, och sammanställt per kön genom att göra urval på näst sista siffran i personnumret. För att lära sig detta har förvaltningen haft en utbildningsinsats med företaget som har verksamhetssystemet. De har fått lära sig hur de ska ställa frågorna till systemet för att få svar på rätt sak, och också hur dubbelräknande av personer undgås. Förvaltningen har fått en utbildning i verktyget samt hur man hämtar uppgifter ur registren. Ytterligare en utbildningsinsats, med en fördjupning, är planerad.

På socialförvaltningen har utvecklingsarbetet i denna första fas främst bedrivits som ett teknikprojekt. Ledningsgruppen och de som arbetar med verksamhetssystemet är involverade i arbetet med att beköna styrsystemet, vilket innebär att drygt ett dussin personer arbetat aktivt med utvecklingsarbetet. Utvecklingsarbetet har också tidsmässigt fått stort utrymme i ledningsgruppen, bland annat vid de två tillfällena då processledaren respektive Kicki Scheller, en extern konsult från Jämbyrå, har haft utbildningsinsatser. Processledaren gav en grundläggande jämställdhetsutbildning. Konsulten hade i förväg granskat ett material förvaltningen skickat och hade ett verksamhetsspecifikt seminarium, som bland annat behandlade vilka uppgifter som är relevanta att ta fram uppdelat på kön, och vad nyttan med ett sådant arbete är. Någon utvärdering av dessa utbildningsinsatser genomfördes inte, men de spontana reaktionerna uppges ha varit mycket positiva. Utbildningsinsatserna var obligatoriska för ledningsgruppen.

Socialförvaltningen har i många år haft en fråga om den svarandes kön med i brukarenkäten, men aldrig redovisat den uppdelat på kön. Utvecklingsarbetet har ändrat denna rutin, så att brukarenkäten nu redovisas uppdelat på kön. En problematik i och med detta har varit att finna former att hantera bortfall, en fråga som förvaltningen fortfarande arbetar med.

Socialförvaltningens ettårsplan

Socialförvaltningen inleder sin ettårsplan med att redogöra för sin värdegrund, som är att: ”Alla människor har lika värde. I vårt arbete utgår vi från människors egen förmåga och eget ansvar på ett jämlikt, rättvist och tryggt sätt.”¹²⁷ I textavsnitten i ettårsplanen speglas inte arbetet med att beköna styrsystemet i någon större utsträckning. I några enstaka fall skrivs exempelvis vuxna kvinnor och män eller funktionshindrade flickor och pojkar ut, men genomgående är individbaserade uppgifter inte presenterade med kön som övergripande indelningsgrund.¹²⁸

I socialnämndens ettårsplan finns mål utifrån flerårsplanen men också socialnämndens egna mätbara nämndmål, där flerårsplanens mål bryts ned verksamhetsspecifikt. Totalt finns 34 mål, varav 30 baseras på individbaserade uppgifter. Dessa 30 ska i enlighet med utvecklingsarbetet så långt det är möjligt följas upp efter kön. I viss utsträckning redovisas utfall redan i ettårsplanen uppdelat på kön, i några av socialnämndens mätbara mål.

Socialnämnden har formulerat mätbara mål, exempelvis mål 15, att inom socialförvaltningen är arbetsklimatet gott och sjukfrånvaron låg. I tabellen detta mål presenterar visas utfall 2007 och 2008 samt målsättningar för 2009 och 2010. För varje delmål presenteras utfallet för 2008 uppdelat på kvinnor och män. Även mål 18, att nämndens verksamheter bedrivs på ett effektivt och kreativt sätt är presenterat utifrån samma teknik. Dessa två mätbara mål lever väl upp till kraven som målsättningen i utvecklingsarbetet ställer.

I ettårsplanen gör nämnden också åtaganden som syftar till ett jämställdhetsarbete:

Åtagande till mål 4:

Brukaren; män och kvinnor, flickor och pojkar, har samma rättigheter till skydd och stöd oavsett ålder, kön, religion, etnicitet, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck eller funktionsnedsättning.

Åtagande till mål 6:

Socialnämndens primära målgrupp är flickor och pojkar under 18 år. Det innebär att åtagande avseende brukare som finns beskrivet under andra mål i allra högsta grad gäller även för flickor och pojkar under 18 år.

Socialförvaltningens arbete bidrar till att Botkyrka är en trygg och bra kommun att växa upp i. Med stöd av barnkonventionen, som är inarbetad i svensk lagstiftning och förvaltningens värdegrund har vi gemensamma riktlinjer och förhållningssätt när det gäller;

hur vi i arbetet verkar och tillvaratar flickor och pojkars perspektiv

hur vi ser till barnets samlade behov och har en helhetssyn på barnets behov

vår interna och externa samverkan

127 Ettårsplan 2010 Socialförvaltningen, reviderad, Beslut 2009-12-15

128 Ibid.

Åtagande till mål 16:

Förvaltningen beaktar mångfaldsperspektivet vid rekrytering av nya medarbetare. De aspekter vi beaktar och väger samman vid rekrytering är att:

arbetsökanden har adekvat utbildning för arbetsuppgiften

bidrar till enhetens spännvidd i erfarenhet och kunskap

rekryteringen bidrar till att Botkyrkas etniska sammansättning bättre avspeglas i förvaltningen

bidrar till balans i arbetsgruppen avseende kön och ålder

förvaltningen följer de rutiner som finns för rekryterings- och anställningsprocessen

Ettårsplan 2008

Som kontrollokument har socialförvaltningens ettårsplan för 2008 använts. Den skrevs innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. Även den inleds med verksamhetens värdegrund. I ettårsplanen finns inga individbaserade uppgifter uppdelade efter kön, varken i textavsnitt eller i hur utfallen för mål presenteras.

I ettårsplanen 2008 finns annat jämställdhetsarbete beskrivet, det framgår att ett projekt pappaverksamhet permanentas. I utvecklingsplanen framgår också att uppsökande verksamhet riktad till kvinnor ska starta inom vårdgarantiprogrammet.

I ettårsplanen 2008 finns tre åtaganden som speglar ett jämställdhetsarbete.

Åtagande till mål 1:

Vi är medvetna om att personer kan tycka att det känns svårt att behöva kontakta oss. Därför arbetar vi för att de som vänder sig till oss ska känna sig välkomna oavsett av vilket skäl de kommer, kön, etnisk, kulturell eller sexuell läggning. Det gör vi genom ett bra bemötande, att lyssna, informera och ta till vara klientens förslag och önskemål om hur dennes problem kan lösas.

Åtagande till mål 4:

Under 2008 ska enheterna se över de tre viktigaste informationsbroschyrerna och samtliga ansökningsblanketter. De aspekter som ska granskas är klarspråk, jämställdhet och antidiskriminering. Syftet med det är att granska språket och samtidigt kontrollera skrifterna så att det är tydligt att vi välkomnar alla att söka hjälp hos oss oavsett kulturell, etnisk eller sexuell tillhörighet.

Åtagande till mål 16:

Kommunens personal ska spegla kommunens befolkning. Vid rekrytering av personal värdesätter vi kunskap, kompetens och medvetenhet om mångfaldsfrågor och språkkompetens. Vi eftersträvar mångfald i våra arbetsgrupper om den rätta kompetensen för uppdraget också kan tillförsäkras. Förvaltningens målsättning är en jämnare könsfördelning samt en bred kulturkompetens bland medarbetarna. 129

Sammanfattande kommentarer socialförvaltningens ettårsplan

De egna mätbara målen som socialnämnden redovisar utfall för i ettårsplanen 2010 presenteras enligt utvecklingsarbetets målsättningar. I åtaganden 2010 skrivs också flickor och pojkar (och kvinnor och män) ut på ett tydligt sätt, som kan vara en följd effekt av utvecklingsarbetet. Utöver detta har utvecklingsarbetet inte gjort så stora avtryck, exempelvis i textavsnitt eller andra presentationer av individbaserade uppgifter.

Socialförvaltningens framåtsikt 2011-2012

I socialförvaltningens framåtsikt finns inte individbaserade uppgifter uppdelat på kön i så stor utsträckning. Det är främst gällande personer med psykiska funktionshinder som förvaltningen i framåtsikten uppmärksammar att verksamheten i förhållande till kvinnor och män. Den befintliga verksamheten beskrivs ha en traditionell manlig inriktning, och behöver kompletteras med verksamhet som är mer anpassad till båda könen. Detta i samband med att efterfrågan på sysselsättning/träfflokal ökar.¹³⁰

I framåtsikten beskrivs också ett kvinnofridsarbete med utökad uppdrag. I bilaga 2 till framåtsikten beskrivs nationella styrdokument och uppdrag inom socialtjänst och socialpsykiatri. Där finns avsnitt om socialstyrelsens allmänna råd om socialnämndens arbete med våldsutsatta kvinnor och barn. Det finns även ett avsnitt om kvinnor med missbruk.¹³¹ Även om detta är skrivningar om jämställdhet kan de inte direkt kopplas till arbetet med att beköna styrssystemet.

Utvecklingsarbetet förefaller inte ha gjort något större avtryck på framåtsikten.

Socialförvaltningens årsredovisning

I socialnämndens bokslut 2009 gör utvecklingsarbetet att beköna styrssystemet ett tydligt avtryck.

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

Socialnämndens åtaganden sker ibland med en hänvisning till ett annat mål. Det innebär att den enkla uppdelning utvärderingen visar kan bli missvisande, framförallt för de mål som innehåller hänvisningar.

I socialnämndens bokslut finns 16 mål mot flerårsplanens mål. Av dessa bygger 13 på individbaserade uppgifter. Räknas även undermål (formulerade a, b, etc.) är antalet mål 29 stycken, varav 25 bygger på individbaserade uppgifter.

I dessa siffror är socialnämnden egna mätbara mål inkluderade. De finns för fyra mål, och består sammanlagt av åtta undermål. Alla tabeller med socialnämndens egna mätbara mål redovisar utfall för kvinnor och män på ett mycket tydligt sätt. Endast ett undermål, i en av tabellerna saknar denna presentation (gällande att brukaren på utredningsenheten får ett muntligt och skriftligt beslut inom fyra månader).

Av de 13 mål som bygger på individbaserade uppgifter har utvecklingsarbetet gjort tydliga avtryck och socialförvaltningen presenterar eller kommenterar utfall eller resultat i upp-

130 Framåtsikt 2011-2014, Socialförvaltningen, 2010-01-14

131 Ibid.

följningen utifrån kön för 6 av målen. Flera av dessa har tydliga tabeller som redovisar kön eller har kön som övergripande indelningsgrund. Men även textavsnitten kommenterar utifrån kvinnor och män eller flickor och pojkar. 1 av dessa 6 mål följer också upp ett åtagande om att det i förvaltningens värdegrund och barnkonventionen finns gemensamma riktlinjer och förhållningssätt kring hur arbetet verkar och tillvaratar flickors och pojkars perspektiv. I uppföljningen till detta mål finns tre individbaserade tabeller med kön som övergripande indelningsgrund.

Utöver dessa 6 mål har socialnämndens egna mätbara mål under mål 18, redovisat utfall för kvinnor och män, i enlighet med utvecklingsarbetet. Detta mål klassificerades som inte relevant i denna undersökning, eftersom målet ursprungligen inte bygger på individbaserade uppgifter. Således är 7 av målen redovisade i enlighet med utvecklingsarbetet.

Ytterligare två av de 13 målen speglar ett jämställdhetsarbete, där åtaganden om jämställdhet följs upp. Det handlar dels om jobbcentrums åtagande att kartlägga och utvärdera sitt arbetssätt utifrån ett genusperspektiv, där det i uppföljningen framkommer att detta kommer påbörjas under 2010. Det andra åtagandet är att vid rekrytering bidra till balans i arbetsgruppen avseende kön och ålder. (Vilket också nämns i uppföljningen att det beaktas). Dessa målavsnitt presenterar inte kvinnor och män eller flickor och pojkar men väl att ett jämställdhetsarbete pågår på förvaltningen.

I de återstående 5 av de 13 relevanta målen finns ingen uppföljning utifrån kön. Tre av dessa mål hänvisningar i sina åtaganden till andra mål, där utfallet presenteras efter kön. Ett av målen hänvisar till en bilaga. Ett av målen saknar hänvisning och följs inte upp efter kön.¹³²

Övriga delar av årsredovisningen

Nyckeltalstabellerna med volymmått, med undantag av socialbidrag, är föredömligt redovisade med kön som övergripande indelningsgrund (dock ej för antalet årsplatser). Även ytterligare tre tabeller i det inledande avsnittet redovisar kön, eller har kön som övergripande indelningsgrund. I avsnittet finns dock fler diagram och tabeller baserade på individbaserade uppgifter som hade varit relevanta att redovisa med kön som övergripande indelningsgrund.

I textavsnitt skrivs kvinnor och män, flickor och pojkar ut i viss utsträckning. Individbaserade uppgifter presenteras också i viss utsträckning efter kön, men det hade kunnat göras i än större utsträckning.

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

Socialförvaltningen har genom att infoga egna rader i de egna mätbara målen och nyckeltalen på ett bra sätt hanterat det försenade beslutsstödsystemet. Sammantaget levererar socialförvaltningen mycket goda resultat utifrån utvecklingsarbetet. Kön finns presenterat både i nyckeltalstabeller, och i tabellerna som presenterar nämndens egna mätbara mål. Dessutom redovisas kön i stor utsträckning i både tabeller och löpande text, för ungefär hälften av målen. Dock finns ett flertal tabeller som bygger på individbaserade uppgifter som inte är uppdelade med kön som övergripande indelningsgrund.

Det fortsatta arbetet på socialförvaltningen

Jämställdhetsarbete kommer på förvaltningen att inkluderas i det ordinarie kvalitetsarbetet. Det uppfattas som en kvalitetsbrist om kvinnor och män inte möts efter behov. Kvalitetsarbetet på förvaltningen beskrivs vara väldigt strukturerat och systematiskt. Det finns en medvetenhet om att det tar lång tid att uppnå resultat, och att man måste vara uthållig och fortsätta efterfråga.

Ettårsplanen på socialförvaltningen bryts ned i en handlingsplan för de olika enheterna. I handlingsplanen 2010 finns många individbaserade uppgifter presenterade med kön som övergripande indelningsgrund.¹³³

Socialförvaltningen har börjat redovisa uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund, men har ännu inte påbörjat något analysarbete. Att få fram den könsuppdelade statistiken ur systemet var svårt och tidskrävande, varpå något analysarbete inte hunnit påbörjas. Två sektioner planerar att fortsätta med jämställdhetsanalyser till hösten. Sektionen jobbcentrum planerar att göra en 5R analys, något som de planerat att göra (och haft in-skrivet i sin handlingsplan) under en längre tid, utan att komma igång. Nu får de draghjälp av utvecklingsarbetet, och processledaren kommer också att bistå med hjälp.

Den andra sektionen är socialpsykiatriska sektionen, som inspirerade av att ha upptäckt skillnader i den könsuppdelade statistiken vill fördjupa arbetet. Sektionen har också en likartad biståndsbedömning som pilotarbetet inom vård- och omsorgsförvaltningen. När pilotarbetet avslöjade skillnader i biståndsbedömningen blev detta också en inspirationskälla för sektionen, som nu planerar ett fördjupat arbete och analys till hösten. Tanken är att de ska göra något liknande det utprovade pilotarbetet, men beroende på finansieringsmöjligheter kanske inte fullt lika omfattande. Socialförvaltningens tanke är att steg för steg göra jämställdhetsanalyser. Dessa två sektioner kommer att inleda, men de andra kommer att följa allt eftersom. Förvaltningen planerar att två enheter per år gör en jämställdhetsanalys inom något eller några områden.¹³⁴

Slutsatser

På socialförvaltningen upplevs utvecklingsarbetet ha varit väldigt konkret och handfast. Istället för att få rapporter om ärenden, eller insatser i systemet så har utvecklingsarbetet inneburit en förändring att de istället tagit ut rapporter om människor – kvinnor och män. Socialförvaltningen bedriver utvecklingsarbetet på ett mycket strukturerat sätt. Det uppges finnas ett stort intresse för utvecklingsarbetet bland cheferna på förvaltningen, vilka också är de som arbetet främst spridits till. Utbildningsinsatsen med den externa konsulten i ledningsgruppen gav ett bra stöd för arbetet, och har troligen bidragit till intresset. Den politiska efterfrågan på arbetet, och frågor kring det, har främst kommit från en och samma person.

Socialförvaltningen kan utgöra ett gott exempel för andra förvaltningar att dra lärdom av. Förvaltningen har kommit långt i arbetet med att beköna styrsystemet, vilket framförallt är synligt i bokslutet 2009. Men även kommande arbete är planerat på ett strukturerat och systematiskt sätt. Även om arbetet ännu inte nått så stor spridning utanför chefsgruppen, före-

133 Handlingsplan 2010 Socialförvaltningen

134 Beköna styrsystemet fortsättning, Socialförvaltningen, 2010-04-09 (minnesanteckningar)

faller det finnas en förankring av arbetet i chefsgruppen. Vilket också är en bra förutsättning för ett fortsatt gott och långsiktigt arbete.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

UTBILDNING- OCH ARBETSMARKNADSFÖRVALTNINGEN

Den representant utbildning och arbetsmarknadsförvaltningen utsåg att delta i arbetsgruppen var Tuula Keihäs, som arbetade i förvaltningens kvalitets- och ekonomigrupp. Hon var kvalitetsansvarig och ansvarade för samordningen av förvaltningens styrdokument, men ingick inte i förvaltningens ledningsgrupp. Tuula Keihäs har under våren slutat sitt arbete på förvaltningen och har i arbetsgruppen istället ersatts av Theres Nordblad. Theres är controller, med ansvar för planering och uppföljning av förvaltningens budget. Theres sitter i ledningsgruppen.

Utbildning och arbetsmarknad ansvarar för gymnasieutbildningar, vuxenutbildningar, eftergymnasiala utbildningar och högskolekontakter, arbetsmarknadsprogram, invandrar- och flyktingintroduktion och daglig verksamhet inom LSS.¹³⁵

Inom utbildning och arbetsmarknad har utvecklingsarbetet inriktats på att synliggöra kvinnor och män i olika sammanhang. De har undersökt vilken information deras verksamhets-system kan leverera, och konstaterat att det mesta finns att tillgå uppdelat på kön, eftersom registrering ofta sker på personnummer. Någon förändring av datasystem har därför inte varit nödvändig. Utbildning- och arbetsmarknadsförvaltningen har istället identifierat ett utbildningsbehov och erhållit medel för workshop. Utbildningen syftade till att skaffa tillräcklig kunskap för att analysera förvaltningens nyckeltal och mått ur ett jämställdhetsperspektiv som grund för att föreslå eventuella mätbara mål och åtaganden inför ettårsplanen 2010.¹³⁶

Utbildningen var två halvdagar. Den första halvdagen var en grundläggande utbildning som processledaren höll i. Den andra halvdagen var en workshop med konsulten Gertrud Åström, där styrdokumentet analyserades. Syftet med utbildningen var att ge kunskap för att kunna analysera nyckeltal och brukarundersökningar ur ett jämställdhetsperspektiv. Utbildningen var inte obligatorisk. Inbjudan gick till verksamhetschefer och rektorer, som i sin tur fick sprida inbjudan och välja ut vilka som skulle gå. Uppmaningen var att så många nyckelpersoner som möjligt skulle ta del av utbildningen. Totalt var det 25 personer som deltog i utbildningen, 16 kvinnor (varav 7 chefer) samt 9 män (varav 4 chefer). Några nyckelpersoner i chefsposition uteblev från utbildningen. Två av verksamheterna representerades bara av en person, vilket upplevdes som en svårighet då workshoppen diskuterade vissa frågeställningar utifrån varje verksamhet.

Responser på utbildningen var mycket positiv hos deltagarna. Samtliga 18 inlämnade utvärderingar (från 14 kvinnor och 4 män) efter utbildningstillfället visade att deltagarna upplevde att de fått en tillräcklig kunskap för att analysera sin verksamhets nyckeltal och brukarundersökningar ur ett jämställdhetsperspektiv. De flesta utvärderingar innehöll också mycket positiva reflektioner kring utbildningen.

Förvaltningen har också ändrat sina rutiner, och i brukarenkäter har samtliga verksamheter fått i uppdrag att redovisa resultaten könsuppdelat. På förvaltningen har man uppmärksammat att utvecklingsarbetet lett till skillnader som syns, bland annat i redovisningar som

135 www.botkyrka.se
136 SKL ansökan, KS2008:52

förvaltningen gjort. En del underlag som förvaltningen sedan länge haft redovisas för första gången nu uppdelat efter kön. Det är ett konkret resultat av insatserna som förvaltningen gjort. Utbildning och arbetsmarknads brukarundersökningar är nu uppdelade på kön. De tre stora brukarundersökningar som förvaltningen har är dagligverksamhetens brukarundersökning, elevenkät för årskurs två samt enkät till vuxenutbildningen. Förändringarna att uppdelning av samtliga brukarundersökningar efter kön har skett problemfritt.

Inom utbildning och arbetsmarknad uppges ungefär 35 personer involverats i arbetet med att beköna styrsystemet. Av dem är ungefär 25 personer är direkt berörda genom att de arbetar med styrdokument i någon form. Utvecklingsarbetet har också haft en viss indirekt spridning till andra personer.

Utbildning och arbetsmarknad ettårsplan

I utbildning och arbetsmarknadsnämndens ettårsplan för 2010 har arbetet med att beköna styrsystemet inte gett några direkta resultat i hur nämnden redovisar individbaserade uppgifter. Detta trots att det finns flera tabeller och textavsnitt med individbaserade uppgifter som hade varit relevant att presentera med kön som övergripande indelningsgrund. Utvecklingsarbetet gör dock andra avtryck. Ett sådant avtryck är avsnittet med rubriken ”Jämställdhetsintegrering”, där förvaltningen skriver om utvecklingsarbetet. Där framgår att alla verksamheter inom utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde under året 2009 arbetat med att ta fram könsuppdelad statistik och fått grundläggande kunskaper i jämställdhetsintegrering. Samt att nästa steg är att identifiera utvecklingsområden och få genusperspektivet in i planeringsarbetet. Vidare beskrivs att två jämställdhetsanalyser kommer att genomföras under 2010, gymnasieungdomarnas studieresultat samt studieresultat inom vuxenutbildningen.¹³⁷

Utbildning och arbetsmarknadsnämnden presenterar 13 mätbara mål utifrån flerårsplanens mål, samtliga baseras på individbaserade uppgifter och ska i enlighet med utvecklingsarbetet presenteras och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund vid uppföljningen. Även många av nämndens åtaganden utifrån målen bygger på individbaserade uppgifter.

Nämnden har uttryckligen åtagit sig att arbeta med jämställdhet, utifrån tre av målen, mål fyra, fem och sju. Dessutom finns jämställdhet indirekt med i andra mål, exempelvis om att skolorna ska revidera sina likabehandlingsplaner.

Åtagande till mål 4:

Vi vill främja insatser som motverkar en könsuppdelad arbetsmarknad och val av gymnasieutbildning.

Vi vill att verksamhetsresultat, statistik och nyckeltal ska belysa båda könen villkor.

Åtagande till mål 5:

Alla våra verksamheter ska ha insatser som främjar flickors och pojkars, kvinnors och mäns hälsa.

137 Ettårsplan 2010 Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden 2009-09-25

Åtagande till mål 7:

Inom gymnasieskolan ligger såväl betygsvärdet som andelen elever som fullföljer sin utbildning under riksgenomsnittet. Det finns också stora skillnader mellan gymnasieskolorna hur stor andel av studerande som blir behöriga till högskolestudier och skillnader mellan pojkars och flickors betyg.

Utbildning och arbetsmarknads ettårsplan 2008

Som kontrolldokument har utbildning och arbetsmarknadsnämndens ettårsplan från 2008 använts. Den skrevs innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. I utbildning och arbetsmarknadsnämndens ettårsplan för år 2008 har jämställdhetsperspektivet inte någon framstående plats. I ettårsplanen 2008 finns en skrivning att förvaltningen ser flera av verksamheterna som strategiska resurser i arbetet för en ökad jämställdhet (samt ytterligare många andra utskrivna frågor).¹³⁸ Några individbaserade uppgifter uppdelade på kvinnor och män förekom inte.

I vissa åtaganden går det att tolka in ett arbete med jämställdhet, exempelvis i mål fem, där skolorna ska fortsätta arbetet med likabehandlingsplanerna. Eller i mål fyra, där förvaltningen ska öka medvetenhet och kunskaper hos medarbetarna genom handlingsplan och policydokument. Men jämställdhetsarbetet uttrycks inte direkt, utan kan indirekt utläsas ur bredare skrivningar där flera tvärgående frågor slagits samman.

Sammanfattande kommentarer utbildning och arbetsmarknadsnämndens ettårsplan

I jämförelsen med kontrolldokumentet framkommer att formuleringar av åtaganden skiljer sig mellan åren. Utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet har gjort avtryck i hur nämnden formulerat sina åtaganden. Jämställdhetsperspektiv finns integrerat i fler målområden, och skrivs på ett tydligare sätt ut. Åtagandet att verksamhetsresultat, statistik och nyckeltal ska belysa båda könen villkor ligger i tydlig linje med utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet. Även andra mål speglar en medvetenhet om jämställdhetsproblematik. Slutsatsen blir att utbildning och arbetsmarknad har gjort framsteg i sin ettårsplan utifrån arbetet med att beköna styrsystemet. Utbildningsinsatsen som syftade till att skaffa tillräcklig kunskap för att analysera förvaltningens nyckeltal och mått ur ett jämställdhetsperspektiv som grund för att föreslå eventuella mätbara mål och åtaganden inför ettårsplanen 2010 var därmed lyckad.

Utbildning och arbetsmarknad framåtsikt 2011 - 2014

Utbildning och arbetsmarknad skriver i sin framåtsikt att de särskilt kommer att lyfta fram strategin för ett jämställt Botkyrka. Utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet lyfts också fram i och med att förvaltningen skriver att nyckelpersoner har utbildats, och utifrån analyser ska förvaltningen kunna erbjuda insatser som gynnar både kvinnor och män. Förvaltningen kan skönja skillnader, men skriver att i nästa ettårsplan kommer åtaganden att formuleras med hänsyn till kön. Utöver det gör utvecklingsarbetet främst avtryck i en av bilagorna som redovisar tre tabeller med kön som övergripande indelningsgrund.

138 Ettårsplan 2008 Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, Dnr UA 2007:66

Övriga tabeller och diagram i framåtsikten saknar kön som övergripande indelningsgrund. Utbildning och arbetsmarknads framåtsikt innehåller individbaserade uppgifter uppdelade på kön i begränsad utsträckning. Det är enbart siffror för arbetslösa ungdomar som presenteras utifrån kön.¹³⁹

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens årsredovisning

Inför arbetet med årsredovisningen gick förvaltningen ut med en egen mall om hur denna ska skrivas. Även om mallen från kommunledningsförvaltningen ligger som grund, är den egna mallen mer förvaltningsspecifik. I mallen framgick att förvaltningen kartlagt områden där det är möjligt att redovisa individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund. I den mån uppgifter finns för 2009 redovisas och analyseras dessa i årsredovisningen under ”mått och nyckeltal” och/ eller under relevant mål. Det fanns också en länkad hänvisning, för tips och råd, till webbversionen av boken om könsuppdelad statistik från statistiska centralbyrån.¹⁴⁰

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

Utifrån åtaganden mot flerårsplanens mål presenteras utfallet för 19 mätbara mål, vissa med flera delmål (formulerade a och b osv.).¹⁴¹ Totalt finns 33 mätbara mål som årsredovisningen redovisar utfall för. Av dessa 33 är 27 mål som presenterar utfall av individbaserade uppgifter. 6 av delmålen är inte relevanta att dela upp efter kön. Sett utan underkategorierna av mål är 15 av de 19 målen som presenteras relevanta att redovisa med kön som övergripande indelningsgrund.

7 av de 15 målen som bygger på individbaserade uppgifter saknar kön i uppföljning och analys eller slutsatser för framtiden. Ett av de relevanta målen följs enbart av åtagande, och inget textavsnitt finns. De övriga sju målen berör jämställdhet eller presenterar individbaserade uppgifter uppdelat på kön i olika grad. Ett av målen följer upp ett åtagande om jämställdhet, där också många olika jämställdhetsinsatser som skett under året redovisas. Fyra mål inkluderar kön i uppföljning och analys, minst genom att presentera flickor och pojkar eller kvinnor och män i enlighet med utvecklingsarbetet. De övriga två målen berör jämställdhet så tillvida att de nämner utbildning i jämställdhetsintegrering respektive att jämställdhetsplanerna behöver ses över. Men även ett mål som inte kategoriserades som ett relevant i uppdelningen (då de inte byggde på individbaserade uppgifter) presenterade en tabell med köns som övergripande indelningsgrund över årets resultat.¹⁴²

Samtliga tabeller i redovisningen av målavsnittet är uppdelade på kön. Det finns sju tabeller med individbaserade uppgifter under redovisningen av målen. Sex av dessa har kön som övergripande indelningsgrund, åtminstone för uppgifterna från år 2009. En är delvis könsuppdelad. Således finns ingen tabell som saknar uppdelning på kön. Flera tabeller kommenteras också efter kön.

Formuleringar i uppföljnings och analysavsnittet respektive slutsatser för framtiden utifrån varje mål innehåller ofta individbaserade uppgifter. Däremot är de inte så ofta uppdelade

139 Framåtsikt 2011-2014, Utbildning och arbetsmarknad, 2010-01-13

140 CBM 2004:1, SCB

141 Vissa mål faller inom ramen för samma mål i flerårsplanen, men räknas här som flera mål då de har separata textavsnitt med uppföljning och analys för olika verksamheter.

142 Detta är ett exempel på att enkla kategoriseringar av det slag jag gjort i denna utvärdering sällan kan täcka en komplex verklighet.

på kön. Inom ett av de fyra mål där målformuleringen *inte* bygger på individbaserade uppgifter finns ändå en tabell där individbaserad statistik redovisas med kön som övergripande indelningsgrund.

Övriga delar av årsredovisningen

Sett till årsredovisningen i sin helhet finns ytterligare fyra tabeller. Tre av dessa innehåller inte individbaserade uppgifter och är således inte relevanta eller möjliga att redovisa med kön som övergripande indelningsgrund. Den återstående tabellen redovisar volymmått och är delvis könsuppdelad (en av sex verksamheter redovisas med kön som övergripande indelningsgrund).¹⁴³ Personalavsnittet var till stor del presenterat med kön som indelningsgrund.¹⁴⁴

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

Utvecklingsarbetet har gjort ett mycket tydligt avtryck på årsredovisningen. Men det återstår fortfarande många individbaserade uppgifter som inte presenteras efter kön i den löpande texten. Gällande tabeller och diagram har förvaltningen i princip uppnått målet för utvecklingsarbetet, och är en av de förvaltningar som presterat bäst på detta.

Det fortsatta arbetet inom utbildning och arbetsmarknad

Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen har kommit långt i arbetet med att beköna styrsystemet. Förvaltningen har också en uttalad tanke att identifiera utvecklingsområden och formulera nya åtaganden i ettårsplanen utifrån analysen av resultaten från brukarenkäter i årsredovisningen. Något som kommer att fördjupa och föra arbetet vidare.

Förvaltningen har också påbörjat nästa steg i arbetet, i och med att de sänt en representant att delta vid den analysutbildning som processledaren för utvecklingsarbetet arrangerat under våren 2010. Vidare planerar förvaltningen också att med hjälp av en student analysera intagningen till gymnasieskolan, utifrån en frågeställning om vad som styr flickors och pojkars val av utbildning och skola.

Sammanfattningsvis finns ett engagemang och en planering av det fortsatta arbetet, som tyder på att utvecklingsarbetet har stor potential att lyckas på förvaltningen.

Slutsatser

Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen har planerligt genomfört de insatser de planerat inom ramen för utvecklingsarbetet, och insatserna har också börjat leda till synliga resultat. De svårigheter förvaltningen har brottats med rör främst förankringen av arbetet, som gått lite trögt. Vissa nyckelpersoner har svårt att se nyttan med arbetet, dessa är desamma som varit svåra att nå med utbildningsinsatser. Många personer på förvaltningen har dock deltagit i utbildningen, som framstår som framgångsrik. Utbildningen är en framgångsfaktor till att förvaltningen levererat synliga resultat av arbetet, och utbildningstillfällena uppges ha skapat en ökad medvetenhet på förvaltningen. Utbildningen fyllde också sitt syfte i och med att den gav tillräcklig kunskap att formulera nya åtaganden i ettårsplanen 2010. De största avtrycken av utvecklingsarbetet finns dock i årsredovisningen.

143 Årsredovisning 2009 Utbildning och arbetsmarknad 2010-03-01

144 Ibid.

Nämnden uppges efterfråga resultat av utvecklingsarbetet, och ställer frågor om det. Detta bidrar också till en genomslagskraft på förvaltningen. Sammantaget har utvecklingsarbetet gjort stora avtryck. Mycket tyder också på att det fortsatta arbetet kommer att leda till att förvaltningen i ännu större utsträckning lever upp till utvecklingsarbetets målsättningar.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

VÅRD- OCH OMSORGSFÖRVALTNINGEN

Den representant som vård- och omsorgsförvaltningen utsett att delta i projektarbetsgruppen är Margareta Wijkström, som är controller. I vård och omsorgsförvaltningen är kontrollern förvaltningens professionella bollplank och rådgivare, som arbetar för att kvalitets-säkra verksamheternas arbete, både strategiskt och operativt. Controllern sitter med i ledningsgruppen.

Vård och omsorgsförvaltningen har deltagit i utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet utifrån två olika aspekter. Dels har ett pilotarbete bedrivits, där en granskning av biståndsbedömningsprocessen inom förvaltningen har genomförts. Den delen av utvecklingsarbetet finns utvärderat separat.¹⁴⁵ Arbetet finns också dokumenterat i en projektrapport,¹⁴⁶ samt i en slutrapport från utbildaren.¹⁴⁷ Arbetet kommer också att fortsätta, och en handlingsplan för det vidare arbetet håller för närvarande på att arbetas fram. Handlingsplanen omfattar bland annat kontinuerligt inplanerade forum för granskning av ärenden utifrån de verktyg som togs fram under utbildningen.¹⁴⁸

Till skillnad från den betydligt mindre dialog och service förvaltningen, där samtliga medarbetare ingick i utbildningsinsatser inom ramen för pilotarbetet var det enbart 20 medarbetare från vård- och omsorgsförvaltningen som ingick i pilotarbetets utbildningssatsning.¹⁴⁹ I kombination med en förhållandevis liten deltagarskara från förvaltningen samt att spridning av projektresultat skett först under våren 2010 har arbetet med att beköna styrsystemet inte fått någon draghjälp från pilotarbetet. De båda delarna av utvecklingsarbetet ses istället som två separata spår, med skilda deltagare. Detta är troligtvis något som kan komma att förändras om eller när resultaten av pilotarbetet sprids i organisationen.

Inom den del av utvecklingsarbetet som inte utgör pilotprojektet har vård och omsorgsförvaltningen erhållit pengar för omställning av datasystem (inklusive utbildning för systemansvarig och utvecklingsledare kring hur systemet kan användas för att ta fram material). Vård och omsorgsförvaltningen har också åtagit sig att införa kön som övergripande indelningsgrund i förvaltningens brukarundersökningar. Vård och omsorgsförvaltningen har genomfört den planerade omställning av datasystemet, samt i samband med det fått utbildning i hur det nya systemet kan användas. Förvaltningen har också omarbetat sin brukarenkät, så att kön kan redovisas som övergripande indelningsgrund.

Inom förvaltningen uppges ett 40-tal personer vara involverade i arbetet med att beköna styrsystemet, (då är pilotarbetet medräknat). Omkring ett tiotal personer uppges ha arbetet med styrdokumentet. Spridningen på arbetet uppges hitintills vara ganska dålig. En bättre informationsspridning planeras, bland annat utifrån pilotarbetet på bedömarens enhet. Förvaltningen är stor och det uppges vara svårt att skapa en generell medvetenhet på kort tid.

145 Aziz, Maria 2010

146 Jämställdhetssäkring av biståndsbedömningen inom vård och omsorg – projektrapport 2010-05-07

147 *Slutrapport Att jämställdhetsintegrera biståndsbedömningen, som en del av biståndsbedömningsprocessen inom Vård- och omsorgsförvaltningen. Botkyrka kommun Jämbyrån, 2010-02-07*

148 Jämställdhetssäkring av biståndsbedömningen inom vård och omsorg – projektrapport 2010-05-07

149 Aziz, Maria 2010

Vård- och omsorgsförvaltningen har dock på flera sätt visat intresse för jämställdhetsarbete, och det framgångsrika pilotarbetet på förvaltningen kan trots bristen på spridning ha skapat ringar på vattnet. Bland annat har förvaltningen deltagit i ett räkneexempel initierat av Sveriges kommuner och landsting, där två nationalekonomer med en medhjälpare gjort en gender budgetinganalys av förvaltningens hemtjänstinsatser.¹⁵⁰ Representanter från vård- och omsorgsförvaltningen deltog också i den utbildning i jämställdhetsanalys som processledaren för utvecklingsarbetet erbjöd under våren 2010.

Vård och omsorgsnämndens ettårsplan

I ettårsplanen finns en rubrik om ”Jämställdhet ur ett brukarperspektiv”. Där framgår det att kommunen inlett ett arbete med jämställdhetssäkring, i enlighet med målet i flerårsplanen. Pilotarbetet inom biståndsbedömning omnämns också. Vidare skrivs att könsuppdelningen innebär att begreppen flickor och pojkar kvinnor och män alltid ska redovisas. Denna formulering är något missvisande då utvecklingsarbetet inte syftar till att bara ändra ordval, utan presentera och analysera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund. Det är ett mer omfattande arbete, med ett större djup än enbart en begreppslig förändring.

I vård- och omsorgsnämndens ettårsplan beskrevs också ett annat projekt med jämställdhetsaspekter, att anställda på förvaltningen arbetar med kompetensutveckling och förändringsarbete för att öka insikten om mänskliga rättigheter, demokrati och jämställdhet genom ett samarbetsprojekt med socialtjänsten i Ordu, Turkiet. Bland annat arbetas en jämställdhetsplan och en metodhandbok fram.¹⁵¹

I vård- och omsorgsnämndens ettårsplan finns 16 mätbara mål, varav 13 som rör individbaserade uppgifter som i enlighet med utvecklingsarbetet ska följas upp med kön som övergripande indelningsgrund. Räknas även underkategorier till målen (formulerade a, b, etc.) blir siffran istället 48, varav 39 som bygger på individbaserade uppgifter.

Nämnden har också mätbara mål och åtagande formulerade där ett jämställdhetsperspektiv kan tolkas in i diskrimineringsbegreppet. I mål fyra finns inte jämställdhet med i målformulering eller åtagande, men i kommentaren som följer efter åtagandena skriver förvaltningen att: ”Vi arbetar aktivt med tillgänglighets- och jämställdhetssäkring av våra verksamheter. Vi säkerställer brukares rättssäkerhet, rättssäkerhet präglar all verksamhet och hänsyn tas till den enskildes behov och önskemål. Verksamheterna kännetecknas av samverkan både internt och externt för att säkerställa insatser med brukaren i centrum.”¹⁵²

I ettårsplanen gör nämnden också följande åtaganden utifrån ett jämställdhetsperspektiv:

Åtagande till mål 3

Vi arbetar utifrån vår värdegrund ”Vård- och omsorgsförvaltningen utgår från alla människors lika värde och den enskildes möjligheter och förmågor. Vi respekterar alla och arbetar för trygghet, jämlikhet och den enskildes personliga integritet. Vi inbjuder till dialog och delaktighet”

150 Osika, Ingrid m.fl. 2010

151 Ettårsplan 2010 – Vård- och omsorgsnämnden 2009-09-25

152 Ibid.

Åtagande till mål 15

Förvaltningen har ett gott arbetsklimat med inflytande och jämställdhet och medarbetarna trivs på jobbet. Alla chefer arbetar för att minska sjukfrånvaron.¹⁵³

Vård och omsorgsnämndens ettårsplan 2008

Som kontrolldokument har vård- och omsorgsnämndens ettårsplan för år 2008 använts. I kontrolldokumentet redovisas inga uppgifter uppdelat på kvinnor och män. Det finns två skrivningar om jämställdhet, dels beskrivs projektet ”Jämt anställd – ledig ibland” som pågår i kommunen. Projektet syftade till att motverka en ojämnställd arbetsorganisation. Dels nämns också att förvaltningen kommer att vara testpilot för ett nytt instrument i kommunen – Handbok för dialog i Botkyrka kommun. Handboken väntas underlätta bland annat förvaltningens jämställdhetsarbete.¹⁵⁴

Mätbara mål och åtaganden i ettårsplanen år 2008 formulerades innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. I vård och omsorgsförvaltningens ettårsplan 2008 gjordes följande åtaganden om jämställdhetsarbete. Även om det ser ut att vara fyra åtaganden, är det samma två åtaganden som kommer i dubletter, under olika mål:

Åtagande till mål 4:

Vi kommer under 2008 att ta fram en gemensam mall för ”Långt ifrån olika” - en plan för lika möjligheter. Vi kommer att starta arbetet med lika möjligheter och rättigheter ur ett personalperspektiv, med en helhetssyn över samtliga diskrimineringsgrunder. Förvaltningen planerar att fortsätta nästa steg med en liknande plan utifrån ett brukarperspektiv.

Åtagande till mål 15:

Vi arbetar med ett systematiskt arbetsmiljöarbete och tydliga rutiner för att skapa och främja förutsättningarna för hälsa och säkerhet i arbetet. Ett projekt ”Jämt anställd– ledig ibland” pågår i förvaltningen för att säkerställa åtagandena i ettårsplanen. Projektet syftar till att fler som önskar heltid ska få denna möjlighet och därmed motverka en ojämnställd arbetsorganisation. Projektet är kopplat till mönsterarbetsplatser. Förvaltningen har också påbörjat ett utvecklingsarbete med den centrala samverkansgruppen.

Åtagande till mål 16:

För att underlätta enheternas arbete med mångfaldsfrågorna, kommer vi under 2008 att ta fram en gemensam mall ”Långt ifrån olika” - en plan för lika möjligheter. Planen kommer att bidra till en helhetssyn över samtliga diskrimineringsgrunder. Arbetet är ett led i att utveckla det goda ledarskapet och stötta cheferna i att vara öppna, orädda och energiska i bl a mångfaldsfrågor.

Åtagande till mål 18

Projektet ”Jämt anställd– ledig ibland” som syftar till att fler som önskar heltid ska få denna möjlighet. Årsarbetstid och en eventuell områdesindelning skapar förutsättningarna till fler heltider, effektivare bemanning och en minskad sjukfrånvaro.¹⁵⁵

153 Ibid.

154 Nämnd: Vård- och omsorgsnämnden, Åtagande ettårsplan 2008, 2007-09-27

155 Ibid.

Sammanfattande kommentarer Vård- och omsorgsnämndens ettårsplan
Utvecklingsarbetet har inte gjort något avtryck på förvaltningens ettårsplan.

Vård och omsorgsförvaltningens framåtsikt

Vård- och omsorgsförvaltningens framåtsikt lever inte upp till målet med utvecklingsarbetet. Genomgående saknas presentation och analys med kön som övergripande indelningsgrund, i både textavsnitt, tabeller och diagram. Det finns dock många avsnitt i framåtsikten där en sådan uppdelning hade varit relevant. För att nämna ett exempel förs inget resonemang kring kön i avsnitt om hälsa hos äldre.

Det finns dock ett eventuellt tecken på utvecklingsarbetet i texten. I samband med skrivningen om att FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning, skriver förvaltningen att en avgörande betydelse för en hållbar utveckling är att minska utanförskapet och skapa lika möjligheter till delaktighet för alla flickor och pojkar kvinnor och män. Samt att förvaltningen upprättat en åtgärdsplan för ökad tillgänglighet i förvaltningen. Om denna också analyserar tillgänglighet för flickor och pojkar respektive kvinnor och män framgår inte.¹⁵⁶

Pilotprojektet inom utvecklingsarbetet omnämns också i framåtsikten, samt att en omställning av datasystemet kommer att ske för att ut jämställdhetssynpunkt följa mäns och kvinnors ansökningar och beslut om insatser.¹⁵⁷

Förvaltningen hade lämpligen i detta avsnitt också kunnat presentera resterande del av utvecklingsarbetet, att också styrdokumenterna ska presentera och analysera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund så långt det är möjligt. Det hade kunnat utgöra ett litet steg i arbetet med att förankra utvecklingsarbetet bättre på förvaltningen.

Vård och omsorgsförvaltningens årsredovisning

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

En kartläggning av vård- och omsorgsförvaltningens årsredovisning 2009 visar att det förekommer 16 olika mätbara mål. Inkluderas även undermål (eller nämndspecifika delmål till de övergripande) blir siffran istället 40 mätbara mål. Av dessa kan 13 av de 16, respektive 32 av de 40 mätbara målen anses vara relevanta att presentera och analysera med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁵⁸ Inget av målen presenteras eller analyseras utifrån kön.

Årsredovisningen följer också upp ett åtagande nämnden haft, till mål 15. Åtagandet innebär bland annat att förvaltningen ska ha ett gott arbetsklimat med inflytande och jämställdhet och att medarbetarna ska trivas på jobbet. I uppföljning och analys, samt slutsatser för framtiden finns dock inga resonemang utifrån jämställdhet.

156 Framåtsikt 2011-2014 Vård- och omsorgsförvaltningen 2010:5

157 Ibid.

158 Årsredovisning 2009 för vård- och omsorgsnämnden 2010-02-28

Skrivelsen nämner kortfattat att ett pilotarbete pågått för att jämställdhetssäkra verksamheterna, med syftet att analysera biståndsbedömningen för att säkerställa att beslut fattas utifrån individens behov, oavsett om denne är kvinna eller man.¹⁵⁹ Att projektet med att jämställdhetssäkra verksamheten också innehåller arbete med att beköna styrsystemet nämns inte i årsredovisningen. Pilotarbetet inom biståndsbedömningen var inte färdigt under 2009, och projektrapporten var därmed ännu inte författad, vilket kan förklara att det saknas en större presentation av det. Under rubriken slutsatser för framtiden framgår också att arbetet med att jämställdhetssäkra insatser kommer att fortsätta, bland annat genom utbildningsinsatser.¹⁶⁰

Övriga delar av årsredovisningen

Endast i personalavsnittet finns viss uppdelning av individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁶¹

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

Vård och omsorgsnämndens årsredovisning har inte uppnått målen med arbetet att beköna styrsystemet. Årsredovisningen saknar presentationer och analyser med kön som övergripande indelningsgrund i princip genomgående i hela dokumentet. Utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet har inte gjort något avtryck i detta dokument.

Vård och omsorgsförvaltningen upplever inte att de är i behov av fler eller andra insatser för att nå upp till målen, utan konstaterar att bristen på individbaserad statistik presenterad och analyserad med kön som övergripande indelningsgrund i årsredovisningen 2009 beror på att frågan inte prioriterats tillräckligt. Under hösten har de fokuserat på annat, och de var därför sena att börja tänka kring detta.

En annan svårighet förvaltningen brottats med att många har svårt att se nyttan med att dela upp statistik på kön. När arbetsinsatsen ställts mot nyttan har förvaltningen haft svårt att se syftet, vad man gör med all information som tas fram. Det är också en delförklaring till varför könsuppdelad statistik saknas. Utvecklingsarbetet måste därför förankras och motiveras bättre på förvaltningen. Ingen har ifrågasatt nyttan med pilotarbetet, varpå det finns all anledning att tydliggöra kopplingen mellan utvecklingsarbetets olika delar.

Slutsatser

Vård- och omsorgsförvaltningen har genomfört de insatser de åtagit sig inom ramen för utvecklingsarbetet, men något resultat i form av förändrade skrivningar i förvaltningens dokument har ännu inte uppnåtts.

Vård- och omsorgsförvaltningen har goda förutsättningar att leverera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund. Det finns en stor potential att använda pilotarbetet till att i större utsträckning motivera även att presentera och analysera utifrån kön i styrdokument. Utvärderingen är skriven i ett för tidigt skede för att följa upp hur resultaten av pilotarbetet används och sprids i organisationen. Förvaltningen bör dock ta tillvara på tillfället att använda resultaten som inspiration och motivation även för arbetet

159 Ibid.
160 Ibid.
161 Ibid.

med styrdokumenten, och att i organisationen tydliggöra sambanden mellan de olika delarna av utvecklingsarbetet. På så vis kan också nyttan med arbetet att beköna styrsystemet bli tydligare.

Förvaltningen visar engagemang och intresse för jämställdhetsfrågan generellt, men har ännu inte funnit formerna för arbetet med att beköna styrdokumentet. En orsak till detta uppges vara det försenade beslutsstödet, och att förvaltningen inte prioriterat att lägga tid på att manuellt införa kön som indelningsgrund. Det är viktigt att detta utvecklingsarbete integreras på ett bättre sätt, eftersom vård- och omsorgsförvaltningen verkligen driver verksamheter där detta är oerhört viktigt.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

KOMMUNLEDNINGSFÖRVALTNINGEN

I denna utvärdering har jag gjort en fördjupad analys av arbetet inom kommunledningsförvaltningen. Förvaltningen har en central roll i kommunen, eftersom det är kommunstyrelsens ledningsorgan. I den rollen ingår att:

- Leda och följa upp kommunens övergripande styrning av verksamhet och ekonomi.
- Samordna, styra, utveckla och följa upp kommunövergripande strategiska processer, exploatering, näringsliv, samhällsplanering, områdebaserat arbete, internationella frågor, brottsförebyggande arbete, medborgarservice m fl.
- Samordna, styra, utveckla och följa upp kommunövergripande stödprocesser; ekonomi, upphandling, personal, information, IT, telefoni, juridik, ärende- och dokumenthantering.
- Utgöra kanslifunktion för kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.¹⁶²

Från kommunledningsförvaltningen bjuds två medarbetare in till mötena med projektarbetsgruppen, Göran Karlsson och Monica Blommark, båda ekonomer. De arbetar bland annat med att skriva direktiv och anvisningar till förvaltningarna, delta vid beredningar med förvaltningarna och arbetar med allt material som förvaltningarna skriver centralt, men de har också varit ansvariga för omarbetandet av beslutsstödsystemet. Även processledaren för utvecklingsarbetet, Anna Giotas Sandquist arbetar på kommunledningsförvaltningen som enhetschef över enhet för social hållbarhet och processägare för demokrati och delaktighet, jämställdhetsintegrering och barnperspektivet. Hon ingår också i kommundirektörens ledningsgrupp. Flera av de intervjuade uppger att hon är en person med stor legitimitet inom kommunen, vilket också påverkar utvecklingsarbetet positivt.¹⁶³

De båda medarbetarna från kommunledningsförvaltningen som bjuds in till arbetsgruppsmöten har deltagit i mycket begränsad utsträckning. Arbetsgruppsmöten har inte prioriterats, bland annat eftersom de har upplevt att kommunledningsförvaltningens roll i utvecklingsarbetet är lite annorlunda än fackförvaltningarnas. Därför har arbetsgruppsmötena inte upplevts som så givande.

Kommunledningsförvaltningens har inom ramen för utvecklingsarbetet erhållit medel för en omställning av kommunens beslutsstödsystem (IT-stöd) så att kön utgör en övergripande indelningsgrund. Förvaltningen har också åtagit sig att införa kön i medborgarundersökning, medarbetarenkät samt näringslivsenkät.

Inom ramen för den ordinarie budgeten har förvaltningen vidare åtagit sig att införa kön som övergripande indelningsgrund i omvärldsanalys, invärldsanalys och framåtsikt. Vidare har förvaltningen åtagit sig att förtydliga ordinarie riktlinjer, göra omarbetningar av områdesstatistiken samt utbilda berörda medarbetare. Även ett pågående kommungemensamt nyckeltalsprojekt skulle jämställdhetsintegreras, det projektet är dock

162 www.botkyrka.se

163 Exempelvis intervju M

avslutat sedan ett år tillbaka och någon direkt samordning mellan projekten skedde inte.¹⁶⁴ I denna utvärdering har arbetet i områdesgrupperna avgränsats bort, trots att det fanns goda exempel att lyfta fram även från arbetet där.

Beslutsstödsystemet har försenats, beroende på kapacitetsskäl i förvaltningen, men uppges finnas tillgängligt inför arbetet med ettårsplanerna för år 2011. Problematiken kring det försenade beslutsstödsystemet lyfts i det förvaltningsövergripande avsnittet.

Kön har införts som indelningsgrund i medborgarundersökningen och medarbetarenkäten. Alla uppgifter finns med kön som övergripande indelningsgrund i medborgarundersökningen, men den sammanställningen som cirkulerar på förvaltningarna saknar i viss utsträckning kön som övergripande indelningsgrund. I vissa frågor utgör kön istället en variabel. Detta beror på en bedömning att urvalet blivit för litet i vissa sammanhang. Den kostnad som tillkom för att få statistik uppdelad på kön även på områdesnivå är något flera av de intervjuade gärna ser att förvaltningen investerar i även i fortsättningen. Att kön finns med som övergripande indelningsgrund även på områdesnivå ses som viktigt bland annat eftersom kommunens befolkningssammansättning har så stora olikheter.¹⁶⁵

Det råder viss tveksamhet om huruvida näringslivsenkäten har fått kön som indelningsgrund. Sammanställningen av näringslivsenkäten saknar kön, och även om personer på förvaltningen har sett enkäten uppdelad efter kön kan ingen finna en version som inkluderar kön. Slutsatsen av detta blir att även om den delats upp efter kön, så är det inte något som använts.

Knappt tio personer uppges vara direkt involverade i arbetet med att beköna styrsystemet på kommunledningsförvaltningen.¹⁶⁶ Flera av de intervjuade upplevde att målet med utvecklingsarbetet inte har förankrats tillräckligt väl på förvaltningen.¹⁶⁷ Flera av de medarbetare som är direkt involverade i arbetet har inte heller tillräcklig kännedom om målets omfattning, och/eller omförhandlar målet på grund av att de inte upplever det som rimligt. Omförhandlingen sker både utifrån oron över mängden information detta innebär och att ett tydligt syfte behöver finnas.¹⁶⁸ Arbetet upplevs också ha också gått ganska trögt på vissa håll. I flera fall har påminnelser behövts för att ett arbete ska bli gjort. Processledaren skickar många mail med tips, inspiration och länkar, och subtila eller uttryckliga påminnelser. I vissa fall har detta inte varit tillräckligt för att föra arbetet framåt. processledaren har i stor utsträckning lämnat över ansvar och litat på att arbetet ska ske utan hennes aktiva styrning, men i efterhand har hon konstaterat att ett mer aktivt uppsökande stöd hade behövts på förvaltningen.

Någon direkt utbildning för kommunledningsförvaltningens medarbetare har inte erbjudits. Detta beror främst på att processledaren inte upplevde att behovet fanns. Det var troligen en missbedömning, då en utbildning hade kunnat underlätta en bättre förankring av utvecklingsarbetet på förvaltningen.

164 Intervju I
165 Exempelvis Intervju L
166 Intervju J
167 Exempelvis intervju J, N
168 Exempelvis intervju H, K

Även om utvecklingsarbetet gått lite trögt har det ändå bidragit till att skapa förändringar på förvaltningen. Utvecklingsarbetet uppges i hög grad ha bidragit till att man ser skillnader grundade på kön som man aldrig sett förut, och att det kan bidra till en mycket bättre analys.¹⁶⁹ Framförallt var det två exempel som förekom i nästan alla intervjuer på förvaltningen, som beskrevs innebära en aha-upplevelse och en ögonöppnare kring det här arbetet. Exempelen rör sysselsättningsstatistiken, att det är stora skillnader mellan kvinnor och män i olika områden. Sysselsättningen sjunker för kvinnor i ett område, där den inte gör det för män. Det andra exemplet gäller flickors högre meritvärde i skolan. I många intervjuer spekulerades också i tänkbara orsaker, eller hur vidare analyser skulle kunna göras inom dessa områden. Det finns en spridning och en tankeprocess kring dessa exempel. De intervjuade berättar att de diskuterats mycket kring detta, och det är tydligt att dessa exempel också gjort stort intryck hos flera av de intervjuade. De har bidragit till en ökad förståelse för vilka vinster som finns med utvecklingsarbetet. Utöver dessa exempel förekom också ett flertal andra exempel där de intervjuade berättade att den könsuppdelade statistiken bland annat hjälpt till att motverka förutfattade antaganden.¹⁷⁰ Dessa aha-upplevelser och förmågan att se vinster med arbetet kan vara ett ytterligare steg i en bättre förankring av utvecklingsarbetet på förvaltningen. Samtliga intervjuade uttrycker att det här arbetet är viktigt.

Kommunledningsförvaltningens roll mot de andra förvaltningarna

Framgångsfaktorer och svårigheter i kommunledningsförvaltningens roll mot de andra förvaltningarna framgår till stor del av det förvaltningsövergripande avsnittet i utvärderingen. Det arbete kommunledningsförvaltningen utför mot de andra förvaltningarna har i huvudsak fokuserat på att skapa verktygen för förvaltningarna att göra detta, bland annat genom omställningen av beslutsstödsystemet.

Efterfrågan på resultat från förvaltningarna från kommunledningsförvaltningens sida har kommit via processledaren för arbetet. Eftersom hon också är processägare för jämställdhetsintegrering bör detta innebära att det sker inom ordinarie strukturer. Men för att arbetet inte ska riskera att sidoskivas bör efterfrågan i större utsträckning också komma från processägaren för styrsystemet. En anledning till att hon inte efterfrågat så mycket kan vara att en samlad bild över hur arbetet fortskrider, och vilka brister det har saknas.

Förändringar i anvisningar och mallar

För att arbetet med att beköna styrsystemet ska få genomslagskraft och integreras i det ordinarie arbetet behöver det få utrymme i de ordinarie riktlinjerna. Det är viktigt att redan i anvisningar, som en påminnelse till nämnderna, vara tydlig med att individbaserade uppgifter ska redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund.

I flera intervjuer ställde jag frågan om vilka mallar, cirkulär eller verktyg som har varit ett stöd för arbetet. Arbetsgruppens representanter har inte använt sig av sådana i någon större utsträckning. Istället framkom viss irritation riktad mot kommunledningsförvaltningen över att de själva behövt ändra i mallarna om målet med utvecklingsarbetet skulle kunna efterlevas.

169 Intervju L
170 Exempelvis intervju I, L

Anvisningar inför att skriva ettårsplan

Jämförelsen baseras på anvisningar inför ettårsplanen 2008 respektive 2010. Anvisningarna skrivs på kommunledningsförvaltningen och sprids till nämnderna. Ettårsplanen skrivs i en mall. Anvisningarna för ettårsplanen 2008 är här ett kontroldokument, då anvisningarna skrev innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. Både anvisningarna från 2008 och 2010 är skrivna av, och hänvisar till samma referensperson på kommunledningsförvaltningen (som ingår i utvecklingsarbetets arbetsgrupp).

Inför ettårsplanen 2008 finns inga anvisningar om att individbaserade uppgifter ska presenteras och analyseras efter kön.¹⁷¹ I anvisningarna till ettårsplanen 2010 framgår att som underlag för att skapa en jämställd verksamhet ska från och med verksamhetsåret 2010 individbaserade uppgifter så långt möjligt redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund vid all planering och uppföljning, kommunövergripande såväl som på förvaltningsnivå. Detta framgår både av den inledande sammanfattningen samt längre fram i texten. Där finns också skrivningar om att dessa redovisningar bör ligga till grund för jämställdhetsanalyser inom relevanta verksamheter.¹⁷² Ordet "bör" ger dock nämnderna en valfrihet som inte ligger i linje med utvecklingsarbetets avsikter.

I arbetet med ettårsplanen för år 2010 användes beslutsstödsystemet. Från beslutsstödsystemet exporterades valda delar till Word-mallen för dokumentet för ettårsplanen. I beslutsstödsystemets dåvarande version gick det inte att göra urval av nyckeltal vid Word-exporten. Alla mått kom med. I Word-dokumentet uppmanades förvaltningen göra en avvägning över vilka mått som skulle finnas med. En begränsning av antalet mått beskrevs ge bättre överblick i dokumentet samtidigt som man då fortfarande hade måtten samlade på ett ställe i beslutsstödet.¹⁷³ Detta skapar en risk att förvaltningarna prioriterar bort att införa kön som övergripande indelningsgrund. Kanske hade en påminnelse om målet med utvecklingsarbetet i denna del av dokumentet minskat möjligheten att uppfatta anvisningarna som motsägelsefulla på den punkten.

Anvisningar inför att skriva framåtsikter

Jämförelsen baseras på anvisningar inför nämndernas framåtsikter inför flerårsplanen 2009-2012 respektive 2011-2014. Anvisningarna skrivs på kommunledningsförvaltningen och sprids till förvaltningarna. Båda anvisningarna är skrivna av, och hänvisar till samma referensperson på kommunledningsförvaltningen (som ingår i utvecklingsarbetets arbetsgrupp). Framåtsikten skrivs i en mall för att säkerställa att den fyller sitt syfte som beslutsunderlag, att de ska vara överskådliga och tillgängliga för läsaren. Anvisningarna för framåtsikten inför flerårsplanen 2009-2012 är här ett kontroldokument, då anvisningarna skrev innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. I dokumentet förekom inte heller några skrivningar om att redovisa och analysera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁷⁴

I anvisningarna till nämndernas framåtsikter inför flerårsplanen 2011-2014 framkommer att jämställdhetsarbetet ryms inom mål fyra.¹⁷⁵ Där påminner anvisningarna om att förvalt-

171 Anvisningar ettårsplan 2008, *Arbetet med ettårsplan 2008*, Kommunledningsförvaltningen 2007-06-04
172 Anvisningar ettårsplan 2010, *Arbetet med ettårsplan 2010*, Kommunledningsförvaltningen 2009-06-05
173 Ibid.
174 Anvisningar – framåtsikter, *Nämndernas framåtsikter inför flerårsplan 2009-2012*, Kommunledningsförvaltningen 2007-11-12
175 Mål fyra innebär att medborgarna har lika möjligheter och rättigheter.

ningarna har kartlagt områden där det är möjligt att redovisa individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund, och att denna kartläggning bör ligga till grund för förvaltningens analys över hur mått uppdelat på kön kan användas, samt vilka förbättringsåtgärderna som erfordras under mål fyra.¹⁷⁶ I anvisningarna hade det tydligare kunnat framgå att utvecklingsarbetet gäller all individbaserad statistik, så långt det är möjligt och att det inte begränsat till mål fyra.

Anvisningar inför att skriva årsredovisningar

Jämförelsen baseras på anvisningar inför årsredovisning år 2007 samt år 2009. Anvisningarna skrivs på kommunledningsförvaltningen och sprids till nämnderna. Till anvisningarna följer en mall som nämnderna skriver sin årsredovisning i. Årsredovisningen utgör nämndens uppföljning gentemot uppdraget från kommunfullmäktige i flerårsplan och ettårsplan och mot de åtagande nämnden formulerat i ettårsplanen för år 2009.

Anvisningarna för årsredovisningen 2007 är här ett kontrolldokument, då anvisningarna skrev innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. Både anvisningarna från 2007 och 2009 är skrivna av, och hänvisar till samma referensperson på Kommunledningsförvaltningen (som ingår i utvecklingsarbetets arbetsgrupp). I anvisningarna för år 2007 finns inga allmänna instruktioner om att individbaserad statistik ska presenteras och analyseras efter kön.¹⁷⁷

I anvisningarna för årsredovisningen 2009 finns en länk till en handbok statistiska centralbyrån gett ut, med råd och riktlinjer om hur individbaserad statistik kan analyseras och presenteras så att den speglar kvinnor och mäns verklighet inom olika samhällsområden.¹⁷⁸ Det hänvisas till kartläggningarna förvaltningarna gjort och det framgår att individbaserade uppgifter ska redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund under ”mått och nyckeltal” och/ eller under relevant mål i den mån uppgifterna finns. Senare i texten, där innehållet redovisas finns också en påminnelse under rubriken mått och nyckeltal.¹⁷⁹

Både anvisningarna från 2007 och anvisningarna från 2009 innehåller instruktioner om att kön ska presenteras under rubriken personal. Anvisningarna för personalavsnittet 2007 är betydligt längre än de för 2009, 2007 uppmanas att könsfördelning ska framgå under personalstruktur. Där finns också en rubrik om *jämställdhet, mångfald och antidiskriminering* där åtgärder för att öka jämställdhet ska beskrivas, det handlar dock om det interna personalpolitiska arbetet.¹⁸⁰ I anvisningarna för 2009 finns inte rubriken *jämställdhet, mångfald och antidiskriminering* kvar i personalavsnittet. Däremot ombads personal avsnittet redovisa följande punkter år 2009;

- Anställda, könsfördelning, åldersfördelning, årsarbetare

176 Anvisningar – framåtsikter, *Nämndernas framåtsikter inför flerårsplan 2011-2014*, Kommunledningsförvaltningen 2009-11-12

177 Anvisningar för årsredovisning 2007, *Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2007*, Kommunledningsförvaltningen 2007-12-03

178 CBM 2004:1

179 Anvisningar årsredovisning 2009, *Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2009* Kommunledningsförvaltningen, 2009-11-27.

180 Anvisningar för årsredovisning 2007, *Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2007*, Kommunledningsförvaltningen 2007-12-03

- Anställningsform, sysselsättningsgrad, deltidsarbete
- Personalomsättning
- Tidsanvändning, sjukfrånvaro
- Kompetensutveckling¹⁸¹

Denna anvisning blir tvetydig att tolka, då könsfördelningen skrivs ut i den första punkten men inte i de senare. Anvisningarna blev dock tydligare i och med de tilläggsanvisningar som kom något senare, där mallen innehöll uppdelningar på kön inom anställningsform, månadsavlönade, sysselsättningsgrad, deltidsanställningar, månadsavlönade uppdelat på ålder samt medelålder.¹⁸² Mallen för personalbokslut är dock inte utarbetad på ett sätt så att den fullt igenom har kön som övergripande indelningsgrund. För att förenkla för förvaltningarna och möjliggöra att målet uppnås, bör mallen ses över ur detta perspektiv.

Kommunledningsförvaltningens egna texter

Det är viktigt att kommunledningsförvaltningen föregår med gott exempel för att utvecklingsarbetet ska få tyngd och genomslagskraft på förvaltningarna. Genom att kommunledningsförvaltningen i sina egna alster presenterar och analyserar individbaserade uppgifter på ett föredömligt sätt visar de inte bara *att* utan också *hur* beköningen av styrdokument kan se ut. Genom att kommunledningsförvaltningen använder kön som övergripande indelningsgrund på ”rätt” sätt skulle oron kanske kunna minska över att dokumenten blir tunga och överdrivet långa på grund av uppdelningen.

Det har inom förvaltningen uppstått diskussioner om varför detta arbete görs, diskussioner som inte förts helt öppet, bland annat eftersom det inte uppfattas som politiskt korrekt att motsätta sig detta. Det har inneburit ett problem att arbetet inte var tillräckligt förankrat, och diskussionerna om relevansen i utvecklingsarbetet har främst kommit till ytan parallellt med att slutprodukterna för invärlds- och omvärldsanalys skulle tas fram. Flera avsnitt var skrivna på ett könsblint sätt, och när gruppen läser varandras texter gavs korrigerande feedback utifrån könsaspekter. På förvaltningen är man inte överens om *hur* detta arbete ska göras eller *hur viktigt* det är. Framförallt förs resonemang om att inte uppdelning med kön som övergripande indelningsgrund där det inte finns någon skillnad, eller där det inte är relevant. Men resonemang förs också utifrån hur den könsuppdelade statistiken och analyser bäst ska presenteras för att budskapet ska nå fram i organisationen, exempelvis till politiker, chefer, ekonomi- och verksamhetsansvariga utan att mötas av raljans. Dessutom finns en osäkerhet kring hur man gör en jämställdhetsanalys, något som få på förvaltningen har kompetens att göra.¹⁸³

För att komma tillrätta med de olika uppfattningarna inom förvaltningarna kommer arbetsgruppen som skriver dessa alster i god tid före nästa produkt ska skrivas ha ett möte, där denna fråga får ventileras öppet och ordentligt.

Att processledaren för utvecklingsarbetet, med stor kunskap och erfarenhet av arbete med jämställdhetsintegrering har deltagit i arbetsgrupperna som skriver invärldsanalys och omvärldsanalys upplevs vara en fördel. Då det uppstått diskussioner har det varit bra att ha

181 Anvisningar årsredovisning 2009, *Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2009* Kommunledningsförvaltningen, 2009-11-27.
 182 Personalstruktur, urval och formler för nyckeltal till bokslutsrapporten
 183 Intervju N

en bärare av frågan med i gruppen.¹⁸⁴

Invärldsanalys, planeringsförutsättningar 2011-2014

Invärldsanalysen, som gör en uppskattning av den kommunala organisationens förmåga att klara uppsatta mål, ingår i kommunens flerårsplanarbete. Det en tjänsteskrivelse skapad på kommunledningsförvaltningen, men som till stor del bygger på nämndernas framåtsikter. Invärldsanalysen består av medskick inför ny flerårsplan, samt slutsatser och målanalys för kommunens fyra nyckelområden: *medborgaren i centrum, unga och äldre i fokus, samhälle i utveckling* och *organisation för framtiden*. Till invärldsanalysen hör också en bilaga där mätbara mål och måluppfyllelse framgår.¹⁸⁵

I slutsatserna utifrån nyckelområdet medborgaren i centrum konstateras att det krävs ett fortsatt tålmodigt arbete, både i nämnderna och i kommunledningen, för att nå målen om ett hållbart interkulturellt och jämställt samhälle. Invärldsanalysen påpekar att det i många fall saknas tillräckligt nedbrutna analyser, och att det krävs en bredare analys av hur insatser påverkar olika grupper för att rätt handlingsvägar kan säkerställas. Detta är skrivningar som visar vikten av fortsatt arbetet med att beköna styrsystemet, och ger en signal till förvaltningarna att fortsätta sitt analysarbete grundat på den könsuppdelade statistik som tagits fram.

Det skulle gå att utveckla invärldsanalysen ytterligare, utifrån arbetet med att beköna styrsystemet. Resultat av medborgarundersökningen diskuteras utifrån en total. Invärldsanalysen skriver exempelvis om medborgarens upplevelse av trygghet, av delaktighet, av möjlighet att påverka, hur de upplever sig bemötta av kommunens anställda, hur de uppfattar att kommunen satsar på kreativitet och entreprenörskap, samhörighet och hemkänsla, omdömen om äldreomsorg, att äldre fortsätter jobba, om hur ungdomar anser sig ha en bra fritid, om elevers trygghet och trivsel, val av skola, behörighet till gymnasiet och påbörjad högskoleutbildning vilket är skrivningar som hade varit intressanta att också presentera/utveckla utifrån en uppdelning efter kön. Anledningen till att det inte är gjort beskrivs främst bero på att urvalet är för litet för att dra slutsatser från. I urvalet kan kvinnor och män jämföras, men möjliggör inte alltid att se till undergrupper. Genom att i framtiden lägga ihop undersökningar från olika år skulle antalet respondenter i undergrupper öka. Därför kan dessa komma att uppdelas med kön som övergripande indelningsgrund framöver.¹⁸⁶

Däremot lyfts viss problematik i linje med utvecklingsarbetet och bland annat konstateras att flickor har bättre skolresultat men visar tecken på psykisk ohälsa i högre grad än pojkarna. Att andel pojkar med grundläggande behörighet till högre studier sjunkit under 2009. Fler män tycker det är tryggt att åldras i kommunen. Det förs också resonemang utifrån hur omsorgsgivandet påverkar kvinnors delaktighet på arbetsmarknaden, och kvinnors förvärvsfrekvens totalt sett. Invärldsanalysen konstaterar att skillnader i hälsa mellan könen är stora, och att det bör uppmärksammas i det fortsatta arbetet. Sjukfrånvaron bland kommunens personal diskuteras också uppdelat på kön. Slutsatser inom nyckelområdet unga och äldre i fokus belyser att olikheter i kvinnor och mäns omsorgstagande av äldre anhöriga minskar kvinnors deltagande på arbetsmarknaden.

184 Intervju N

185 Invärldsanalys Planeringsförutsättningar 2011-2014 Kommunledningsförvaltningen 2010

186 Intervju L

Vidare poängteras vikten av att säkerställa att omsorg ska beviljas på lika villkor och brukare och anhöriga möts av samma förväntningar oavsett om de är kvinnor eller män. I slutkommentarerna framkommer att kommunen behöver ta den besvärliga situationen för unga kvinnor och män på största allvar.¹⁸⁷ Dessa exempel visar att utvecklingsarbetet gjort flera tydliga avtryck.

I invärldsanalysens huvuddokument syns arbetet utifrån att beköna styrsystemet på många håll. Skillnader mellan flickor och pojkar, kvinnor och män skrivs i många fall ut, även om det också hade kunnat göras i betydligt större utsträckning, för ett ännu mer bekönat dokument. Det är dock tydligt att utvecklingsarbetet gjort ett avtryck på denna produkt, både gällande analyser och beskrivningar i sig, men också de uppmaningar till vidare analyser som invärldsanalysen uppvisar.

I invärldsanalysens bilaga med måluppfyllelse är kön integrerat, vilket också påpekas vara en stor förändring mot hur det såg ut för två år sedan innan utvecklingsarbetet påbörjades.¹⁸⁸ Varje mål som rör individer redovisas utifrån kön, med ett diagram undantaget där det istället skrivits ut att uppgifter uppdelat på kön saknas. Dock utgör kön inte en övergripande indelningsgrund. Utvecklingen med statistik bakåt i tiden är inte könsuppdelad.¹⁸⁹

Omvärldsanalys – planeringsförutsättningar 2011-2014

Syftet med omvärldsanalysen är att skapa en gemensam bild av de omvärldsförändringar som kommunen måste eller bör beakta i sin planering. Tillsammans med invärldsanalysen och förvaltningarnas framåtsikter är omvärldsanalysen ett underlag för kommunens flerårsplan.

I omvärldsanalysen finns jämställdhetsperspektivet tydligt med, även om det stora möjligheter att integrera det ännu mer. Inom olika kapitel har jämställdhetsperspektivet fått olika stort utrymme. Vissa avsnitt saknar helt uppdelning eller analys utifrån kvinnor och män, och i något fall påpekas också att könsuppdelad statistik saknas. I flera textavsnitt skrivs kvinnor och män ut, istället för invånare eller människor eller andra möjliga ordval. Detta gör också läsaren uppmärksam på att förutsättningar kan se olika ut och att skillnader kan finnas.¹⁹⁰ Däremot ska man vara uppmärksam att kvinnor och män inte skrivs ut slentrianmässigt, utan budskap. I så fall skapas bara yta, som i praktiken inte kommer leda arbetet framåt.

Inom flera områden problematiseras olika förutsättningar för kvinnor och män, t.ex. skattelättnadernas betydelse, och att det finns tydliga könsskillnader i skolan samt att det är skillnader i hälsa mellan olika grupper av kvinnor och män. Avsnittet om befolkningsutveckling och ett hållbart Botkyrka visar också på hur kommunledningsförvaltningen presenterar och analyserar individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund.¹⁹¹

187 Invärldsanalys Planeringsförutsättningar 2011-2014 Kommunledningsförvaltningen 2010, s17

188 Intervju L

189 Invärldsanalys Planeringsförutsättningar 2011-2014, Bilaga – måluppfyllelse, Kommunledningsförvaltningen 2010

190 Omvärldsanalys Planeringsförutsättningar 2011-2014

191 Ibid.

I bilagorna till omvärldsanalysen är tabellen över flyttningsnetto och födelsenetto uppdelad med kön som övergripande indelningsgrund. Däremot är inte diagrammet som visar flyttningsnetto i norra och södra Botkyrka eller befolkningsprognosen uppdelad på kön.¹⁹²

Sammanfattningsvis finns det fortfarande stora möjligheter att utveckla omvärldsanalysen till att i än större utsträckning presentera och analysera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund. Flera av avsnitten är dock i dagsläget tillräckligt bra för att ge läsaren en god problematisering utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Kommunstyrelsens ettårsplan

Ettårsplan 2010

Textavsnitten i kommunstyrelsens ettårsplan 2010 innehåller inte några tecken på arbetet med att beköna styrsystemet. Anledningen till det är nog främst att de inte behandlar individbaserade uppgifter i någon större omfattning.

Kommunstyrelsen har också åtaganden om jämställdhet:

Åtagande till mål 4:

Kommunstyrelsen åtar sig att fördjupa arbetet för ett jämställt, interkulturellt Botkyrka fritt från diskriminering, bl.a. genom en konsekvent styrning och uppföljning, samt medverka i debatten regionalt och nationellt.

Åtagande till mål 6:

Kommunstyrelsen åtar sig att identifiera strategiska insatser i områdesarbetet som bidrar till en bra fritid, förebygger ett negativt livsmönster och ger en ökad trygghet för flickor och pojkar i olika åldrar.

Åtagande till mål 8:

Kommunstyrelsen åtar sig att inom det trygghetsfrämjande arbetet identifiera strategiska insatser som bidrar till en trygg livssituation för äldre kvinnor och män.

Åtagande till mål 15:

Kommunstyrelsen åtar sig att med utgångspunkt från kommunens strategier för ökad demokrati och delaktighet, samt ett jämställt, interkulturellt Botkyrka utveckla styrningen, uppföljningen och stödet inom HR-arbetet.¹⁹³

Ettårsplan 2008

Som kontrolldokument har ettårsplanen 2008 används. Inte heller i detta dokument finns individbaserade uppgifter presenterade eller analyserade med kön som övergripande indelningsgrund. Även här saknas i stor utsträckning individbaserade uppgifter att uppdelas. Det

192 Ibid.

193 Ettårsplan 2010

största tecknet på jämställdhetsarbete är omnämmandet av tillsättandet av en tjänst som jämställdhetssamordnare.

Kommunstyrelsens åtaganden om jämställdhet finns inom ramen för mål fyra.

Åtagande till mål 4:

Kommunstyrelsen åtar sig att kartlägga nuläget i kommunorganisationen avseende insatser för att säkra lika möjligheter och rättigheter för alla med utgångspunkt från de lagstiftade diskrimineringsgrunderna och med huvudfokus på jämställdhet och etnicitet. Kartläggningen undersöker både personalpolitiska insatser och verksamheternas anpassning till brukarna. Kartläggningen ska ligga till grund för kommunens strategiska inriktning.¹⁹⁴

Kommunstyrelsen åtar sig att revidera riktlinjerna för etnisk mångfald och mot etnisk diskriminering till en övergripande strategi för alla lagstadgade diskrimineringsgrunder, dock med prioriterat fokus på jämställdhet och etnicitet.

Sammanfattande kommentarer kommunstyrelsens ettårsplan

Förändringar i ettårsplanen går främst att finna i hur åtaganden uttrycks. Jämställdhetsperspektivet skär igenom flera målområden, istället för att fastna i mål fyra. Genom att uttryckligen åta sig att exempelvis bidra till en trygg livssituation för äldre kvinnor och män skapas förutsättningar för jämställdhetsanalyser av verksamheten och vidare jämställdhetsarbete.

Kommunledningsförvaltningens framåtsikt 2011-2014

Kommunledningsförvaltningens framåtsikt har ett tydligt integrerat jämställdhetsperspektiv. På nästan varje sida i framåtsikten finns det något som avslöjar att jämställdhetsperspektivet är viktigt på förvaltningen. Det finns flera skrivningar om behovet att utveckla ett jämställt, interkulturellt Botkyrka, i olika sammanhang. Kvinnor och män samt flickor och pojkar skrivs i många fall ut, vilket markerar att förutsättningar kan se olika ut. Även skillnader mellan könen redovisas också på vissa ställen, exempelvis att färre kvinnor än män känner sig otrygga och att kvinnors sjukfrånvaro är dubbelt så hög som mäns. Dock återstår mycket innan framåtsikten lever upp till målsättningen att individbaserade uppgifter så långt det är möjligt ska presenteras med kön som övergripande indelningsgrund. Flera av resonemangen kring måluppfyllelse saknar presentation utifrån kön. Som ett exempel kan nämnas att kön inte finns med vid redovisningen av att andelen chefer med utländsk bakgrund successivt ökar. Något som skulle kunna tyda på att kön inte ses som en övergripande indelningsgrund, utan en variabel i paritet med utländsk bakgrund.

Arbetet med att beköna styrsystemet omnämns också i framåtsikten, där det beskrivs synliggöra utvecklingsbehov i kommunens kärnverksamheter när det gäller att säkra en jämställd och jämlik samhällsservice. Något som kan leda till en attraktivare kommun.¹⁹⁵

Kommunstyrelsens och kommunledningsförvaltningens årsredovisning

Kommunledningsförvaltningen har inga egna nyckeltal att presentera och analysera i årsredovisningen. Förvaltningen presenterar medborgarenkäten, men det är inte kommunledningsförvaltningens agerande som påverkar hur exempelvis äldreomsorgens kvinnor och

194 Ettårsplan 2008 -med nämndernas åtaganden 2008

195 Framåtsikt 2011-2014, kommunledningsförvaltningen

män uppfattar bemötandet.¹⁹⁶ Det betyder dock inte att förvaltningen inte kan problematisera och analysera.

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

Sett till flerårsplanens mätbara mål är 12 av de 17 mål som kommunledningsförvaltningen skriver om relevanta att presentera och analysera med kön som övergripande indelningsgrund. Räknas även undermål (formulerade a, b, etc.) blir siffran istället 15 relevanta av 21 mål.

Utifrån de tolv mål som kan baseras på individbaserade uppgifter förs inget resonemang om kön eller jämställdhet för sex av målen. I de resterande sex målen synliggörs kvinnor och män, eller någon form av jämställdhetsarbete i olika omfattning.

Kommunstyrelsen har i två av dessa mål också åtaganden som speglar att ett jämställdhetsperspektiv bör läggas på uppföljningen. Åtagande syftar till att kommunstyrelsen ska bland identifiera strategiska insatser som bland annat ger en ökad trygghet för flickor och pojkar i olika åldrar, respektive att identifiera strategiska insatser som bidrar till en trygg livssituation för äldre kvinnor och män. I uppföljningsavsnitten efter dessa två åtaganden saknas en uppdelning på flickor och pojkar respektive kvinnor och män. Men i slutsatser för framtiden kommenteras att nya uppföljningsrutiner behövs för att säkerställa att den verksamhet som erbjuds riktar sig till en större grupp och att både tjejer och killars intressen och förutsättningar ligger till grund för verksamheten på lika villkor. Även i slutsatserna om åtagandet för de äldre kvinnorna och männen konstateras att tydligare uppföljning behövs för att se hur de utbildningar som erbjudits nått olika grupper av äldre kvinnor och män och lett till en tryggare livssituation. I avsnitten om slutsatser för framtiden visas alltså tydligt att detta är något som man kommer arbeta vidare med. Det visar också att förvaltningen inte bara skriver ut flickor och pojkar eller kvinnor och män utan att de har en reell tanke bakom det - det syftar till att identifiera en eventuell jämställdhetsproblematik. Ett annat åtagande, att utveckla ett strategiskt förebyggande hälsoarbete i kommunen, så att ohälsan i arbetslivet minskar, särskilt bland kvinnor, kommenteras dock inte utifrån kön varken i uppföljning eller i slutsatser för framtiden.¹⁹⁷

Arbetet med att beköna styrsystemet lyfts också fram i årsredovisningen, att det genomförts enligt plan. Även den beslutade strategin om jämställdhet omnämns, som genom styrsystemet ska ligga till grund för ett systematiskt jämställdhetsarbete.¹⁹⁸

Övriga delar av årsredovisningen

Bland betydelsefulla händelser omnämns även där den nya jämställdhetsstrategin som kommunfullmäktige beslutat om. I personalavsnittet redovisas könsfördelning för tillsvidareanställda, samt att andelen kvinnor ökat senaste året. Däremot saknas kön som indelningsgrund för personalomsättning, medarbetare med utländsk bakgrund, sjukfrånvaro, närvarotid, förtroendevalda samt tidsbegränsat anställda.¹⁹⁹

196 Intervju K

197 Kommunstyrelsens och kommunledningsförvaltningens årsredovisning 2009

198 Ibid.

199 Ibid.

Kommunledningsförvaltningens årsredovisning 2007

Som kontrolldokument har kommunledningsförvaltningens årsredovisning från år 2007 använts. I årsredovisningen 2007 är skrivningarna om jämställdhet så få att jag kan referera dem alla. Kommunledningsförvaltningen har där åtagit sig att ta fram tydliga riktlinjer och bra verktyg som stöd till förvaltningarnas arbetsmiljöarbete, och detta sker bland annat inom jämställdhetsområdet. Jämställdhet finns dock inte specifikt omnämnt i uppföljning och analys eller slutsatser för framtiden. I övrigt nämns att en företrädare för Mångkulturellt centrum ingått i kommunens strategiska grupp för mångfald, jämställdhet och mot diskriminering. I slutsatserna konstateras att framtida utmaning blir att hitta en struktur som kan vara gemensam för jämställdhet, etnicitet och andra diskrimineringsgrunder. Jämställdhet fanns också med som ett perspektiv att bevaka i arbetet med en strategi för bemötande och tillgänglighet. Personalavsnittet redovisades på liknande sätt år 2007 och 2009.²⁰⁰

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

Den stora skillnaden mellan årsredovisningen 2007 och årsredovisningen 2009 är att kommunledningsförvaltningen i högre utsträckning ser och beskriver kommunens invånare i termer av flickor och pojkar, kvinnor och män. I årsredovisningen 2007 fanns skrivningar kring jämställdhet som ett perspektiv att beakta i de interna arbetsprocesserna, men det uttryckliga jämställdhetsperspektivet mot medborgarna saknas. I årsredovisningen 2009 finns däremot tydliga skrivningar som visar att jämställdhetsperspektivet är närvarande, exempelvis att ungdomsfullmäktige har en viktig roll att fylla för tjejers och killars delaktighet och inflytande i den lokala demokratin. Eller att det sker en försämring för männen gällande rökning och fysisk aktivitet.²⁰¹ Utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet har gjort ett tydligt avtryck på kommunledningsförvaltningens årsredovisning, som förbättras avsevärt utifrån denna aspekt.

Slutsatser

Även om arbetet på förvaltningen delvis gått lite trögt är resultaten väl synliga. Den tröghet som i viss utsträckning har funnits på förvaltningen har mötts med en konsekvent fortsatt efterfrågan. Svårigheter i arbetet har hanterats och processen är igång. Arbetet med att beköna styrsystemet har gjort ett tydligt avtryck på de dokument som kommunledningsförvaltningen producerar. Det finns också en positiv anda kring detta på förvaltningen, och för flera av de intervjuade har statistik som utvecklingsarbetet bidragit med givit stora insikter om värdet med detta arbete.

Generellt har utvecklingsarbetet gjort ett tydligt avtryck i förvaltningens dokument, även om det fortfarande finns stora förbättringsmöjligheter. Inte minst utifrån tanken att förvaltningen bör föregå med gott exempel genom att visa både *att* och *hur* beköningen av styrsystemet ska gå till, för att utvecklingsarbetet ska få tyngd och genomslagskraft på förvaltningarna. Där finns fortfarande en del arbete kvar att utföra. Men förvaltningen är på god väg, och visar också tecken på att ta ytterligare steg i arbetet mot en jämställd verksamhet, bland annat genom tydligt förbättrade åtaganden inom några av målområdena.

Som stödfunktion har kommunledningsförvaltningen väl integrerat arbetet med att beköna styrsystemet i anvisningar till dokument i styrsystemet. När möjligheterna att använda kön

200 Kommunledningsförvaltningen årsredovisning 2007

201 Kommunstyrelsens och kommunledningsförvaltningens årsredovisning 2009

som övergripande indelningsgrund i beslutsstödsystemet finns tillgängligt kommer det också underlätta betydligt för förvaltningarna.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

BARN OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

I denna utvärdering har jag gjort en fördjupad analys av arbetet inom barn- och ungdomsförvaltningen. Barn- och ungdomsförvaltningen är den största förvaltningen i kommunen som på ett bra sätt börjat jämställdhetsintegrera sin verksamhet. Därför finns en poäng att lyfta fram förvaltningen lite extra, som ett positivt exempel.

Barn- och ungdomsförvaltningen ansvarar för förskolan, förskoleklassen, familjedaghem, skolbarnsomsorgen, grundskolan och obligatoriska särskolan.²⁰²

Barn- och ungdomsförvaltningen identifierade i förstudien behov av att införa kön som övergripande indelningsgrund i föräldraundersökning för förskola och skola samt elevenkäten. Dessutom har specialkörning av statistik från statistiska centralbyrån beställts.²⁰³ Detta arbete är planenligt genomfört. På grund av att underlaget i vissa fall blev väldigt litet på enhetsnivå i föräldraenkäten sammanställdes den enbart kommunövergripande uppdelat på kön.²⁰⁴ Alla insatser inom ramen för utvecklingsarbetet har haft utgångspunkt att ta fram ny statistik. Några utbildningsinsatser har inte genomförts.

Den representant barn- och ungdomsförvaltningen utsåg till att delta i projektgruppen är Anders Magnusson, verksamhetscontroller. Han arbetar med kvalitets- och utvecklingsfrågor men sitter inte i förvaltningens ledningsgrupp.

Inom barn och ungdomsförvaltningen är framförallt två enheter involverade i arbetet med att beköna styrsystemet, utvärderings- och utvecklingsenheten samt den administrativa enheten. Arbetsinsatsen förvaltningen haft inom ramen för själva arbetet med att presentera statistiken könsuppdelat beskrivs dock vara ganska liten. Omkring fem-sex personer har aktivt deltagit i den delen av utvecklingsarbetet. Men en spridning av arbetet har nått ut i verksamheten, och omfattar därmed nästan hela förvaltningen.

Arbetet med att jämställdhetsintegrera verksamheten är något som pågått på förvaltningen även innan utvecklingsarbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. Det ingår i förvaltningens grunduppdrag att aktivt motverka stereotypa könsroller och könsmonster. Många av de intervjuade är tydliga med att det är svårt att avgöra och särskilja vad som är en effekt av arbetet med att beköna styrsystemet, och vad som är effekter av det arbete som har pågått och som ändå pågår. Däremot är upplevelsen att arbetet med att beköna styrsystemet har drivit på och stärkt det utvecklingsarbete mot en mer jämställd verksamhet som redan pågick. I mina intervjuer har det framhållits att utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet har bidragit genom att:

- arbetet har blivit mer strukturerat och konkret,
- syftet varför statistik ska presenteras med kön som övergripande indelningsgrund har tydliggjorts,

202 www.botkyrka.se

203 Kommentarer till underlag från barn- och ungdomsförvaltningen och utbildning & arbetsmarknad till förstudien om att ”beköna styrsystemet” 2008-05-26

204 Intervju B

- kön finns alltid med som en parameter nu, (innan utvecklingsarbetet var det bara ibland),
- måluppfyllelse finns könsuppdelat även för yngre elever,
- det har inneburit draghjälp från andra förvaltningar,
- det har utgjort en hjälp att finna resultat av olika slag att könsuppdelas,
- det finns med i uppföljningen av verksamheten i större utsträckning än tidigare,
- frågan har aktualiserats,
- arbetet har fått ny fart,
- kvalitetsförbättrade verksamhetsdata,
- intresset för statistiken har ökat i och med att statistiken blivit tydligare,
- mer diskussioner på skolor och förskolor kring skillnader, vad de beror på och hur verksamheten kan ändras för att ge flickor och pojkar samma chans,
- fler referenspunkter att diskutera likheter och skillnader i resultat,
- medvetenheten har ökat, det har blivit mer genustänk ”tvärs över” förvaltningen,
- en ökad reflektion över att individbaserade uppgifter könsuppdelas, och varför,
- statistiken är en bra metod att skapa en reflektion kring hur förhållningssättet mot flickor och pojkar är,
- dialog och vilja i kommunen,
- arbetet har fått en tyngd.²⁰⁵

Utöver detta har inköpet av ett enkätverktyg gett större möjligheter att korstabulera och jämföra. Något som också väcker fler frågor.²⁰⁶ Med den könsuppdelade statistiken skapas på förvaltningen en efterfrågan på ytterligare kunskap och förståelse.²⁰⁷ Genom att redovisa fler uppgifter uppdelat på kön, exempelvis även lärarbedömningarna av resultaten för årskurs fem och sju, sprids också diskussionen till fler områden.²⁰⁸ Flera av de intervjuade poängterade att detta arbete bidrar till bättre kvalitet i verksamheterna.²⁰⁹ På förvaltningen finns fokus på tre förändringar att åstadkomma: Att skillnaderna i resultat ska minska mellan flickor och pojkar, att flickor ska må psykiskt bättre och få ökat självförtroende, samt att gymnasievalen blir mindre könsbundna.

Förändringar i verksamheten

Analys av verksamhetens resultat och nyckeltal inom barn- och ungdomsförvaltningen utifrån könsuppdelad statistik har skapat en ökad medvetenhet inom organisationen. Analyserna har inte skett som uttalade eller särskilt beslutade jämställdhetsanalyser, utan är istället ett inkluderande av genusperspektiv i det reguljära kvalitetsarbetet. Förvaltningen uppger dock att även om medvetenheten är hög återstår mycket arbete, bland annat med att ändra mönster för förväntningar och bemötande samt att hitta metoder som i ökad utsträckning stödjer flickor och pojkars lärande.²¹⁰ Detta för att uppnå de mer långsiktiga resultaten av arbetet, att skapa en (mer) jämställd verksamhet.

Kvalitetsuppföljning inom barn- och omsorgsförvaltningen sker med stöd av tre samverkande verktyg. Kvalitetsredovisning, resultatpaletten, och kvalitetsdialogerna. Kvalitetsre-

205 Intervju B, C, D, F, G

206 Intervju B, C

207 Intervju D

208 Intervju B

209 Exempelvis Intervju D

210 Underlag för lägesrapport till SKL: Barn- och ungdomsförvaltningen 2009-11-05

dovisningar upprättas för samtliga verksamhetsområden och enheter inom förvaltningen. Resultatpaletten utgör en sammanställning av verksamhetsdata gällande ekonomiska data, personal och lokaler, elevresultat och enkätsvar. På så vis möjliggörs jämförelser både mellan år och mellan enheter. Med stöd av resultatpaletterna och kvalitetsredovisningarna genomför förvaltningsledningen ett uppföljningsbesök på respektive skolenhet vilket utgör kvalitetsdialogerna. Till kvalitetsredovisningarna som skolorna skriver finns en manual samt en mall. Manualen ger anvisningar att analysera utifrån kön och jämställdhet.²¹¹ I kvalitetsdialogerna med skolorna finns ett stort fokus på likheter och skillnader mellan flickor och pojkar när det gäller resultat och andra nyckeltal. Möjligheterna till diskussion och analys i kvalitetsdialogerna har ökat, eftersom underlaget har blivit så mycket bättre. Underlaget i kvalitetsuppföljningen upplevs som väsensskilt idag, jämfört med hur det var för bara några år sedan.²¹² En rektor beskriver exempelvis att tack vare den könsuppdelade statistiken har utvecklingsområden kunnat belysas mer detaljerat och utifrån fler perspektiv. Det har blivit mer spännande och givande att analysera, och ofta har man stått inför nya frågor.

Tålamod och uthållighet ses från förvaltningsledningen som viktiga faktorer för att skapa förändring. När genusaspekter introducerades som en del av frågeställningarna i kvalitetsdialogerna för två år sedan var det många skolledningarna som upplevdes väldigt oförberedda på den typen av frågeställningar. Men skolledningarna har varit snabba på att förstå signaler, och under året har mycket hänt på skolorna.²¹³ Rektorerna som intervjuats har också uttryckt att de är medvetna om att de här frågorna kommer diskuteras på kvalitetsdialogerna. En av rektorerna uttryckte att dialogerna skulle kunna vara ännu skarpare för att ge ett ännu större genomslag.

På skolorna finns en stark fokusering på skillnader mellan flickor och pojkar, och de analyserar och reflekterar över hur den bakomliggande problematiken ska hanteras. Statistiken visar indikatorer på olika former av ojämställdhet, men ger inte några verktyg att göra något åt det. Det är en svårighet förvaltningen har att hantera nu. På skolorna försöker man se orsakssamband, vad som genererar ojämställdheten. Kvaliteten på skolornas analysarbete är dock väldigt skiftande.²¹⁴ Inom förvaltningen ser man vikten av att kompetensen byggs upp internt, att få till stånd en lärande organisation. Det handlar om att få till en förändrad ansats, att analysen måste in i det vardagliga arbetet.²¹⁵ Där finns fortfarande mycket arbete kvar att göra. Båda rektorerna som intervjuades identifierade ett större kunskapsbehov inför det fortsatta arbetet. Och båda rektorerna hade också som önskan att förvaltningen skulle stötta med en jämställdhetskunnig person skulle kunna föra mer djupa eller kanske lite mer spetsiga diskussioner direkt i arbetslagen på skolan. Det är också något som skulle kunna generera mer kunskap till organisationen på ett verksamhetsnära sätt. Kunskap, som inte finns i tillräcklig utsträckning i dagsläget.

Den könsuppdelade statistiken som tas fram används i stor utsträckning. Dels får skolorna tillbaka den i en form som är tänkt att underlätta deras analysarbete, och dels diskuteras den i de kvalitetsdialoger som förvaltningsledningen har med skolorna. En av framgångsfaktorerna på barn- och ungdomsförvaltningen är att det finns en tydlig efterfrågan på re-

211 Manual kvalitetsredovisning 2009-10-01
212 Intervju F
213 Intervju E
214 Intervju C
215 Intervju C

sultat, både av den politiska ledningen och av förvaltningsledningen. Efterfrågan märks tydligt i hela förvaltningskedjan, och båda rektorer jag intervjuat upplever att förvaltningen blivit tydlig med att detta är en viktig fråga.

Barn- och ungdomsförvaltningen har på ett lyckat sätt fått presentationen av individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund i resultatpaletten, att bidra till analys och diskussion av verksamheten, inom hela förvaltningen ända ut på varje enskild enhet (exempelvis skola). Barn- och ungdomsförvaltningen är därmed ett exempel på att tanken bakom projektet är hållbar, att presentation av könsuppdelad statistik kan bidra till att skapa efterfrågan på analys och mer kunskap som på sikt kan bidra till förändringar mot en mer jämställd verksamhet. Och kanske har analyser och diskussioner på barn- och ungdomsförvaltningen redan bidragit till att skapa en mer jämställd verksamhet, t.ex. när det gäller meritvärde. Det har varit ett stort fokus på att pojkars meritvärde är sämre än flickors, men vid senaste jämförelsen var detta förbättrat. Detta är något som samtliga intervjuade inom förvaltningen kommenterade, även om alla också var tydliga att framhålla att kopplingen mellan detta och utvecklingsarbetet enbart är en spekulat. En av rektorerna jag intervjuat framhöll dock att analyserna kring detta fått effekt på det dagliga arbetet med eleverna på skolan. Pedagogernas synsätt har förändrats, och man har exempelvis arbetat med pojkars motivation, och ändrat arbetsformerna kring hur elever coachas i de äldsta åldrarna.

Det pågår mycket arbete inom förvaltningen i strävan mot en mer jämställd verksamhet. I denna utvärdering finns inte möjlighet att fånga upp allt. Arbetet handlar främst om förändringar hos personalen och den pedagogiska miljön, vilket också är de förändringar som identifierats som viktigast för jämställdhetsarbete av delegationen för jämställdhet i förskolan.²¹⁶ Exempelvis arbetar förskola och skola med forskningscirkel om genus, och inom förskolan finns också genusnätverk.²¹⁷ I förskolan arbetar man också utifrån hur man skapar bra lärmiljöer, där flickor och pojkar kan lära tillsammans och att presentera materialet på nya sätt för att locka både flickor och pojkar. I kommunen finns exempel på nytänkande arbete gällande barns lärande, exempelvis på förskolan Prästkragen.

Barn- och ungdomsnämndens ettårsplan

Ettårsplanen utgör barn- och ungdomsnämndens viktigaste styrdokument gentemot verksamheten.²¹⁸ Förvaltningens ettårsplan innehåller flera individbaserade tabeller som saknar kön som övergripande indelningsgrund. I det inledande textavsnittet om förutsättningar finns fem individbaserade tabeller som saknar kön som övergripande indelningsgrund.²¹⁹ Inte heller mått och nyckeltalstabellen är uppdelad med kön som övergripande indelningsgrund. Däremot förekommer resonemang utifrån kön. Resonemangen rör flickor och pojkars resultat och meritvärde. Flickors och pojkars resultat utgör också ett inriktningsmål under perioden 2010-2012, där målsättningen gäller: ”ökad måluppfyllelse gällande barn och elevers kunskaper och färdigheter i enlighet med nationella mål. Minskad spridning i resultat mellan områden, skolor och inom skolor. Minskade skillnader i resultat på grund av kön och socio-kulturell bakgrund. Uppföljning fokuseras på nyckeltal i resultatpaletten.”²²⁰ Att minskade skillnader på grund av kön och sociokulturell bakgrund eftersträvas

216 SOU 2006:75

217 Att skapa jämställda verksamheter, seminariedag 2010-06-23

218 Ettårsplan 2010 Barn- och ungdomsförvaltningen

219 Samma tabeller finns även i bilaga, men även där saknas kön som övergripande indelningsgrund.

220 Ettårsplan 2010 Barn- och ungdomsförvaltningen

är en formulering som leder tanken till att även minskning av flickors resultat innebär en måluppfyllelse. Målet är dock mer genomtänkt än så. Målet är sammanhållet och betyder att förvaltningen ska verka för högre måluppfyllelse i enlighet med nationella mål och samtidigt också minska skillnaderna i resultat på grund av kön. Alla delar måste uppfyllas för att målet ska kunna betraktas som uppfyllt, varpå en sänkning av flickors resultat inte kan skapa måluppfyllelse.

I avsnittet ”pojkar och flickor ska ha samma chans” uttrycker förvaltningen en stor medvetenhet och problematiserar förskolan och skolans verksamhet utifrån de olika villkor som flickor och pojkar kan mötas av, grundat på föreställningar om kön. Här påpekar också förvaltningen att arbetet med att presentera statistik utifrån kön är ett första steg i större arbete mot att bryta dessa mönster. Förvaltningen uppmanar till diskussion kring frågan i varje arbetslag och på varje enhet. Av texten framgår också att mycket utvecklingsarbete utifrån genus pågår och en viktig uppgift för förvaltningen är att utvärdera och sprida olika arbetsätt som prövas. Det poängteras vidare att ledarna i verksamheterna har en viktig roll i arbetet med analyser av resultat och lärmiljö utifrån ett genusperspektiv, samt att leda personalen i utvecklingsarbete med stöd av detta.²²¹

Arbetet med jämställdhetsfrågor finns också integrerat i kommande utvecklingsarbeten, bland annat uttrycker förvaltningen att genuspedagogik kommer vara en given del av arbetet med integreringen av utvecklingsfrågor vid implementeringen av nya läroplaner för förskola och grundskola samt kursplaner för grundskolan.²²² Jämställdhetsarbetet finns alltså inte enbart koncentrerat till en rubrik, utan integreras också, i viss mån, i övriga delar av ettårsplanen.

Ettårsplanen beskriver också att ett utvecklingsarbete har bedrivits på förvaltningen för att ta fram kvalitetsindikatorer att kontinuerligt följa för alla verksamhetsområden. Ramar har arbetats fram där verksamhetens kvalitet bedöms utifrån verksamhetsdata. I analysunderlaget/ramarna visas att pedagogiska effekter (utfall) ska redovisa resultat i förhållande till kön, och också i lärmiljö (kvalitet) finns jämställdhet med i den pedagogiska och sociala lärmiljön. Detta gäller för alla verksamheter.²²³

I barn- och ungdomsnämndens ettårsplan 2010 finns 21 mätbara mål. 19 av dess bygger på individbaserade uppgifter och ska i enlighet med utvecklingsarbetet följas upp med kön som övergripande indelningsgrund. Utöver detta har barn- och ungdomsnämnden också många åtaganden som handlar om individbaserade uppgifter. I några av dessa åtaganden speglas ett jämställdhetsperspektiv. Åtaganden om jämställdhet finns till mål fyra. Mål sju är inte formulerat som ett åtagande - istället har barn- och ungdomsnämnden formulerat inriktningsmål för perioden 2010-2012.

Åtagande till mål 4:

Utveckla lärmiljön med syfte att utjämna förutsättningar för lärande mellan flickor och pojkar. (Aktiviteter kopplat till detta är kunskapsuppbyggnad inom forskningen sprids bland annat via skolporten)²²⁴

221 Ibid.

222 Ibid.

223 Ettårsplan 2010 Barn- och ungdomsförvaltningen, analysunderlag, (Bilaga 2)

224 Ettårsplan 2010 Barn- och ungdomsförvaltningen

Mål 7:

Barn- och ungdomsnämndens mål (7c): Ökad måluppfyllelse gällande barn och elevers kunskaper och färdigheter i enlighet med nationella mål. Minskad spridning i resultat mellan områden, skolor och inom skolor. Minskade skillnader i resultat på grund av kön och socio-kulturell bakgrund. Uppföljning fokuseras på nyckeltal i resultatpaletten.

Barn- och ungdomsnämndens ettårsplan 2008

Som kontrolldokument har barn- och ungdomsnämndens ettårsplan för år 2008 använts. Där presenteras inte individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund.

I det inledande textavsnittet beskrivs ett jämställdhetsprojekt, jämt anställd – ledig ibland med syfte att utveckla mer jämställda arbetsorganisationer i kommunen.²²⁵

Mätbara mål och åtaganden i ettårsplanen år 2008 formulerades innan arbetet med att beköna styrsystemet påbörjades. Även i ettårsplanen för 2008 finns åtaganden som speglar jämställdhetsfrågor, utöver åtaganden om likabehandlingsplaner etc. finns framförallt två mål med åtaganden om jämställdhetsarbete, och även i kontrolldokumentet rör det mål fyra och sju.

Åtagande till mål 4:

Verka för att finna undervisningsstrategier som stimulerar och motiverar både pojkar och flickor så att de når högre meritvärden.

Lyfta fram mångfalds- och genusfrågor i utvecklings- och planeringsarbete.

Verka för nolltolerans mot mobbing, rasism och diskriminering i alla verksamheter

Åtagande till mål 7:

Utifrån ett genusperspektiv verka för att finna undervisningsstrategier som stimulerar och motiverar både pojkar och flickor så att de når högre meritvärden.

Sammanfattande kommentarer barn- och ungdomsnämndens ettårsplan

Åtaganden i ettårsplanen från år 2008 visar att utgångspunkten var god från början. Ur ett jämställdhetsperspektiv är åtaganden snarare något bättre formulerade 2008. 2008 års ettårsplan innebär dock i huvudsak motsvarande direktiv som redan finns i det statliga grunduppdraget.²²⁶

Ettårsplanen 2010 lyfter dock tydligt fram jämställdhetsarbetet, samt vikten att fortsätta att utveckla arbetet. Det framkommer också tydligt av att arbetet nu blivit ett inriktningsmål för verksamheten. Flera av de intervjuade uttrycker också att de upplevt tydliga förändringar i ettårsplanen, inte minst att viljan finns uttryckt, och att detta är ett arbete som har hög prioritet. Det finns ingen tvekan om att detta är något som måste göras.

Barn- och ungdomsnämndens framåtsikt 2011-2014

I barn- och ungdomsförvaltningens framåtsikt finns kön med som en analysgrund, bland annat utifrån att skillnader i hälsa mellan olika grupper av kvinnor och män ökar under låg-

225 Ettårsplan 2008 Barn- och ungdomsförvaltningen

226 Intervju C

konjunkturen. Det framgår att skolans uppgift att motverka traditionella könsmonster blir allt viktigare.

Framåtsikten poängterar att redovisa statistiken med kön som övergripande indelningsgrund är ett första steg i arbetet med att bryta mönster som kan ses i resultatanalysen, att flickor generellt har bättre skolresultat men i högre utsträckning uppvisar tecken på psykisk ohälsa. Där framgår att i varje arbetslag och på varje enhet ska diskussionen kontinuerligt föras om hur pedagogerna möter flickor och pojkar. Strävan efter att minska skillnader i resultat mellan flickor och pojkar är något som återkommer på flera ställen i framåtsikten. Och ett utvecklingsområde som ska bedrivas är att pojkar och flickor ska ha samma chans.²²⁷

Utifrån detta kan jag konstatera att många av de områden som den könsuppdelade statistiken påvisat som problematiska belyses av framåtsikten. Kön används till viss del som analysgrund i framåtsikten, men det också finns stora möjligheter att ur ett jämställdhetsperspektiv förbättra dokumentet. Att framåtsikten uttrycker att i varje arbetslag och på varje enhet ska diskussionen kontinuerligt föras om hur pedagogerna möter flickor och pojkar visar tydliga ambitioner i arbetet.

Barn och ungdomsnämndens årsredovisning

Årsredovisningen mot flerårsplanens mål

Utifrån åtaganden mot flerårsplanens mål finns 17 mätbara mål, och räknas varje delmål (a, b, osv.) finns totalt 40 mätbara mål. 13 av de 17 mätbara målen är möjliga att redovisa och analysera med kön som övergripande indelningsgrund. Sett till underkategorierna av mätbara mål visar motsvarande siffra 33 av de 40.²²⁸ Nämnden har inte egna åtaganden mot alla av de redovisade mätbara målen.

Utfallen av de mätbara målen flyter delvis in i varandra, och har också hänvisningar till varandra vilket försvårar undersökningen. Jag har dock valt att enbart titta på uppföljning analys och slutsatser inför framtiden som följer direkt på varje mätbart mål.

Tre av de mätbara målen som rör individbaserade uppgifter saknar textavsnitt kring uppföljning och analys. Av de återstående tio mätbara målen som rör individbaserade uppgifter har hälften kommenterats eller analyserats efter kön. Dessutom har ett av de mätbara målen som inte direkt syftar till individbaserade uppgifter även presenterat individbaserade uppgifter som framkommer i uppföljningen efter kön.²²⁹

Övriga delar av årsredovisningen

Redan i förvaltningschefens inledande ord syns en förändring i årsredovisningen 2009. Där lyfts arbetet med kartläggning och analys av genusskillnader fram samt vikten av att utjämna skillnaderna mellan flickors och pojkars resultat poängteras extra. Sammanfattningen innehåller ett avsnitt som redovisar resultat för flickor och pojkar. Tabellen för volymmått som redovisat nyckeltal utifrån antal förskoleplatser, barn och elever är inte uppdelad med kön som övergripande indelningsgrund. Inte heller redovisningen av verksamheten vi-

227 Framåtsikt 2011-2014, Barn och ungdomsförvaltningen, 2010-01-28 Dnr BOUN/2009:362

228 Årsredovisning 2009 för barn- och ungdomsnämnden 2010-02-26 Dnr BOUN/2008:344

229 Ibid.

sar här flickor och pojkar.²³⁰ Det var denna statistik som köptes in med kön som övergripande indelningsgrund från statistiska centralbyrån. Den inköpta statistiken användes alltså inte som det var tänkt.

I personalavsnittet har barn och ungdomsnämnden gått ifrån kommunledningsförvaltningens mall och även redovisat sjukfrånvaro uppdelat på kön. Däremot saknas uppdelning på kön i avsnittet kompetensutveckling, som redovisar individbaserade uppgifter.

Årsredovisning 2007 för barn- och ungdomsnämnden

Som kontrolldokument har barn- och ungdomsnämndens årsredovisning för år 2007 används. Kontrolldokumentet visar att det skett en mycket stor förbättring av årsredovisningen utifrån denna aspekt. I 2007 års årsredovisning finns endast individbaserade uppgifter uppdelade på kön gällande könsfördelningen av de anställda i förskola och skola. I övrigt konstateras att elevundersökningen inte ger svar på om det finns skillnader mellan flickor och pojkar, och att det skulle ge undersökningen en ytterligare dimension. Samt att förvaltningens enkäter fortsättningsvis ska innehålla en uppdelning mellan kön för att möjliggöra bättre analys. I övrigt nämndes också ett projekt samt tillsättandet av en arbetsgrupp som berör jämställdhetsfrågan. Personalavsnittet innehöll också en rubrik om jämställdhet.

En intressant iakttagelse är också att 2007 års textavsnitt om elevers meritvärde inte var uppdelat på flickor och pojkar.²³¹ Någon problematisering av skillnaden mellan flickors och pojkars resultat fanns därmed inte heller.

Sammanfattande kommentarer årsredovisningen

En stor förbättring har skett i barn- och ungdomsnämndens årsredovisning, och utvecklingsarbetet har gett ett tydligt avtryck. Årsredovisningen måste dock i ännu större utsträckning presentera och analysera med kön som övergripande indelningsgrund för att fullt ut nå upp till uppsatta mål. En anledning till att alla individbaserade uppgifter inte presenteras med kön som övergripande indelningsgrund uppges vara att underlaget från kommunledningsförvaltningen (mallarna i beslutsstöd) inte stödjer könsuppdelad statistik.²³²

Förändringar i förvaltningsspecifika dokument

Resultatpaletten var något som utvecklats under de senaste åren på barn- och ungdomsförvaltningen. Någon jämförelse låter sig därmed inte göras. Arbetet med att presentera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund har integrerats till resultatpaletterna. Det nya sättet förvaltningen har börjat arbeta med könsuppdelad statistik i resultatpaletterna ökar kraftigt möjligheterna till analys ute på skolorna.²³³ Dock finns fortfarande flera individbaserade uppgifter som inte är uppdelade på kön.²³⁴ Från förvaltningen framhåller man att det ska vara överskådligt och att poängen är att det ska leda till diskussion, men ambitionen är att ännu mer ska vara uppdelat till nästa år.²³⁵ En annan anledning till det är att förvaltningen valt att inte presentera statistik med kön som övergripande in-

230 Ibid.

231 Årsredovisning 2007 för barn- och ungdomsnämnden 2008-03-10 Dnr BOUN/2007:431

232 Intervju B

233 Intervju F

234 Botkyrka förskolor och skolor, resultatpalett 2009; Trafikskolan Botkyrka Norra, resultatpalett 2009

235 Intervju D

delningsgrund om inga skillnader finns, men också utifrån en önskan att ha lite mer underlag för att inte dra förhastade slutsatser på något som kan vara blott en tillfällighet.²³⁶

Att resultatpaletten är ett nytt dokument och ett nytt sätt att arbeta, kan också ha bidragit till genomslagskraften. Genom att införa detta i en ordinarie verksamhetsförändring fanns också möjlighet att förankra detta väl i de nyheter som lanserades. Det var inte en liten förändring av just detta, utan hela verksamheten gjorde en kullerbytta. I denna stora omställning ingick att analysera utifrån kön som en liten, men självklar beståndsdel. En liknelse kan dras till genuspedagogiken inom förskolevärlden där det ofta talas om att det är svårare att göra och bibehålla en *liten* förändring, för att det är lätt att falla tillbaka i gamla mönster. Görs istället en *stor* förändring, där gamla strukturer omarbetas är steget tillbaka längre, och sker inte lika naturligt eftersom rutiner så markant har ändrats, eller kanske till och med försvunnit. På samma sätt kan hållbarheten och kontinuiteten inom förvaltningen säkras genom att arbetet infördes parallellt med annan stor verksamhetsutveckling. Att inte titta på hur verksamheten ser ut för flickor och pojkar i exempelvis resultatpaletten upplevs orimligt. Jag uppfattar det som att det har inneburit en stor möjlighet för arbetet med att beköna styrsystemet, att vara en liten del av en stor förändring. Utifrån samma logik är det också flera nyckelpersoner på förvaltningen som är förhållandevis nya. Nyckelpersoner som också tydligt ser att arbetet med att beköna styrsystemet och genomföra jämställdhetsanalyser är ett redskap i arbetet att utveckla kärnverksamheten.

Slutsatser

Barn och ungdomsförvaltningen har sedan tidigare kunskap om jämställdhet. Mina intervjuer visar en stor enighet kring att detta är en del av kärnverksamhet, något förvaltningen är ålagd att göra med eller utan utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet. Vid dokumentjämförelser visas dock stora förbättringar, och att jämställdhet inte hade så stort utrymme i styrdokumentet tidigare. Detta kan tyda på en lyckad implementering av utvecklingsarbetet, att arbetet med att beköna styrsystemet också på ett tydligt sätt är en del av kärnverksamhet som fördjupats under arbetets gång. Att förvaltningen på ett bra sätt tagit till sig utvecklingsarbetet.

På barn- och ungdomsförvaltningen har arbetet med att dela upp individbaserad information integrerats och framställs som en självklar del av kärnverksamheten. Utifrån arbetet med att beköna styrsystemet är förvaltningen ett mycket lyckat exempel på hur en förvaltning tar sig an och jämställdhetsintegrerar sin verksamhet, detta trots att presentation och analyser i styrdokumentet hade kunnat göras i än större utsträckning med kön som övergripande indelningsgrund. En anledning till att styrdokumentet inte fullt ut lever upp till målet med utvecklingsarbetet är att nyckelpersoner på förvaltningen omförhandlat målet med utvecklingsarbetet eller inte känt till hur målformuleringen lyder, bland annat genom att inte presentera uppgifter könsuppdelat där ingen skillnad finns. Det finns också en rädsla att dra för stora växlar på skillnader som kanske enbart är en tillfällig slump.²³⁷

Arbetet med att beköna styrsystemet har inte till fullo fått genomslag i ettårsplan och årsredovisning. Det finns fortfarande individbaserade uppgifter som inte är presenterade med kön som övergripande underlag. Men kön som analysgrund finns tydligt med i andra vik-

236 Intervju C
237 Intervju C

tiga dokument för barn och ungdomsförvaltningen som exempelvis resultatpaletterna. Även om presentationen inte fullt ut når målet, så har arbetet fått ett stort genomslag.

De två rektorer som intervjuats påtalar också ett stort engagemang för frågan ute i verksamheten, ett engagemang som också beskrivs finnas på förvaltningen. Både i förvaltningen och ute i verksamheten ser man att det finns ett behov av, och en vinst med att göra jämföringsanalyser. Utifrån detta är min bedömning att hållbarheten i det här arbetet har all potential på förvaltningen, och att allt tyder på att arbetet successivt kommer utvecklas och förbättras ännu mer. Dock under förutsättningen att förvaltningsledningen och nämnden fortsätter sin tydliga efterfrågan. Den tydliga efterfrågan som finns och i och med hur detta integrerats i kvalitetsuppföljningen gör att skrivningen i framåtsikten, att i varje arbetslag och på varje enhet ska diskussionen kontinuerligt föras om hur pedagogerna möter flickor och pojkar,²³⁸ inte bara är en fin text som finns på pappret, utan också i realiteten och i verksamheten kommer att motiveras fram. Nu återstår för förvaltningen att finna bra verktyg att stödja den processen med.

SLUTSATSER

Utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet har gått ut på att individbaserade uppgifter så långt det är möjligt redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund vid all planering och uppföljning, kommunövergripande såväl som på förvaltningsnivå. Det är ett underlag för att kunna skapa en jämställd verksamhet. Genom att synliggöra båda könnens villkor inom ramarna för styrsystemet läggs grunden för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i den ordinarie verksamhets- och kvalitetsutveckling som kontinuerligt pågår.

Tanken bakom utvecklingsarbetet är att Botkyrka kommun på så sätt ska uppnå god kvalitet och goda resultat inom sina olika verksamheter för flickor och pojkar, kvinnor och män – som brukare, medborgare och medarbetare.

Utvecklingsarbetet har bedrivits med många insatser. Insatserna har främst varit:

- Att införa kön som indelningsgrund i olika brukarundersökningar och dokument.
- Utbildning i form av föreläsningar, workshops och seminarier.
- Spridning av metoder och erfarenheter genom inrättandet av en verktygslåda på kommunens intranät.
- Framtagande av ny statistik.
- Omställningar av olika datasystem (inklusive statistikverktyg).
- Framtagande av ny kunskap, dels genom beköningen av styrsystemet, dels genom fördjupade jämställdhetsanalyser inom olika verksamheter.

Pilotarbeten har också bedrivits inom dialog och serviceförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen. Utvärderingen har inte omfattat pilotarbetena.

Syftet med utvärderingen var att undersöka om de insatser som genomförts inom ramarna för arbetet med att beköna styrsystemet har lett till avsedda effekter. Samt att undersöka om målen för utvecklingsarbetet har- eller bedöms komma att uppnås.

Målet med utvecklingsarbetet inleds: *”Som underlag för att skapa en jämställd verksamhet ska fr.om. Verksamhetsåret 2010 individbaserade uppgifter så långt möjligt redovisas och analyseras med kön som övergripande indelningsgrund vid all planering och uppföljning, kommunövergripande såväl som på förvaltningsnivå.”*

Utvecklingsarbetet har resulterat i en tydlig förändring i styrdokumenterna i kommunen, dock med mycket varierande resultat mellan olika förvaltningar. Insatserna har än så länge främst resulterat i att en presentation av individbaserade uppgifter uppdelat på kön finns.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

Analysarbetet har påbörjats på några förvaltningar, men har generellt ännu inte kommit så långt.

Målet med utvecklingsarbetet är inte fullt uppnått. Men utvecklingsarbetet har resulterat i nya dimensioner i kommunens styrning. Att individbaserade uppgifter presenteras med kön som indelningsgrund har skapat nya infallsvinklar på kommunens data, och skapar möjligheter att göra en bättre analys. Arbetet mot att uppnå målet har kommit en god bit på väg, men har också stött på lite hinder som bidragit till försening. Målet bedöms dock vara fullt möjligt att uppnå med lite mer tid - det är realistiskt satt. Ambitionsnivån på utvecklingsarbetet är fullt rimlig, och mycket bra avvägd. Att det inledande steget i arbetet främst varit administrativ och teknisk till sin karaktär och inte krävt så stor arbetsinsats har inneburit att det mycket av det första spontana motståndet lagt sig. Istället har statistiken efterhand på många håll skapat engagemang och intresse. Det finns en positiv andra i organisationen, och arbetet har fått gehör. Flera förvaltningar har också haft mycket uppskattade verksamhetsspecifika utbildningsinsatser som bidragit till att skapa engagemang och tydliggjort för deltagarna att detta är en del av kärnverksamheten, och att utvecklingsarbetet är till nytta för kvalitén på verksamheten. Många av de intervjuade har berättat att de möter ett stort intresse för den information det här arbetet genererar.²³⁹ Men från enstaka personer kommer fortfarande hånfulla kommentarer, och en oförmåga att se nyttan med arbetet.

De svårigheter och hinder utvecklingsarbetet mött är bland annat att målet inte förankrats tillräckligt väl i organisationen. Målet omförhandlas av många nyckelpersoner, och det finns också en okunskap om vad målet omfattar. Utvärderingen rekommenderar att målet motiveras och tydliggörs bättre, för en större genomslagskraft. En annan svårighet har varit att beslutsstödsystemet blivit försenat, varpå kön inte kan utgöra övergripande indelningsgrund i de mallar som kommunledningsförvaltningen tillhandahåller.

På några förvaltningar har arbetet haft svårt att få gehör i ledningsgruppen, detta trots att arbetsgruppsmedlemmarna till stor del sitter i förvaltningarnas ledningsgrupp. Även vissa nämnder förefaller vara ointresserade av arbetet. Det är viktigt att tydligt efterfråga resultat av arbetet, speciellt på de förvaltningar där arbetet ännu inte kommit så långt. Det är också där som efterfrågan främst saknats.

I inledningen till utvärderingen problematiserades att en för tidig utvärdering kan komma med kritik av en process som ännu inte hunnit mogna, vilket kan bli kontraproduktivt i förändringsprocessen. Utvecklingsarbetet i Botkyrka håller just på att mogna. Det visar sig i att på flera förvaltningar finns de stora förändringarna främst i årsredovisningen, vilket också är det senaste dokumentet som producerats. Även om målet med utvecklingsarbetet inte är uppnått, så har utvecklingsarbetet börjat göra stora avtryck, bland annat kan utvärderingen visa att:

- Det är bättre skrivningar - även om spridningen är stor. Några förvaltningar har mycket bra skrivningar, men på enstaka håll har ingen förändring skett.
- Det är betydligt mer uppdelad statistik i kommunens styrsystem, som redovisar kvinnor och män, eller flickor och pojkar.

239 Exempelvis intervju 18

- Den statistik som finns har väckt diskussioner på förvaltningarna. På flera håll har det skapats en insikt att den könsuppdelade statistiken ger nya dimensioner av verksamheten, och man ser nytta med detta arbete.
- Där det inte finns statistik finns på några förvaltningar, tydligt uttryckt förklaring till varför det inte finns, eller en uttryckt vilja att redovisa statistiken när den är färdig att tas fram.
- Frågan är på agendan.
- Intresset, kunskapen, och engagemanget för frågan har ökat. Det finns en nyfikenhet att gå vidare in i ett analysarbete. På flera förvaltningar finns en egen drivkraft att vidareutveckla och fördjupa arbetet.
- Flera förvaltningar har planerat eller påbörjat ett analysarbete.
- Det finns ett tryck och en efterfrågan på arbetet. Det politiska intresset finns, dock främst på den högsta politiska nivån. Många förvaltningsledningar är också engagerade i arbetet.

Förutsättningarna för det kommande arbetet ser också goda ut. Det finns en stor legitimitet i arbetet, då det drivs av kommunledningsförvaltningen i samverkan med förvaltningarna. Från förvaltningarna är controllers eller motsvarande med i projektarbetsgruppen, dessa har både hög legitimitet i förvaltningarna och god kännedom om styrsystemet. En av framgångsfaktorerna bakom arbetet är att förvaltningarna i stor utsträckning själva äger arbetet. En brist som identifierats i annat jämställdhetsintegreringsarbete är att det styrts och reglerats för mycket vid sidan om de ordinarie ledningsstrukturerna, en problematik som jämställdhetsfrågan ofta delar med de andra tvärgående frågorna. Att själv äga ansvar är också en svårighet och olika förvaltningar har axlat ansvaret i olika utsträckning. Slutsatser från varje förvaltning finns att läsa i slutet på respektive förvaltningsspecifikt avsnitt. När ansvaret väl är taget skapas dock stora möjligheter för hållbarhet i arbetet. Utvärderingen har dock uppmärksammat att utvecklingsarbetet inte varit inkluderat i den ordinarie granskningen, när dokument produceras. Varje förvaltning borde uppmanas att ordna en väktare av dessa frågor. Det saknas en granskningsroll som är parallell med processen, och som uppmärksammar brister på ett stadium där det fortfarande finns möjlighet att korrigera dem.

En annan viktig rekommendation utvärderingen lämnar är att redan i målformuleringen tydliggöra att målet gäller för kvinnor och män. På så vis begränsas utrymmet för eftersläpningar i uppföljning och analys. Utvärderingen har också lämnat många andra rekommendationer som inte lyfts i dessa slutsatser. Rekommendationerna är av olika detaljgrad och på olika nivåer, men syftar alla till att kommunen bättre ska kunna uppnå målet med utvecklingsarbetet, och vidareutveckla det. Rekommendationerna finns under respektive huvudrubrik i det förvaltningsövergripande avsnittet.

Utvecklingsarbetet har även fått positiva sidoeffekter. Bland annat har en ökad medvetenhet om jämställdhetsperspektivet också inneburit en ingång och skapat diskussioner även

utifrån mångfaldsperspektivet. Men även annan verksamhetsutveckling har identifierats, framförallt på tidigare dialog och serviceförvaltningen där upplevelsen är jämställdhetssäkringen av processer även har medfört en effektivisering och kvalitetsgranskning av processerna.

Till många nyckelpersoner har jag vid intervjuerna ställt frågan om de tror att det här utvecklingsarbetet är hållbart, om ansatsen att presentera och analysera individbaserade uppgifter med kön som övergripande indelningsgrund finns kvar om fem eller tio år. De allra flesta utgår ifrån att arbetet kommer att fortsätta och finnas kvar, åtminstone så länge det finns skillnader mellan eller olika förutsättningar för kvinnor och män. Eftersom kommunen har styrande mål som bland annat utgår ifrån jämställdhet, är det inte rimligt att arbeta med underlag som inte ger utgångspunkt för det.²⁴⁰ Utvecklingsarbetet genererar könsuppdelad statistik inom förvaltningarnas egna verksamheter. Vissa förvaltningar ser detta som en del av sin kärnverksamhet, andra är åtminstone är på god väg att nå dit. Men för några förvaltningar är upplevelsen att detta är något sidoordnat, som är nog så viktigt – men ändå lite av ett tillägg mot de ordinarie arbetsuppgifterna. Det här tror jag också är viktigt att reflektera över i relation till hållbarheten av arbetet.

Jämställdhetsstatistik har generellt i Sverige haft en stor betydelse för möjligheten att förstå jämställdhetsproblem i samhället och för att bedriva ett förändringsarbete.²⁴¹ Utvecklingsarbetet att beköna styrsystemet är strategiskt en väldigt smart satsning. Den är förhållandevis väl avgränsad, har rimligt uppsatta mål och skapar förutsättningar för att bedriva ett långsiktigt jämställdhetsintegreringsarbete. Utvecklingsarbetet bedrivs inte vid sidan av utan i den ordinarie organisationen, i kärnan av allt – kommunens styrsystem. I Botkyrka kommun finns en stolthet över styrsystemet, som är väldigt välutvecklat. Utvecklingsarbetet skapar möjligheter i organisationen. Möjligheter att göra en bättre analys av verksamheten, och därmed möjligheten att formulera mer adekvata mål. Det är ett bra inledande steg, med en begränsad arbetsinsats skapas en ökad medvetenhet i organisationen som på många håll inspirerar vidare arbete. Att jämställdhetsintegrera en verksamhet är en omfattande och tidskrävande process. Det här utvecklingsarbetet har lyckats komma långt, på en förhållandevis kort tidsperiod. Men mycket arbete återstår. Om arbetet med att beköna styrsystemet leder till en förändring mot en mer jämställd verksamhet krävs fler steg på vägen. När jämställdhetsanalyser gjorts borde arbetet tydligt synas även i form av åtaganden och nämndmål i ettårsplanerna. Det är många steg för att skapa en jämställd verksamhet, men den här utvärderingen visar att det första steget, att bidra med könsuppdelat underlag i styrsystemet redan bidragit till engagemang och intresse för vidare arbete med jämställdhetsanalyser på flera förvaltningar. Utvecklingsarbetet har byggt en mycket god grund, och bidragit med förutsättningarna hos de deltagande förvaltningarna för ett vidare jämställdhetsintegreringsarbete. Så småningom, med ett fortsatt aktivt arbete, kan det komma att leda till en mer jämställd verksamhet. Barn- och ungdomsförvaltningen är ett exempel på att tanken bakom projektet är hållbar, att presentation av könsuppdelad statistik kan bidra till att skapa efterfrågan på analys och mer kunskap som på sikt kan bidra till förändringar mot en mer jämställd verksamhet. Utvärderingens bedömer dock att det behövs en fortsatt plattform att bedriva detta arbete på. T.ex. genom en handlingsplan och att arbetsgruppen fortsätter. Förvaltningarna behöver ett fortsatt aktivt stöd, då många står lite handfallna i hur de ska gå vidare och ta nästa steg i arbetet.

240 Exempelvis Intervju 18

241 SOU 2005:66

Utvärderingen visar att detta överlag är ett lyckat utvecklingsarbete, som säkert kan ge inspiration och utgöra vägledning för hur andra kommuner eller organisationer kan påbörja de första stegen i ett strategiskt jämställdhetsintegreringsarbete.

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

REFERENSER

Intervjuer:

Berggren Eva, Kommunledningsförvaltningen, 2010-05-03

Blommark Monica, Kommunledningsförvaltningen, 2010-03-31

Dacke Peter, Barn- och ungdomsförvaltningen, 2010-06-16

Elvås Birgitta, Kommunledningsförvaltningen, 2010-05-19

Gigård Ulrika, Barn- och ungdomsförvaltningen, 2010-05-28

Giotas Sandquist Anna, Kommunledningsförvaltningen, 2010-02-23, 2010-03-09

Hedlin Annette, Barn- och ungdomsförvaltningen, 2010-06-02

Jansson, Per, Barn- och ungdomsförvaltningen, 2010-06-01

Karlberg Lina, kultur- och fritidsförvaltningen, 2010-03-23

Karlsson Göran, Kommunledningsförvaltningen, 2010-03-23

Keihäs Tuula, Utbildning och arbetsmarknadsförvaltningen, 2010-03-12

Kåhre Caroline, Serviceförvaltningen, 2010-03-09

Lundberg Palle, Kommunledningsförvaltningen, 2010-06-16

Magnusson Anders, Barn- och ungdomsförvaltningen, 2010-03-15, 2010-03-29

Nilsson Erik, Barn- och ungdomsförvaltningen, 2010-06-11

Olson Lars, Kommunledningsförvaltningen, 2010-05-05

Sjöström Jens, Kommunledningsförvaltningen, 2010-06-10

Wallin Birgitta, Socialförvaltningen, 2010-03-01

Wijkström Margareta, Vård- och omsorgsförvaltningen, 2010-03-18

Åkerlund Niklas, Serviceförvaltningen, 2010-03-10, 2010-03-18

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

Övriga möten:

Föreläsning av Sara Lundblad (förändringsledare, serviceförvaltningen) vid externt studiebesök på kommunen, 2010-03-10

Arbetsgruppsmöte om utkast till utvärdering, 2010-05-24

Att skapa jämställda verksamheter, Jämställdhetsseminarium, Botkyrka kommun, 2010-06-23

Demokrati och integrationsberedningen, 2010-06-11

Tryckt material

CBM 2004:1 *Könsuppdelad statistik ett nödvändigt medel för jämställdhetsanalys*, Statistiska centralbyrån

ESV 2003:30 *Att styra med generella krav i staten, ett regeringsuppdrag*

SOU 2005:66 *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*

SOU 2006:75 *Jämställd förskola – om betydelsen av jämställdhet och genus i förskolans pedagogiska arbete* Slutbetänkande från Delegationen för jämställdhet i förskolan

SOU 2007:15 *JämStöds Praktika – metodbok för jämställdhetsintegrering*

Svensson, Lennart; Brulin Göran, Jansson, Sven; Sjöberg, Karin (redaktörer) *Lärande utvärdering genom följeforskning* Studentlitteratur 2009

Opublicerat material

<http://www.skl.se/>

Anvisningar ettårsplan 2008, *Arbetet med ettårsplan 2008*, Kommunledningsförvaltningen 2007-06-04

Anvisningar ettårsplan 2010, *Arbetet med ettårsplan 2010*, Kommunledningsförvaltningen 2009-06-05

Anvisningar – framåtsikter, *Nämndernas framåtsikter inför flerårsplan 2009-2012*, Kommunledningsförvaltningen 2007-11-12

Anvisningar – framåtsikter, *Nämndernas framåtsikter inför flerårsplan 2011-2014*, Kommunledningsförvaltningen 2009-11-12;

Anvisningar, uppföljning av folkhälsoarbetet – förvaltningarnas bidrag – tilläggsanvisning till årsredovisning 2007, Kommunledningsförvaltningen 2007-12-10

Anvisningar för årsredovisning 2007, Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2007, Kommunledningsförvaltningen 2007-12-03

Anvisningar årsredovisning 2009, Förvaltningarnas material för årsredovisning och övergripande utfall 2009 Kommunledningsförvaltningen, 2009-11-27

Aziz, Maria Hållbar jämställdhet Utvärdering av pilotprojektet ”jämställdhetssäkring av biståndsbedömningen i Botkyrka kommun” Mångkulturellt centrum 2010

<http://www.skl.se/>

Beköna styrsystemet fortsättning, Socialförvaltningen, 2010-04-09 (minnesanteckningar)

Botkyrka förskolor och skolor, resultatpalett 2009

<http://www.skl.se/>

Ettårsplan 2008 Barn- och ungdomsförvaltningen

Ettårsplan 2008 – med nämndernas åtaganden 2008

Ettårsplan 2008 för socialförvaltningen

Ettårsplan 2008 Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, Dnr UA 2007:66

Ettårsplan 2010

Ettårsplan 2010 Barn- och ungdomsförvaltningen

Ettårsplan 2010 – kultur- och fritidsnämnden 2009-09-09

Ettårsplan 2010 Socialförvaltningen, reviderad, Beslut 2009-12-15

Ettårsplan 2010 Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden 2009-09-25

Ettårsplan 2010 – Vård- och omsorgsnämnden 2009-09-25

Framåtsikt 2011-2014, Barn och ungdomsförvaltningen, 2010-01-28 Dnr BOUN/2009:362

Framåtsikt 2011-2014, kommunledningsförvaltningen

<http://www.skl.se/>

Framåtsikt 2011-2014, serviceförvaltningen

<http://www.skl.se/>

Framåtsikt 2011-2014, Socialförvaltningen, 2010-01-14

Framåtsikt 2011-2014, Utbildning och arbetsmarknad, 2010-01-13

Framåtsikt 2011-2014 Vård- och omsorgsförvaltningen 2010:5

<http://www.skl.se/>

Handlingsplan 2010 Socialförvaltningen

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se

Invärldsanalys Planeringsförutsättningar 2011-2014 Kommunledningsförvaltningen 2010

<http://www.skl.se/>

Jämlik medborgarservice, en broschyr om hur dialog och service ska arbeta för att uppnå detta, 2009

<http://www.skl.se/>

Jämställdhetssäkring av biståndsbedömningen inom vård och omsorg – projektrapport 2010-05-07

<http://www.skl.se/>

Klerby, Anna och Osika, Ingrid *Analys av kultur- och fritidsnämndens utgifter i Botkyrka kommun år 2008*, 2010

Kommentarer till underlag från barn- och ungdomsförvaltningen och utbildning & arbetsmarknad till förstudien om att ”beköna styrsystemet” 2008-05-26

<http://www.skl.se/>

Kommunledningsförvaltningen årsredovisning 2007

Kommunstyrelsens och kommunledningsförvaltningens årsredovisning 2009

Kultur- och fritidsnämndens framåtsikt 2011-2014 2010-01-26

Kultur- och fritidsförvaltningens underlag till förstudien ”beköna styrsystemet” 2008-06-03

<http://www.skl.se/>

Larsson, Jennie K Han och hon möter vi och dom – den universella välfärdspolitikens akilleshäla

En studie av kön och ras i svensk förvaltning, Södertörns högskola, Magisteruppsats VT 2009

Manual kvalitetsredovisning 2009-10-01

Minnesanteckningar, färdtjänstgranskning, personalmöte 2009-11-27 (2009-11-28) Dialog och serviceförvaltningen

Nämnd servicenämnden Åtagande ettårsplan 2008

<http://www.skl.se/>

Nämnd: Vård- och omsorgsnämnden, Åtagande ettårsplan 2008, 2007-09-27

Olofsson, Lynn; Oskarsson, Jenny; Gustafsson, Theres och Karlsson Pernilla *Projektplan för projektet Jämställd jobbcoaching i Botkyrka Kommun* IHM Business School, 2008-2009

Olsson Katarina, *Det som upplevs i sinnet stannar i minnet En studie av interaktiva metoder och processer i arbete med jämställdhetsintegrering* Master of science gestalt in organisations University of Derby 2010 (Utkast)

Omvärldsanalys Planeringsförutsättningar 2011-2014

<http://www.skl.se/>

Osika, Ingrid; Klerby, Anna; Osika, Mingo, *Gender budgetinganalys av hemtjänsten i Botkyrka kommun* 2010

Personalstruktur, urval och formler för nyckeltal till bokslutsrapporten

Projektbeskrivning Jämställdhetsstyrning av Botkyrka kommuns styrsystem 2009-04-01
<http://www.skl.se/>

Serviceförvaltningens Ettårsplan 2010, 2009-09-02 Dnr SEN/2009:124

SKL ansökan, KS2008:52

Slutrapport Att jämställdhetsintegrera biståndsbedömningen, som en del av biståndsbedömningsprocessen inom Vård- och omsorgsförvaltningen. Botkyrka kommun Jämbyrå, 2010-02-07

Socialnämndens bokslut 2009

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

Trafikskolan Botkyrka Norra, resultatpalett 2009

Underlag för lägesrapport till SKL: Barn- och ungdomsförvaltningen 2009-11-05

Uppföljning av jämställdhetsutbildningen våren 2009 (kultur- och fritidsförvaltningen)

Upplägg av stöd till jämställdhetsanalysarbete i förvaltningarna, 2009-12-09

<http://www.skl.se/>

Vision för dialog och service medarbetare, 2008-09-17, uppdaterad 2009-03-12

Vägledning för att analysera förvaltningens årsredovisning utifrån den sociala dimensionen av hållbar utveckling, Kommunledningsförvaltningen, 2010-03-08

Årsredovisning 2007 för barn- och ungdomsnämnden 2008-03-10 Dnr BOUN/2007:431

Årsredovisning 2009 för barn- och ungdomsnämnden 2010-02-26 Dnr BOUN/2008:344

Årsredovisning 2009 för vård- och omsorgsnämnden 2010-02-28

Årsredovisning 2009 Kultur- och fritidsnämnden, 2010-02-23 Dnr KF/2009:15

Årsredovisning 2009 Utbildning och arbetsmarknad 2010-03-01

Webbsidor

Helgonet (Botkyrka kommuns intranät)

www.botkyrka.se

www.skl.se

SERVICEFÖRVALTNINGEN

Post Botkyrka kommun, 147 85 TUMBA · **Besök** Munkhättevägen 45 · **Kontaktcenter** 08-530 610 00

Direkt 070 8809208 · **E-post** maria.stenman@botkyrka.se

Org.nr 212000-2882 · **Bankgiro** 624-1061 · **Fax** 08-530 616 66 · **Webb** www.botkyrka.se