

Modellregioner - utvecklingsarbete för jämställd välfärd 2020

Förord

Jämställdhet brukar omnämnas som avgörande för Norrbottens framtid. Vi har en åldrande befolkning, en könssegregerad arbetsmarknad och utmaningar kring att kompetensförsörjningen är en nyckelfråga för framtiden i länet. Jämställdhet är även en förutsättning för hållbar regional tillväxt, bland annat genom ett bättre resursutnyttjande, stärkt innovationsförmåga och ökad attraktivitet för regionen i stort. Dessvärre flyttar kvinnor från Norrbotten för att skapa sig större möjligheter någon annanstans. Vi behöver därför vända trenden och visa att Norrbotten kan vara ett framtidsland för alla.

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att nå ett jämställt samhälle, en strategi som används av såväl FN och EU som av Sverige. Region Norrbotten har tagit tydlig ställning för att systematiskt jämställdhetsintegrera organisationen.

De målsättningar som ska nås med hjälp av jämställdhetsintegrering uttrycks i Sverige genom de jämställdhetspolitiska målen vilka är de mål som också Region Norrbotten går i linje med. Det övergripande målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.

Jämställdhetsintegrering innebär att ett jämställdhetsperspektiv integreras i all planering, allt beslutsfattande, i genomförande och uppföljning. Syftet är att jämställdhet ska vara en del av det ordinarie uppdraget för politiker, chefer och medarbetare och ingenting som hamnar i skymundan. Genom Modellregioner har vi fått extra stor anledning att granska vårt eget arbete med jämställdhet i syfte att göra det ännu bättre. Det handlar om att finna och arbeta med de redskap som behövs för att granska regionens egna föreställningar om vad jämställdhet är och hur vi kan bli en jämställd organisation. Vi behöver analysera vilka problem som jämställdhetsarbetet – och hållbarhetsarbetet – ska lösa och skapa de åtgärder som krävs.

Jämställdhetsintegrering är en strategi för förändring som är central för oss som organisation. Syftet med Region Norrbottens modellregionsarbete har varit att prioritera systemet för ledning och styrning. Oavsett vart en senare befinner sig i organisationen så är det här allt utgår från. En långsiktig målsättning är att få till ett välfungerande arbete där jämställdhetsperspektiv ses som en självklar del av organisationens styrning, ledning- och utvecklingsarbete.

Linda Frohm, Regionråd (M), Region Norrbotten 3 november 2020

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	5
2	Bakgrund.....	6
2.1	Jämställdhetsmål och riktningar	6
2.2	CEMR-deklarationen	6
2.3	Regionala strategin för jämställdhet	7
2.4	Jämställdhetsintegrering och Agenda 2030	7
3	Modellkonceptet	9
3.1	Därför efterfrågas resultat för kvinnor och män	10
3.2	Jämställdhet och jämlikhet.....	11
3.3	Syfte och mål	11
3.4	Planering, sätta jämställdhetsmål och följa upp.....	11
3.5	Resultat första året	14
3.6	Resultat andra året	15
3.7	Utvecklingsbehov framåt	17
3.8	Organisation av utvecklingsarbetet.....	19
4	Genomförande	20
4.1	Benchmarkingträffar år två.....	20
5	Resultat.....	20
5.1	Andra året som Modellregion	20
5.2	Checklista för jämställdhetsintegrering	21
5.3	Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering.....	22
5.4	Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering.....	23
5.5	De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen	23
5.6	Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering	23
5.7	Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument	23
5.8	All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund	24
5.9	I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar.....	24
5.10	Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar, kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning.....	24
5.11	Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna	24

5.12	Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter.....	25
6	Hållbarhet	25
6.1	Fortsatt förbättringsarbete.....	25
6.2	Mentor för nya verksamheter?	26
7	Lärdomar	26
7.1	Lärdomar av benchmarkingprocessen	27
7.2	Lärdomar av förbättringsarbete för jämställdhet	28
7.3	Metodens användbarhet för andra tvärsektoriella perspektiv	29
7.4	Råd till andra regioner som vill använda modellen	29
7.5	Förbättringsförslag till SKR.....	30
8.	Avslutande reflektion	30
9.	Bilagor.....	30

1 Sammanfattning

Region Norrbotten deltar under 2018–2020 i SKRs utvecklingsarbete Modellregioner, en pilotsatsning som bygger på erfarenheter av Program för hållbar jämställdhet (2008 -2013) och projektet Modellkommuner (2015-2018). Satsningen har gjorts möjlig genom en treårig överenskommelse med staten om stärkt jämställdhetsarbete på lokal och regional nivå. Detta är den andra resultatrapporten från regionens deltagande som Modellregion.

Konceptet handlar om samarbetet mellan organisationer och följer en strukturerad process för erfarenhetsutbyte och ömsesidigt lärande genom benchmarking. Arbetet går ut på att jämställdhetsintegrera övergripande mål, styrdokument och arbetsprocesser för att kunna säkerställa likvärdig och god verksamhet till olika grupper av kvinnor, män, flickor och pojkar.

I denna rapport ligger tonvikten på att presentera resultat från det utvecklade Modellkonceptet som ett andra år som Modellregion inneburit. Den som är intresserad kan gärna ta del av den tidigare resultatrapporten *Modellregioner - utvecklingsarbete för jämställd välfärd, Resultatrapport från Region Norrbotten, 2019*, som beskriver Region Norrbottens del av arbetet under det första året. De förväntade resultaten av utvecklingsarbetet i sin helhet är:

- Regionen har genomfört konkreta förbättringar i verksamhetens system för styrning och ledning.
- Regionen har ett nytt eller ändrat arbetssätt inom en kärnverksamhet. (med kärnverksamhet åsyftas i detta fall regionens styr- och ledningssystem)
- Regionen har indikatorer för att följa upp verksamhetens utfall för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar.
- Regionen har könsuppdelad statistik överallt där det är möjligt.

Europarådets definition av jämställdhetsintegrering är allmänt vedertagen inom dagens jämställdhetsarbete:

”Jämställdhetsintegrering innebär (om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av besluts(verksamhets)processer, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet.”

Under de två åren som Region Norrbotten deltagit som Modellregion har en hel del förbättringar uppnåtts. Dels har det handlat om att jämställdhetsperspektivet synliggjorts i regionens styrkedja och stödstrukturer men också att fler har tagit ansvar för jämställdhetsfrågorna vilket har gjort att jämställdhet har utvecklats från att ligga på en enda persons bord till att beröra en större

del av organisationen. Ett mer systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering har också skapat möjligheter till mer hållbara resultat.

2 Bakgrund

Att delta i konceptet Modellregion innebär att jämställdhetsintegrera system och processer för ledning och styrning med syfte att säkerställa likvärdig och bra verksamhet för olika grupper av kvinnor, män, flickor och pojkar. Tillvägagångssättet för förbättringsarbetet ska senare kunna systematiseras och överföras till andra regioner, kommuner eller verksamheter.

2.1 Jämställdhetsmål och riktningar

Region Norrbottens arbete går i linje med regeringens nationella mål för jämställdhet. Det övergripande målet för jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sitt eget liv. Utifrån det övergripande målet arbetar regeringen efter sex delmål, dessa är följande:

1. En jämn fördelning av makt och inflytande
2. Ekonomisk jämställdhet
3. Jämställd utbildning
4. Jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet
5. Jämställd hälsa
6. Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

Jämställdhetsintegrering, i kombination med särskilda jämställdhetsåtgärder, är regeringens huvudsakliga strategi för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen.

En viktig förståelse att ha med sig i arbetet är att en människas livsvillkor och förutsättningar påverkas av fler faktorer än kön. Det handlar även om faktorer som ålder, klass, etnicitet, funktionsförmåga, arv, sociala relationer och livsstil. Livsvillkor i den fysiska och sociala miljön som till exempel möjligheter till delaktighet, arbete, utbildning, boende och samhällsekonomin spelar stor roll. Jämställdhetsintegrering sker alltid utifrån kön men inte enbart kön, dvs. med ett intersektionellt perspektiv (begreppet synliggör hur olika maktordningar samspelar med varandra).

2.2 CEMR-deklarationen

Region Norrbotten står bakom CEMR-deklarationen, *The Council of European Municipalities and Regions*, på svenska översatt till *den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*.

Region Norrbotten undertecknade denna redan år 2008. Speciellt i Norrbotten är att samtliga kommuner i länet och regionen har undertecknat den. Genom detta har det i länet tagits offentlig ställning för principen att jämställdhet ska råda mellan kvinnor och män och att inom sina verksamhetsområden genomföra sina

åtaganden i enlighet med deklarationen. Deklarationen är ett verktyg för kommuner och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten. Avsikten är att se till att diskrimineringslagstiftningen efterlevs och att principer reglerade i internationella avtal omsätts i praktik på lokal och regional nivå.

Deklarationen i sin helhet finns här:

<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7164-445-9.pdf>

2.3 Regionala strategin för jämställdhet

Länsstyrelsen i Norrbotten fick under år 2017 i regeringsuppdrag att ta fram en strategi för arbetet med jämställdhetsintegrering i länet. Syftet med uppdraget var att följa upp utvecklingen av de nationella jämställdhetspolitiska målen i Norrbotten, främja förverkligandet av målen regionalt samt att öka samverkan mellan olika strategiska aktörer. I Norrbotten togs det fram en sammanhållande jämställdhetsstrategi i samarbete med många aktörer där Region Norrbotten deltog. Strategin sträcker sig mellan år 2018-2023.

De jämställdhetspolitiska delmålen som strategin går i linje med kopplas till kommunernas och Region Norrbottens pågående arbete utifrån den europeiska jämställdhetsdeklarationen (CEMR).

I strategin för jämställdhet i Norrbotten finns tre prioriteringar för jämställdhetsutvecklingen i länet, vilka är följande:

- Jämställd utbildning
- Jämställd hälsa
- Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

Strategin i sin helhet finns att läsa här:

<https://www.lansstyrelsen.se/download/18.151739f161e6faa2062ac46/1526067948016/2018-1-Jamstalldheitsstrategi.pdf>

2.4 Jämställdhetsintegrering och Agenda 2030

FN har tagit fram en global agenda med mål för såväl planeten som vårt välstånd. Agendan syftar inte minst till att befästa världsfreden, avskaffa fattigdom och föra mänskligheten i riktning mot social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

Agendan innehåller 17 utvecklingsmål (presenterade i bilden nedan) och 169 delmål som ska främja de ekonomiska, miljömässiga och sociala dimensionerna av hållbar utveckling. Insatser för ett mål påverkar också uppfyllelsen av andra mål. Genomförandet av målen är därför beroende av en integrerad förvaltning och engagemang från hela samhället.



Region Norrbotten har beslutat att integrera de globala målen, Agenda 2030 i regionens hållbarhetsarbete. I arbetet med den strategiska planen för 2021-2023 och de strategiska målen ska särskilt dessa åtta hållbarhetsmål beaktas;

Mål 3: God hälsa och välbefinnande

Mål 4: God utbildning för alla

Mål 5: Jämställdhet

Mål 9: Hållbar industri, innovationer och infrastruktur

Mål 11: Hållbara städer och samhällen

Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion

Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna

Regionen ska också tydliggöra hur de strategiska målen bidrar till målen i Agenda 2030.

Då jämställdhet handlar om en rättvis fördelning av makt, inflytande och resurser så är jämställdhet också en förutsättning för att vi ska nå de globala målen. Samtliga mål kräver jämställdhetsperspektiv för att nå måloppfyllnad vilket kan förklaras såhär: Om organisationen har ojämställdhetsproblem kan det vara ett hinder för att nå hållbarhetsmålen. Genom att då se på verksamheterna med jämställdhetsperspektiv är det möjligt att upptäcka och åtgärda dessa. Region Norrbotten som organisation bör använda kraften i de ordinarie processerna och integrera viktiga perspektiv i kärnverksamheterna. Det innebär närmare att organisationen kan arbeta i linje med de jämställdhetspolitiska målen och genom att uppfylla dessa sker också ett uppfyllande av jämställdhetsmålet i Agenda 2030. Att arbeta med jämställdhetsperspektivet i fokus är med andra ord ett sätt att nå de globala målen.

I SOU 2019:13, bilaga 3 finns bakgrunden till varför jämställdhet bör ha hög prioritet i arbetet med Agenda 2030:

”Förverkligad jämställdhet och egenmakt för kvinnor och flickor kommer på ett avgörande sätt att bidra till framsteg sett till alla mål och delmål. Det är omöjligt att uppnå full mänsklig potential och hållbar utveckling om halva mänskligheten fortsätter att förvägras sina fulla mänskliga rättigheter och

möjligheter. Kvinnor och flickor måste ha lika tillgång till utbildning av god kvalitet, ekonomiska resurser och politiskt deltagande och ha samma möjligheter som män och pojkar till sysselsättning, ledarskap och beslutsfattande på alla nivåer. Vi kommer att arbeta för en betydande ökning av investeringarna för att könsskillnaderna ska upphöra och stärka stödet till institutioner när det gäller jämställdhet och ökad egenmakt för kvinnor på global, regional och nationell nivå. Alla former av diskriminering av och våld mot kvinnor och flickor kommer att avskaffas, inklusive genom att involvera av män och pojkar. Det är avgörande att systematiskt integrera ett jämställdhetsperspektiv i agendans genomförande.”

De prioriterade målen i agenda 2030 är också de som Region Norrbotten prioriterar i styrningen genom den strategiska planen. Den strategiska planen som också betonar att Region Norrbotten ska arbeta med jämställdhetsintegrering vilket förklaras med följande:

”Det betyder att ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i arbetet och genomsyra alla led av beslutsfattande och genomförande.”

Ramverken för att prioritera jämställdhetsfrågorna i organisationen är med andra ord tydliga.

3 Modellkonceptet

Modellen bygger på beprövade framgångsfaktorer för hållbart förbättringsarbete, bland annat att personer från olika organisatoriska nivåer som har mandat att fatta beslut om och sätta i gång ett förbättringsarbete behöver delta. Ansvariga politiker, höga chefer och nyckelpersoner med ansvar för genomförandet av förbättringsåtgärder har därför deltagit under arbetets gång.

Konceptet bygger på att jämställdhet är en kvalitetsfaktor och arbetssättet är hämtat från det systematiska kvalitetsarbetet. Deltagarna har under arbetet jämfört arbetssätt och har utbytt konkreta exempel genom benchmarking. Fokus har varit på systematiskt lärande som tagits tillvara i respektive organisation genom att förbättringsarbeten implementerats, spridits och följts upp på hemmaplan i regionens ordinarie styr- och ledningssystem. Deltagarna har gått igenom ett strukturerat koncept där SKR bidragit med uppstartsträff, regelbundna träffar för nyckelpersoner/strateger, processtöd samt ett metodmaterial som består av verktyg, mallar och checklistor på SKR:s hemsida

Samtliga regioner och landsting bjöds in att delta i ”Modellregioner – utvecklingsarbete för jämställd välfärd” under hösten 2018. Sex regioner påbörjade arbetet i grupper om tre: Regionerna Västerbotten, Gotland och Värmland i en grupp, samt Halland, Norrbotten och Gävleborg i en grupp.

I december 2019 framförde regionerna önskemål om att fortsätta Modellregioner ett år till. SKR tycker det är intressant att utveckla konceptet och beslutade att

fortsätta stödja arbetet. Region Gävleborg beslutade sig senare om att inte fortsätta.

Region Norrbotten valde att fortsätta år två. Anledningen till det är att jämställdhetsarbete är ett förändringsarbete som tar tid och som kräver uthållighet. Region Norrbottens fokus har varit att prioritera förbättring av jämställdhetsperspektivet i styrkedjan och det arbetet behöver vara fortsatt prioriterat över tid för att det ska ges hållbara resultat.

För att jämställdhet ska genomsyra en verksamhet måste perspektivet integreras i dess styrdokument för att bli en del av en hållbar styrkedja. För att kunna jämställdhetsintegrera ett styrdokument behöver en först identifiera vad som faktiskt styr verksamheten. För att beskriva hur en verksamhet styrs används ofta en kedja som metafor. Kedjans länkar är de olika organisatoriska nivåer där styrning finns. I en styrkedja finns en tänkt hierarki från övergripande dokument som ofta är av strategisk eller visionär karaktär ner till rutiner, mallar, och checklistor som hjälper de som jobbar närmst medborgarna att veta hur de ska utföra sitt arbete. De ambitioner som kommer till uttryck i de övergripande dokumenten ska också genomsyra styrdokumenterna på alla andra nivåer i styrkedjan.

Kedjan är inte starkare än dess svagaste länk. Det innebär att om det saknas styrdokument på någon nivå i kedjan, så fungerar inte den tänkta styrningen. Då finns en risk att de ambitioner som kommer till uttryck i den övergripande styrningen inte kommer att märkas i det arbete som kommer medborgarna till del.

Region Norrbotten tog vara på erbjudandet från SKR att få fortsatt stöd i processen med jämställdhetsintegrering för att i bästa möjliga mån, säkerställa att det arbetet som dragits igång skulle ges chans till överlevnad.

3.1 Därför efterfrågas resultat för kvinnor och män

I arbetet med att jämställdhetsintegrera skrivningar i exempelvis styrdokument, riktlinjer, rutiner och mallar handlar det bland annat om att köna dokumenten. Det innebär att ”kvinnor och män, flickor och pojkar” skrivs ut istället för att använda könsneutrala beskrivningar av målgrupper som ”medborgare”, ”patienter” eller ord som ”alla”.

Nationella sekretariatet för genusforskning har i sin vägledning om att jämställdhetsintegrera styrdokument slagit fast att poängen med att köna dokument handlar om att då kön syns i målformuleringar krävs att måluppfyllelsen är lika god för kvinnor respektive män och att uppföljning också görs på kön. Beköning av mål tvingar på så vis in ett jämställdhetsperspektiv i styrningen.

Strategin att skriva ut kvinnor och män är omdiskuterat då den utesluter personer som inte identifierar sig som kvinna, man, flicka eller pojke. I uppdraget att jämställdhetsintegrera organisationen utgår Region Norrbotten från det juridiska könet då jämställdhet handlar om jämlikhet mellan kön. Det finns givetvis fler sätt att identifiera sig som människa än att hålla sig till endast de två juridiska kön vi enligt svensk lagstiftning utgår från.

Samtidigt handlar jämställdhetsintegrering till stor del om att följa upp den könsuppdelade statistiken. I nuläget är denna statistisk uppdelad på de två juridiska könen. Samtliga medborgare i Sverige tilldelas vid födseln ett juridiskt kön baserat på näst sista siffran i personnumret. Samma gäller om en flyttat till Sverige, folkbokfört sig här och på det sättet fått ett svenskt personnummer. Det innebär att arbetet med jämställdhetsintegrering utgår från denna juridiska indelning, inte självidentifierat kön.

3.2 Jämställdhet och jämlikhet

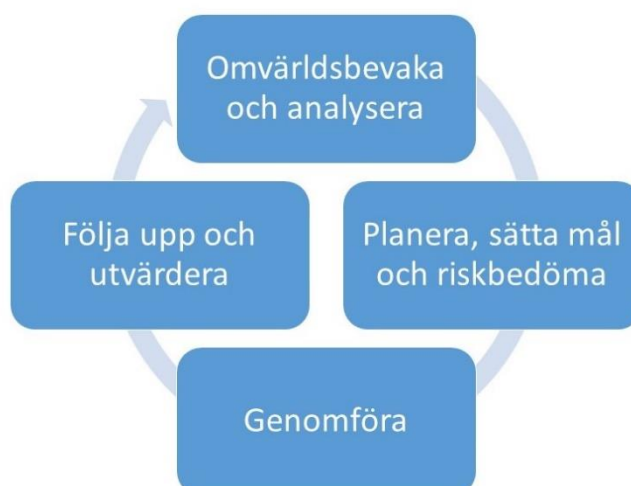
Jämställdhet råder då kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden. Jämlikhet är ett vidare begrepp som avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället och råder då alla människor har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning, klass med mera. Jämställdhet är alltså en viktig jämlikhetsfråga.

3.3 Syfte och mål

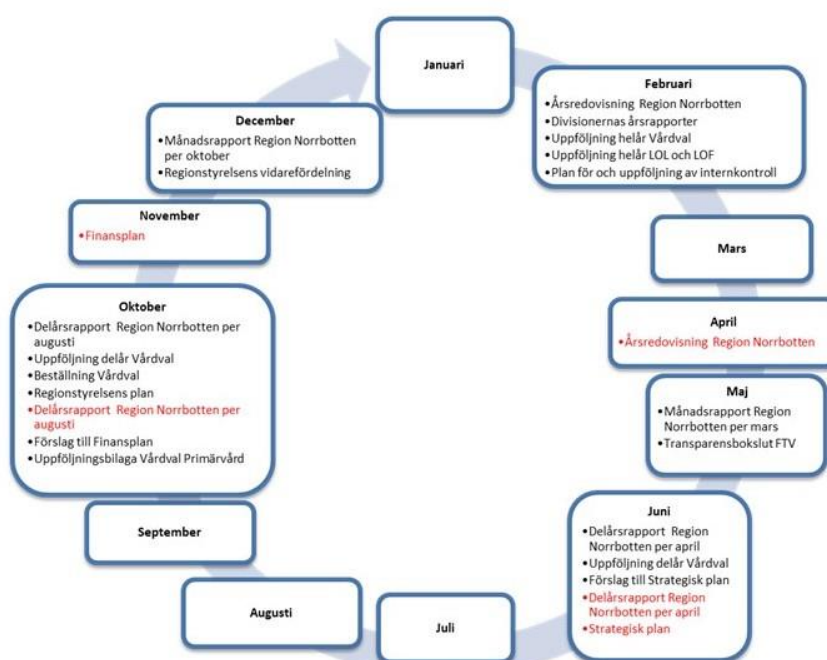
Målet med Modellregionssatsningen för Region Norrbotten har varit att få till ett välfungerande arbete där jämställdhetsperspektiv ses som en självklar del av organisationens styrning, ledning- och utvecklingsarbete. Att noggrant följa styrkedjans organisation för att inom ramen för detta system integrera jämställdhet på ett systematiskt sätt. Bakgrunden till detta fokus är att hela organisationens verksamhet utgår ifrån hur ledningssystemet fungerar och på vilka sätt jämställdhet prioriteras. Syftet som genomsyrat det här jämställdhetsuppdraget har handlat om att skapa en förståelse för jämställdhetsbetydelse och att integrera ett välfungerande arbetssätt som alltid tar hänsyn till jämställdhet.

3.4 Planering, sätta jämställdhetsmål och följa upp

I arbetet med jämställdhetsintegrering är ambitionen att jämställdhetsperspektivet integreras genomgående i alla ordinarie processer. Här är planering, målsättning, uppföljning och analys områden där jämställdhet bör vara självklart. Ledningsprocessen för alla verksamheter inom Region Norrbotten utgår från det uppdrag verksamheten har. Omvärldsbevakning, analyser, behov av förändring, planering, uppföljning och utvärdering är en sammanhållen kedja. I planeringen är riskbedömning väsentlig för att identifiera strategiska åtgärder för att nå verksamhetens mål. Verksamheten ska ha en god intern- och egenkontroll som säkerställer att beslut och anvisningar följs.



Inom en region finns många underlag som kontinuerligt lämnas in till regionfullmäktige och regionstyrelse. Cykeln bör följas upp med jämställdhetsperspektiv för att det ska säkerställas att det tagits hänsyn till jämställdhet i samtliga underlag. Här nedan visar årscykeln när produkterna fastställs i regionfullmäktige och regionstyrelse:



Det är skillnad på att sätta särskilda jämställdhetsmål respektive att följa upp verksamheterna ur ett jämställdhetsperspektiv. Region Norrbotten arbetar på flera nivåer med detta. Dels finns en hel del könsuppdelad statistik som det går att följa upp och analysera. Det finns också analysrapporter som bör följas upp med analys på kön som årligen har möjlighet att peka ut särskilda utvecklingsområden för att främja jämställdhet.

Under åren som Modellregion har organisationens nyckeltal granskats, ett arbete som fortfarande är under utveckling då organisationens nyckeltal inte ska bli fler utan vara tydliga och uppföljningsbara utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Under tiden som Modellregion har Region Norrbotten också varit en del av SKR:s översyn kring att få in andra, tydliga nyckeltal för jämställdhet i webbtjänsten Kolada. I Kolada går det att följa kommunernas och regionernas verksamheter. Här ges en samlad ingång till nyckeltal om resurser, volymer och kvalitet i kommuners och regioners alla verksamheter. Nyckeltalen bygger ofta på nationell statistik från de statistikansvariga myndigheterna, men också på uppgifter från andra källor. Till exempel deltar de flesta kommuner och regioner i en frivillig redovisning av kvalitet i olika verksamheter med hjälp av Koladas "inmatningsfunktion". Region Norrbotten har möjlighet att nyttja Kolada allt mer allt eftersom vi som organisation ser behov av detta.

När en följer upp den könsuppdelade statistiken bör en veta vad det är som ska undersökas och följas upp. När en följer upp könsuppdelad statistik handlar det om att titta på regionens egna siffror och hur behov och situation ser ut för kvinnor respektive män, att analysera både utifrån likheter och olikheter. Det är bra om dessa analyser också kopplar an till de jämställdhetspolitiska målen.

Nationella sekretariatet för genusforskning ger följande exempel beskrivna nedan på hur en kan koppla några av de nationella jämställdhetsmålen till den egna verksamheten.

Delmål 1. En jämn fördelning av makt och inflytande. Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva samhällsmedborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet.

Frågor att ställa sig i den egna analysen utifrån Region Norrbottens perspektiv:

- Påverkar verksamheten kvinnors respektive mäns möjlighet att vara aktiva samhällsmedborgare? På vilket sätt? Har det gjorts verksamhetsprioriteringar som syftar till att uppfylla mål och samtidigt bidrar till det jämställdhetspolitiska målet? Behöver det göras omprioriteringar i verksamheten utifrån jämställdhetspolitisk hänsyn?

Delmål 2: Ekonomisk jämställdhet Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete som ger ekonomisk självständighet livet ut.

- Påverkar verksamheten kvinnors respektive mäns ekonomi? På vilket sätt? Har det gjorts verksamhetsprioriteringar som syftar till att uppfylla mål och samtidigt bidrar till det jämställdhetspolitiska målet? Behöver det göras omprioriteringar i verksamheten utifrån jämställdhetspolitisk hänsyn?

Delmål 6: *Mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet.*

- Påverkar verksamheten mäns våld mot kvinnor eller kvinnors och mäns, flickors och pojkars rätt till kroppslig integritet? På vilket sätt? Har det gjorts verksamhetsprioriteringar som syftar till att uppfylla mål och samtidigt bidrar till det jämställdhetspolitiska målet? Behöver det göras omprioriteringar i verksamheten utifrån jämställdhetspolitisk hänsyn?

En bör ha i åtanke att delmålen är odelbara, att allt hänger ihop och att det gäller att se helhetslösningar.

3.5 Resultat första året

Region Norrbotten insåg tidigt i processen att det var nödvändigt att starta med jämställdhetsintegrering av ledning och styrning. Ett antal strategiska och således viktiga utvecklingsområden identifierades därför:

- Planering, analys och uppföljning
- Ärendehanteringsprocessen (inför politiska beslut)
- Utvecklings- och förbättringsarbeten, inklusive interna projekt

Det stod också tidigt klart att utbildningsinsatser för politisk ledning och nyckelpersoner på tjänstepersonsnivå var nödvändig. Det var också viktigt att många nyckelfunktioner i organisationen ”äger” frågan, detta för att fler ska ta ett gemensamt ansvar för att motverka rådande ojämställdhet.

Resultat från Modellregioner år 1:

- Med anledning av att se över planering, analys och uppföljning; Inledningsvis såg vi över det högst styrande dokumentet; Strategiska planen som jämställdhetsintegrerades. Det är av allra största vikt att jämställdhet efterfrågas från allra högsta nivå för att det ska påverka resten av organisationen.
- Därefter såg vi över de mallar som används vid planering inför olika satsningar som exempelvis projektmallar, vi såg över befintliga analysplaner och planeringshjulet för när analysplaner och liknande ska in och vi såg över olika sammanställningar av uppföljningar. Den här översynen gav oss insyn i att det till stor del saknades skrivningar för hur olika grupper av kvinnor respektive män skulle involveras och omfattas av insatser samt att analysplaner och uppföljningar ofta saknar perspektiv på hur jämställt eller ojämnt något är. Ansvariga för de ovan nämnda underlagen kontaktades och arbetet med att jämställdhetsintegrera där det gick sattes igång.
- Under första året blev många av de ovan nämnda dokumentet som utgör regionens stödstruktur jämställdhetsintegrerade. Översynen

bidrog också till att internt involvera många tjänstepersoner på olika nivåer vilket stärkte samarbetet mellan enheter och bidrog till att få fler att engagera sig i jämställdhetsfrågorna.

- Beslut togs av Regionstyrelsen om att samtliga beslut tagna av styrelsen ska vara jämställdhetsintegrerade och alltid ta hänsyn hur besluten påverkar olika grupper av kvinnor respektive män.
- Majoriteten av tjänstepersoner som skriver ärenden, motioner och andra underlag som går upp till styrelsen fick utbildning i att skriva jämställda ärenden.
- Förtroendevalda behöver efterfråga resultat avseende jämställdhet och med anledning av detta utbildades Regionfullmäktige (en hel dag) och Regionstyrelsen (en halvdag) i jämställdhet för att säkerställa att varje person har den kunskap som behövs för att förstå vad som bör efterfrågas och vikten av att det görs.

Särskilda lärdomar från Modellregioner år 1:

- Det påbörjades samtal med avdelningen för ekonomi och planering för att finna sätt att jämställdhetsintegrera analys – och uppföljningsplaner. Det visade sig dock att det finns utmaningar i hur dessa underlag sammanställs. Det är många tjänstepersoner som skickar in underlag som en person sedan ska sammanställa. Det saknas gemensamt förhållningsätt hos samtliga som kan tänkas skicka in sina texter där flertalet texter som skickas in saknar perspektiv på hur insatser har påverkat olika grupper av kvinnor och män.
- Vikten av att ha ett nära samarbete med personer på liknande funktioner. Ovärderligt att ha nära kollegor över hela landet.
- Det viktiga i att se resultat också mellan faktiska leveranser. Att se processutvecklingen då ett nytt arbetssätt växer fram.

Mer info om resultat från Modellregioner år ett finns att läsa i bilaga 1, *Modellregioner - utvecklingsarbete för jämställd välfärd, Resultatrapport från Region Norrbotten, 2019.*

3.6 Resultat andra året

Under andra året var det viktigt att fortsätta hålla i det som landat bra från första året och att noggrant utveckla dessa resultat vidare.

Resultat från Modellregioner år 2:

- Fortsatt jämställdhetsintegrering av styrande dokument. Bland annat vid revidering av Strategiska planen.

- Framtagning av *anvisning för jämställdhetsintegrering* samt *riktlinje för jämställdhetsintegrering*. Dessa två i syften att ge samtliga inom regionen tydliga, gemensamma riktningar avseende jämställdhet.
- Inom Modellregionsarbetet har det pågått internt samarbete med regionens analytiker där analysarbetet har utvecklats generellt och inte minst beträffande att kartlägga jämställdhet. Analys och planeringsenheten har fortsatt att se över sina skrivningar samt se över förhållningsättet kring jämställdhet. I regionens analysarbeten är nu följande perspektiv återkommande:
 - Kön
 - Geografi
 - Ålder

Här kommer också barnperspektivet, där så är relevant. Där det är möjligt bör en också ta hänsyn till hur socioekonomi påverkar.

Under pågående översyn (under år 2020) gällande skrivningar finns det tveksamhet till att ändra skrivningen på kön i anvisningen till analysplan, till kvinnor respektive män. Slutsatsen från avdelningen har varit att kön räcker, så får respektive analyskrivare definiera kön utifrån sitt analysarbete. Samma princip gäller ålder och geografi. Åtminstone i analysplanens mer generella beskrivning.

I analysplanen syns jämställdhetsperspektivet t.ex. i:

- KPP-analyser (KPP står för kostnad per patient) Är årligt återkommande.
- Analys av köpt vård. Detta är till exempel den vård Region Norrbotten köper från Norrlands universitetssjukhus.
- God vård. Här är ett antal indikatorer av medicinsk kvalitet fördelade på kön. Här beskrivs också efterföljande förslag på förbättringsområden att fokusera på för att förbättra situationen för kvinnor respektive män. Är årligt återkommande. I God vård-rapporten skulle regionen också kunna lyfta könsskillnader i utfall på ett mer standardiserat vis och mäta över tid. Förbättring av detta till nästa rapport är redan planerad.
- Nationella Hälso- och sjukvårdsrapporten. (årligt återkommande, har inte könsuppdelad data vilket är en brist)

För att komma vidare och förklara eller beskriva orsaker till skillnader, behöver analysnivån fördjupas. Om en exempelvis ser skillnader i kostnader för vård mellan kvinnor respektive män behöver dess orsak utredas. Organisationen behöver också ta reda på vad KVÅ-koderna säger. (KVÅ är en åtgärds kod som används för statistisk beskrivning av åtgärder i bland annat hälso- och sjukvård. Dessa koder är obligatoriska att rapportera till Socialstyrelsens hälsodataregister) Regionen behöver se över om det är så att kvin-

nor och män med samma diagnos får olika vårdinsatser samt utreda vad som kan ligga till grund för att det ibland är olika utfall för kvinnor respektive män. Här behöver det finnas en samverkan med hälso – och sjukvården. Analys och planeringsenheten kan ta fram underlag, men behöver stöd i att tolka dessa.

Särskilda lärdomar från Modellregioner år 2:

- Det går inte att gena förbi analysdelen i jämställdhetsuppdraget. Det tar tid att få till ett arbetssätt där könsanalyser alltid genomförs, något som behöver byggas in i organisationens kärna. Sakkunniga i jämställdhet bör arbeta nära analytiker och statistiker.
- Den politiska efterfrågan av resultat avseende jämställdhet är nödvändig för arbetets överlevnad. Här behöver en lägga ned tid och engagemang.
- Uppdraget att jämställdhetsintegrera organisationen bör ligga högt upp i organisationen, nära systemet för styrning och ledning, något som effektiviserar uppdragets genomförande.

3.7 Utvecklingsbehov framåt

Att arbeta med jämställdhetsintegrering handlar om att röra sig i ett komplext fält då det handlar om att ha fokus på struktur, systematik, kultur, förändring och ledarskap. Jämställdhet handlar om förändring, något som rör om i tidigare föreställningar och utmanar traditionella maktförhållanden för att skapa det nya, jämställda. Jämställdhet är en lär – och utvecklingsprocess där kunskap om problem, mål och förändringsarbete inom varje verksamhet – och politikerområde ska fortsätta att utvecklas och fördjupas. Jämställdhet bör ligga som grund för beslut, oavsett vilken verksamhet som planeras och organiseras. Att integrera jämställdhet tidigt i alla processer blir därför av största betydelse – och är samtidigt något som det tar tid att få till. Det handlar därför övergripande om att se jämställdhetsarbetet som ett utvecklingsarbete som inte har något slutdatum.

Utvecklat analysstöd: Jämställdhetsanalyser behöver integreras i samtliga verksamheter. Analys av jämställdhet måste vara ständigt aktuellt och Region Norrbotten måste förbättras i uppföljningsverktyg och mallar. När jämställdhet mäts ska detta göras på ett standardiserat sätt. Resultat som framkommer behöver efterföljas av en analys som beskriver varför det ser ut som det gör och vad som är grundproblemet till ett ojämnt resultat. Med analys ges möjlighet att synliggöra de normer och värderingar som finns bakom statistiken. Och, när analysen är genomförd ger det goda förutsättningar att genomföra omprioriteringar och verksamhetsförbättringar som bidrar till jämställda villkor med jämställd service.

Följande två frågor bör leda samtliga in i analysen:

1. Vad är problemet?
2. Hur kan mål och metoder se ut?

Hur ett problem definieras avgör vad som uppmärksammas och vilka som får möjlighet att agera och uttala sig i själva frågan. Hur ett problem beskrivs får konsekvenser för vilka åtgärder som är möjliga och vilka aktörer som ses som ansvariga för att lösa det. Vilka frågor ska ställas? Ibland räcker det inte med att utgå från den könsuppdelade statistiken, allt beror på vad som är relevant att ta med i det aktuella fallet. Kanske ingår andra maktordningar också så som klass, funktionalitet, ålder, etnicitet eller sexualitet.

Tydligare ansvarsfördelning: Det behövs en tydlighet avseende vart ansvaret ligger för att jämställdhet ska följas upp och analyseras. I nuläget ligger en stor del av ansvaret för att sammanställa analysrapporter och uppföljningsrapporter på avdelningen för ekonomi och planering. Å andra sidan skickas texter till dessa rapporter från olika chefer i organisationen, något som sammanställs i rapporterna, inte omarbetas. Här behöver det bli tydligare att varje ledare i organisationen har ett ansvar att se till att respektive enhet/avdelning tar hänsyn till jämställdhet i all form av analys och uppföljning.

Jämställd budgetering: Jämställdhetsbudgetering innebär att budgetens jämställdhetseffekter utvärderas och att inkomster och utgifter ska omfördelas för att främja jämställdhet. För detta bör ett jämställdhetsperspektiv inkluderas i alla steg av budgetprocessen. Regionbudgetens jämställdhetseffekter bör synliggöras i underlag inför budgetbeslut i syfte att presentera en budget som tydligt främjar jämställdhet i prioriteringar, vägval och resurser. I budgetarbetet ska konsekvenser för jämställdheten beaktas när förslag och beslut utformas och fattas samt vid fördelning av resurser. När jämställdhet inkluderas i analys av budgeten synliggörs kvinnors respektive mäns situation och behov, och politiken kan utformas så att den ger såväl kvinnor som män, flickor som pojkar jämställda och likvärdiga villkor. Med ett jämställdhetsperspektiv integrerat i budgeten formas grunden för en jämställd organisation. Jämställdhetsintegrering i budgetarbetet bör därför vara centralt i arbetet.

Prioritera: Jämställdhet är ett stort område som en kan arbeta med på flera plan. För att arbetet ska bli greppbart bör en prioritera vad som är mest aktuellt att göra inom området och göra just denna utvalda prioritering bra. Annars löper en stor risk att uppleva uppdraget som för svårt eller alltför omfattande. Om alla prioriterar något inom jämställdhetsområdet kommer vi tillsammans bidra till stor gemensam utveckling som för jämställdheten framåt.

Lärande organisation: Det är av stor vikt att organisationen tar tillvara på de lärdomar som ges tack vare olika former av utvecklingsarbeten. Att det finns utrymme till eftertanke och reflektion. Varje nivå i organisationen behöver få förståelse utifrån sin roll och betydelse. Vart ligger utmaningarna för att vi

ska komma vidare och lyckas bra? Vi behöver vara medvetna om vad det är som ska uppnås. Vi behöver skapa en gemensam drivkraft och lära tillsammans.

Hållbarhet: Jämställdhet handlar om att bedriva ett systemomvandlade arbete som ger långsiktiga effekter och som fortsätter att utvecklas. Därför behöver sakområdet jämställdhet vara väl prioriterat även då annat i en organisation kanske förändras. När kunskaperna om jämställdhet ökar, både teoretiskt och praktiskt, flyttas den position utifrån vilken förändring blir möjlig. Nya mål och visioner kan skönjas i ett systematiskt förbättringsarbete.

3.8 Organisation av utvecklingsarbetet

Inom ramen för arbetet med Modellregioner vars syfte är att internt driva jämställdhetsintegreringen framåt, är uppdraget organiserat som följande:

Arbetet leds av Linda Moestam, folkhälsostateg och särskilt sakkunnig inom jämställdhet. Är placerad på utvecklingsavdelningen, Folkhälsocentrum. Linda ansökte om att Region Norrbotten skulle ingå i Modellkonceptet och är bland annat ansvarig för de interna arbetsgruppsmötena samt för att genomföra uppdraget om att jämställdhetsintegrera organisationen. Arbetet leds också med stort stöd av Sara Engström, strateg på avdelningen för regional utveckling. Sara har särskild kännedom och erfarenheter av att arbeta med regionens ledningsprocesser och bidrar i samarbete med Linda till att systematisera jämställdhetsfrågorna. Som stöd i arbetet finns också Carina Jenslid, controller på avdelningen för planering och uppföljning samt Carola Fransson, budgetchef, som tog plats i arbetsgruppen under våren 2020 efter Annika Nordstrand som lämnade sitt uppdrag för Region Norrbotten.

Ansvarigt regionråd för jämställdhetsfrågorna är Linda Frohm (m) som sitter med i arbetsgruppen för Modellregioner tillsammans med oppositionsråd, Anders Öberg (s).

Gruppen som helhet har under dessa två år träffats ungefär varannan månad. Dessa personer har olika grad av jämställdhet i sina uppdrag där Linda Moestam är den som arbetar på heltid med frågorna.

Som resultat av Modellregioner fattade Region Norrbottens styrelse beslut om att jämställda beslut ska tas, något som innebär att samtliga ärenden som går upp till styrelsen ska vara jämställdhetsintegrerade. För att säkerställa detta upprättades en arbetsgrupp med uppdraget att se över en ny, jämställd ärendehanteringsprocess. Gruppen bestod av Henrik Berg, regionsekreterare, Linda Moestam, sakkunnig inom jämställdhet, Sara Engström, strateg samt Ulrika Åström, extern jämställdhetskonsult. Gruppen träffades regelbundet under 2019 och upplöstes när uppdraget var slutfört i början av 2020.

I övrigt pågår en del internt samarbete, bland annat då jämställdhetsfrågorna möter hållbarhetsområdet som ryms inom avdelningen för regional utveckling.

Det har inte krävts några större ekonomiska resurser för att genomföra satsningen som Modellregion. Det har främst handlat om tjänsteresor och boende för strategträffar samt nationella benchmarkingträffar i Stockholm. I övrigt har arbetet skett inom ordinarie tjänster.

4 Genomförande

4.1 Benchmarkingträffar år två

Under år två var tema för benchmarking 4 som arrangerades 7 maj: *analys* och för benchmarking 5 som arrangerades 21 oktober: *kommunikation* samt *kultur och hållbart förbättringsarbete*

Närmare beskrivning av BM4: Från Region Norrbottens sida var utöver representanterna för den interna arbetsgruppen även några ytterligare personer inbjudna. Dessa var Sofia Reinholdt, analytiker, Marianne Öhman, analytiker samt Henrik Berg, regionsekreterare. Under detta benchmarkingtillfälle gick vi igenom verksamhetsförbättringar i styrkedjan, om covid-19 och jämställdhet; att behålla jämställdhetsperspektivet i kristider samt gick igenom regionernas interna arbete i beslutsprocesser. Här redovisade Region Norrbotten delar av sitt arbete med jämställda beslut; om en mer jämställd ärendehanteringsprocess. Här delade SKR också med sig av sitt nya material, ett stöd för att genomföra jämställdhetsanalys. Det här materialet samt alla inspel som kom upp om hur en på olika sätt kan få igång ett bra analysarbete är något som vi i Norrbotten tog till oss särskilt mycket av.

Närmare beskrivning av BM5: Från Region Norrbottens sida var utöver representanterna för den interna arbetsgruppen även några ytterligare personer inbjudna. Dessa var Sofia Öquist, kommunikatör och Linda Reinholdsson, kommunikatör. Här möttes samtliga regioner genom gemensamma presentationer och diskussioner varvade med funktions- och organisationsupplade samtal. Med stort stöd av Karin Sjöström fick vi som regioner mer kunskap om att ta vara på lärdomar i utvecklingsarbete och fick med oss många idéer om att internt arbeta för att främja en mer lärande kultur.

5 Resultat

5.1 Andra året som Modellregion

Att delta som Modellregion under år två har inneburit stora fördelar för organisationen. Att arbeta med jämställdhetsintegrering som strategi för att förverkliga de jämställdhetspolitiska målen är något som Region Norrbotten åtagit sig att göra sedan regionen skrev under CEMR-deklarationen 2008. Att vara en av landets Modellregioner har därför inte inneburit arbete utöver det som ändå skulle göras.

Som en del i konceptet år två har vi särskilt utvecklat förståelse för analys och har börjat se över hur jämställdhetsarbetet kan kopplas samman med regionens mål kring Agenda 2030. Att få chans till ett andra år som Modellregion har också stärkt det nationella och mycket värdefulla samarbetet med SKR och deltagande regioner, samarbeten som varit ovärderliga för ett utvecklingsarbete som det här. Det har även inneburit en ökad förståelse för och samarbete mellan funktioner på olika nivåer i den egna organisationen då den interna arbetsgruppen bestående av strateger, controller, chef och politik, haft ett mer långsiktigt samarbete.

5.2 Checklista för jämställdhetsintegrering

Som en del av metoden genomförs löpande en självskattning enligt SKR:s ”Checklista för jämställdhetsintegrering” där varje moment betygssätts. Checklistan utgår från framgångsfaktorer som identifierats av organisationer som har lyckats med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning. Checklistan används både som agenda för förbättringsåtgärder och för att visa förflyttning på en tregradig skala, där 1 innebär inte påbörjat/finns inte, 2 innebär behöver utvecklas och 3 innebär det finns/vi gör. Genom att räkna samman poängen får deltagarna en indikation på hur långt arbetet har kommit.

Det är bra att det finns något att följa upp på systematiskt för att skatta utvecklingen av pågående arbete. För Region Norrbotten har dock checklistan endast utgjort en mindre del av arbetet men, den har samtidigt fungerat som en bra påminnelse om de delar av organisationen som satsningen med Modellregioner omfattar. Det är dock viktigt att poängtera att det resultat som framkommit genom Modellregioner har varit större och mer omfattande än vad en checklista kan visa på.

Det har handlat om att säkra upp långsiktig hållbarhet för jämställdhetsintegrering, något som denna rapport beskriver. Resultat i ett utvecklingsarbete är också det som inte går att mäta och skatta i siffror. Exempelvis kan detta handla om stärkt kompetens kring jämställdhetsfrågor, en tydlig efterfrågan på resultat och bättre internt stöd för jämställdhetsanalys.

Nedan redovisas resultaten enligt checklistans tio punkter, från uppstarten 2019 och genom några utvalda skattningar vid olika benchmarkingtillfällen:

Checklista för jämställdhetsintegrering

1 = Ej påbörjat/ finns inte

2 = Behöver utvecklas

3 = Genomfört, det finns

Organisation:	Uppstart	BM1	BM3	BM5
Datum :	Poäng	Poäng	Poäng	Poäng
1. Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering.	3	3	3	3
2. Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering.	2	2	2	2,5
3. De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen.	2	2	2	1,5
4. Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering.	1	1	2	2
5. Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument.	2	2	2	2,5
6. All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund.	2	2	2	2
7. I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	1	1	1	3
8. Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar, kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning.	1	1	2	2
9. Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna.	2	2	2	2,5
10. Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter.	2	2	2	3
Summa poäng	18	18	20	24

5.3 Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering

Den 23 september 2008 beslutade (dåvarande) landstingsstyrelsen om att Norrbottens läns landsting (nuvarande Region Norrbotten) ska verka för att integrera jämställdhetsperspektivet i samtliga verksamheter. Det beslutades också om att Region Norrbotten skulle ansluta sig till CEMR:s jämställdhetsdeklaration.

Regionfullmäktige har i sin strategiska plan 2021-2023 beslutat om följande:

Ur inledningen: ” *Kvinnor och män, flickor och pojkar är födda fria och lika i värde och rättigheter. Därför måste Region Norrbotten tydligare verka för ett jämlikt och jämställt samhälle där alla medborgare ska ha goda förutsättningar att tillvarata sina förmågor, forma sitt liv och delta i samhällets utveckling.* ”

Ur Vision och värdegrund: ” *Region Norrbotten ska arbeta med jämställdhetsintegrering. Det betyder att ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i arbetet och genomsyra alla led av beslutsfattande och genomförande.* ”

Ur Strategisk inriktning och särskilda uppdrag: ” *Jämställdhetsarbetet ska integreras i ordinarie verksamhet. Det ska säkerställas att beslut fattas som*

har kvalitetssäkrats utifrån jämställdhet” (fram till årsskiftet, sedan går skrivningen in i allmänt uppdrag kring jämställdhet)

5.4 Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering

Fram tills starten av modellregionsarbetet fanns det inte någon tydlig och systematisk efterfrågan från den politiska ledningen. Det enda som efterfrågades var en årlig jämställdhetsrapport. Anledningen till detta är mest troligt bristande kunskap och förståelse gällande vad jämställdhetsintegrering handlar om och vad det innebär för en organisation. Eftersom det under 2019 genomfördes utbildningsinsatser i jämställdhet och jämställdhetsintegrering för den politiska ledningen samt att Region Norrbotten har ett regionråd som är drivande i frågan är förhoppningen att efterfrågan framöver kommer att öka. Beslutet om att samtliga beslut ska vara jämställdhetsintegrerade kan också bidra till en positiv utveckling med ökad efterfrågan.

5.5 De högsta cheferna säkerställer att politiker- nas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen

Det finns stor variation gällande kunskap och engagemang för jämställdhetsintegrering hos chefer inom Region Norrbotten. Detta påverkar efterfrågan gällande resultatuppföljning vilket innebär att det till exempel inte är alla chefer på samtliga nivåer som efterfrågar konsupplad statistik och analys. Det tycks som att intresset och förståelsen för vikten av jämställdhetsintegrering har ökat under åren för Modellregionarbetet tack vare olika informationsinsatser. Fler chefer behöver dock få utbildning i jämställdhet.

5.6 Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering

Att höja kunskapsnivån har varit en central del i den påbörjade implementeringen av att jämställdhetsintegrera ledning och styrning. För att öka kompetensen i organisationen har kompetenshöjande insatser skett på flera olika sätt. De personer som ingått i arbetsgruppen har också tagit del av kunskap genom deltagandet vid benchmarkingträffar. Kompetensutveckling är en färskvara och kontinuerliga kompetenshöjande insatser inom jämställdhetsområdet behövs.

5.7 Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument

Genom Modellregionarbetet har tydliga skrivelser gällande jämställdhet och jämställdhetsintegrering kommit in i Region Norrbottens högsta styrande dokument, Strategisk plan 2020-2022 och sedan i revideringen av Strategisk plan 2021-2023. Jämställdhet saknas i budget vilket är ett utvecklingsområde som bör prioriteras.

5.8 All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund

Region Norrbotten har möjlighet att redovisa all individbaserad statistik med kön som indelningsgrund. Alla styrmått som Region Norrbotten följer upp på övergripande nivå redovisas könsuppdelat. Organisationen som helhet utför dock sällan analyser med kön som indelningsgrund, här finns stor utvecklingspotential.

5.9 I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar

Regionstyrelsen beslutade den 8 maj 2019 om att ge regiondirektören i uppdrag att inför 2020 ta fram en plan för hur ärendehanteringsprocessen skulle utvecklas så att jämställda beslut kan fattas. Arbetet genomfördes med hjälp av en intern arbetsgrupp. Nu är ärendemallen uppdaterad så att avsändaren för ärenden alltid analyserar ärendet i relation till dess konsekvenser för kvinnor respektive män. Därefter ska politiken ta ställning till dessa konsekvenser vid det politiska beslutet. Det finns också en uppdaterad checklista för ärendehantering som beskriver vad jämställdhet i ärenden innebär, något som ska vara till stöd för handläggaren vid skrivning av ärenden. Det kommer troligen att kräva sin tid innan den politiska församlingen verkligen stannar upp och granskar jämställdhetsanalysen i samtliga ärenden ordentligt innan politiska beslut fattas. Detta är ett utvecklingsarbete som behöver följas upp.

5.10 Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar, kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning.

I de anvisningar som verksamheten har när det gäller uppföljning står att *”Redovisningen av måluppfyllelsen ska om möjligt vara könsuppdelad och vid eventuella omotiverade skillnader ska en kort analys och åtgärd dokumenteras. Redovisningen ska också vid valda mått redovisas åldersindelad samt vid relevans geografiskt/områdesindelad.”* I detta sammanhang är det viktigt att överliggande nivå säkerställer och efterfrågar att verksamheterna verkligen redovisar könsuppdelat. Här finns idag stor utvecklingspotential.

5.11 Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna

Modellregionsarbetet har lett till tydligare skrivningar om jämställdhetsintegrering i de högsta styrande dokumenten. På sikt bör detta få genomslag i verksamheterna, under förutsättning att resultat efterfrågas. En förbättring under arbetets gång är att många olika nyckelfunktioner involverats i arbetet vilket på sikt förväntas bidra till ökad hållbarhet. Det är dock ännu för tidigt att säga något om hållbarheten i arbetet.

5.12 Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter

Tillvägagångssättet med Modellregioner som arbetssätt kan systematiseras och överföras till andra sakområden och verksamheter. Att däremot säga att hela tillvägagångssättet med jämställdhetsintegrering ska kunna systematiseras och överföras är för stort att uttala sig om. Det är genom att involvera många olika nyckelfunktioner på övergripande nivå som det skapas förutsättningar för systematik med möjligheten att kunna överföra arbetssättet till andra verksamheter i organisationen

6 Hållbarhet

6.1 Fortsatt förbättringsarbete

Region Norrbotten har genom tydliga skrivningar i Strategiska planen betonat vikten av ett fortsatt arbete med att jämställdhetsintegrera organisationen. För att detta ska göras med ännu större genomslagskraft finns ett förslag om att uppdraget med jämställdhet ska placeras på en ny plats i organisationen, högre upp i organisationen i Regionstaben, detta när Region Norrbotten omorganiseras vid årsskiftet. Nuvarande interna uppdrag med jämställdhet finns på Folkhälsocentrum som är en del av Utvecklingsavdelningen. Den nya placeringen av uppdraget skulle bidra till en mycket mer effektiv arbetsgång och ger frågorna högre dignitet.

Här sammanfattas några viktiga saker för att säkerställa ett fortsatt förbättringsarbete avseende jämställdhet:

- För att säkerställa fortsatt prioritering av frågorna har följande underlag tagits fram: *Riktlinje för jämställdhetsintegrering* och *Anvisning för jämställdhetsintegrering*. Dessa ger en tydlig riktning för Region Norrbottens uppdrag med jämställdhetsintegrering och beskriver vad som ska göras och hur det ska göras. Det gäller alla som finns inom regionen.
- Plan för fortsatt arbete kommer att tas fram.
- Arbetet med jämställda beslut via arbetet med jämställd ärendehantering fortsätter. Kontinuerlig avstämning med politiken sker avseende hur politiska beslut faktiskt uppmärksammar beslutens konsekvenser för kvinnor respektive män.
- Kompetensutveckling vid behov ska fortsätta ske, både för förtroendevalda politiker och tjänstepersoner.
- Fortsatt jämställdhetsintegrering av styrande och uppföljande underlag kommer att ske. SKR:s stöd för analys kommer också att spridas och förankras i regionens verksamheter för att fler ska bli trygga i att jämföra jämställdhetsanalyser.

- Nya samarbetsgrupper för jämställdhet behöver upprättas utifrån aktuella syften. Exempelvis arbetsgrupper där sakkunnig inom jämställdhet ger stöd kring jämställdhetsanalyser, jämställdhetsbudgetering och jämställdhetsintegrering av styrande underlag.

Viktiga förutsättningar för fortsatt arbete är tid för reflektion och lärande där det som ger positiv utveckling och bra resultat tas omhand och omsätts i fortsatt praktik. Viktigt att regionen lägger resurser på rätt saker. Det handlar också om att de som befinner sig i ledande och styrande positioner ges den förståelse för frågorna som behövs för att resultat ska kunna efterfrågas. Det behöver skapas en struktur för lärande där vi möts och resonerar. Där vi tar vara på förändringsagenter, de inom jämställdhet särskilt kunniga och engagerade medarbetarna som kan vara stöd för cheferna i arbetet.

Jämställdhet är ett komplicerat förändringsarbete som kräver drivkrafter för att arbetet ska hållas igång. Ibland behövs ett ordentligt tryck framåt, andra gånger behövs mer generellt stöd och ibland behövs fördjupat stöd inom ett särskilt kunskapsområde.

6.2 Mentor för nya verksamheter?

För Region Norrbotten finns ännu inget åtagande om att vara mentor för andra regioner eller verksamheter. Däremot är konceptet i sig själv lärorikt och har kompetensutvecklat Region Norrbotten avseende jämställdhetsintegrering. En del av det fortsatta arbetet kommer att handla om att så småningom välja ut någon av regionens egna verksamheter och påbörja jämställdhetsintegreringen där. En annan del av arbetet kan ske genom fortsatt utbyte av erfarenheter tillsammans med de andra regionerna som deltagit i detta Modellregionsarbete.

7 Lärdomar

Årets genomförande av benchmarkingträffar blev genomgående digitala på grund av covid-19. Region Norrbotten deltog på samtliga och lyckades bevara ett starkt engagemang trots avsaknaden av de fysiska träffarna. Det blev dock märkbart att det blev betydligt svårare att upprätthålla lika stark delaktighet från alla inblandade interna parter. Vi har upplevt att det mer operativa arbetet med jämställdhetsintegrering många gånger drivs av de som har jämställdhet utskrivet och uttalat i sina uppdrag. Det blev tydligt att samtliga i arbetsgruppen har förståelse för vikten av att inte tappa fart i jämställdhetsarbetet men att avsaknad av att ha jämställdhet i sin ordinarie uppdrag fick dessa frågor att hamna i skymundan på grund av att pandemin bidrog till andra prioriteringar. Att som tidigare, regelbundet träffas gjorde det lättare att påminnas om frågornas värde. Att därefter gå över till att endast ses digitalt för de interna och nationella träffarna bidrog till att kraften i det gemensamma avtog en del.

Som vår controller, Carina Jenslid uttrycker det:

”Som controller (ekonom) har jag tagit lärdom av arbetet dels på ett personligt plan men också känt mig delaktig till en början när vi gick igenom styrdokumentet för att förändra skrivningar i det högsta styrande dokumentet och även i resten av dokumenten i styrkedjan.”

I citatet finns en tonvikt på ”till en början”, något som är helt begripligt utifrån rådande omständigheter.

7.1 Lärdomar av benchmarkingprocessen

Här nedan sammanfattar två personer ur arbetsgruppen, Carina Jenslid, controller och Linda Moestam, sakkunnig inom jämställdhetsområdet, sina erfarenheter kring arbetet.

Reflektioner kring arbetsformen och samarbetet med övriga regioner:

Det har varit intressant och lärorikt att få ta del av de andra regionernas arbeten, däremot har inte ekonomer funnits med i alla regioner så det har varit lite svårt att få till några gruppsamtal med den yrkeskategorin och få någon uppfattning om ekonomins betydelse och roll i jämställdhetsintegreringsarbetet - Carina Jenslid

Samarbetet med de övriga regionerna och SKR har varit ovärderligt! Här har det skapats många lärande processer, något som varit kraften i det här utvecklingsarbetet. Genom modellkonceptet har vi fått chans att möta människor på likvärdiga positioner där en själv är och tillsammans har vi hjälpt varandra framåt. – Linda Moestam

Reflektioner kring benchmarkingmodellen:

Det har varit spännande och intensiva dagar när vi haft våra benchmarkingträffar. Jag hade önskat att vi varit fler personer med samma yrkestitel inom samma region för att kunna diskutera våra roller i det fortsatta arbetet med jämställdhetsintegrering på hemmaplan - Carina Jenslid

Utvecklande att möta så mycket kompetens i samma rum! Under BM-träffarna har det varit intressant att alla så generöst har vågat dela med sig av både styrkor och svagheter där vi kunnat ge varandra konkreta tips för fortsatt arbete. Särskilt givande var det att få ta del av expertråd för analys under BM 4 då just analysdelen är något som de flesta ser som utmanande och som vi har behövt få mer konkret stöd kring. – Linda Moestam

Har samarbetet/metodiken bidragit till förbättringsarbete på hemmaplan?

Ja, det har skett förbättringsarbeten på hemmaplan, särskilt inom de styrande dokumenten och ärendehanteringsprocessen - Carina Jenslid

Ja. Absolut. Det har gett stöd till vårt interna arbete som blivit mer systematiskt och effektivt. – Linda Moestam

Framgångsfaktorer och utmaningar:

Framgångsfaktorerna har varit att kunna samlas mellan olika yrkeskategorier och politik för att tillsammans gå igenom de styrande dokumenten för att få till en förändring där. Utmaningarna är att det varit för få personer med ”rätt” mandat med i arbetet med att förändra - Carina Jenslid

Framgångsfaktorerna är flera. Nämnvärt är bland annat att jämställdhet som område har hamnat på fler tjänstepersoners bord och att samarbetet internt har vuxit sig starkare. Utmaningar ligger bland annat i säkerställande av att frågorna får en fortsatt prioritering i organisationen, att vi får till ett bra analysstöd internt och att arbetet med jämställdhetsintegrering går vidare från styrning och ledning ut i fler kärnverksamheter. – Linda Moestam

Vad har ni själva kunnat bidra med till era samarbetspartners?

Svårt att säga vad som bidragits med konkret, men i de olika gruppsamtalen har det varit både ett givande och tagande som förhoppningsvis har bidragit till nya tankar för alla - Carina Jenslid

Exempel på hur ett väl, prioriterat arbete i vår egen styrkedja kan ge effekter, något som fler kan adoptera och göra något likvärdigt med. Har också bidragit med ett engagerat och närvarande samarbete. Har förhoppningsvis fått mina kollegor runt om i landet att förstå att de när som helst kan höra av sig till sina kollegor i Norrbotten, att samarbetet fortsätter även när Modellregioner som projekt tar slut. – Linda Moestam

7.2 Lärdomar av förbättringsarbete för jämställdhet

För att skapa ett aktivt ägarskap gäller det att involvera så många som möjligt i arbetet. Organisationen som sådan behöver ge utrymme och mandat till medarbetarna att delta och sätta sig in i jämställdhetsarbetet. Förutsättningar för att nå framgång med arbetet med jämställdhetsintegrering är att kunskap inom området genomsyras i hela organisationen. Fallgroparna kan vara att det bara är chefer som får ”utbildning” i jämställdhet och att det inte når hela vägen ner i organisationen.

Några fler, viktiga förutsättningar för arbetet är att den interna arbetsgruppen är väl sammansatt (se mer info under 7.4) och att den interna arbetet utgår från god kunskap om organisationen och sakkunskap inom jämställdhetsområdet. Det var en stor framgång för oss som Region att vi redan från början hade två personer från olika avdelningen som internt hjälptes åt att driva arbetet framåt. Det skapades direkt ett samarbete mellan olika avdelningar och bidrog till stärkt förankring av pågående arbete.

Organisationens ledning behöver ha en förståelse för att jämställdhetsintegrering är ett utvecklingsarbete som tar tid. En stor del av resultat av pågående arbete kan följas upp och mätas men allt kan inte mätas. Mer konkreta uppgifter som att följa antal jämställdhetsintegrerade underlag, att följa könsuppdelad statistik och att räkna kvinnor respektive män i styrgrupper är

en sak. Något annat som dock är av största vikt är att jämställdhetsfrågorna fortsätter att vara högt prioriterade, att ansvaret för frågorna bärs upp av flera inom organisationen och att det finns resurser att arbeta med frågorna. I en politiskt styrd organisation med stort antal tjänstepersoner är det därför extra viktigt att jämställdhetsfrågorna blir integrerade i ett systematiskt arbetssätt och kan föras vidare oavsett politisk majoritet och trots att tjänstepersoner byts ut.

7.3 Metodens användbarhet för andra tvärsektoriella perspektiv

Benchmarkingmodellen har varit användbar för organisationen och kommer att kunna användas för att integrera jämställdhet i arbetet med Agenda 2030. Andra frågor kan också dra nytta av modellen i arbetet med ledning och styrning. Det kan bland annat ske genom att andra frågor, som exempelvis barnrättsfrågor, kan använda liknande sätt att förankra frågorna på och utbyta erfarenheter med andra, både internt och externt. SKR:s checklista för jämställdhet som använts löpande i arbetet har för Region Norrbottens del, uppfattats som väl grovhuggen i sin skala 1-3. Samtidigt kan checklistan, trots detta, vara bra att ha kvar i organisationen. Dels för att påminnas om alla de viktiga steg som checklistan tar upp som är avgörande i det jämställdhetsintegrerande uppdraget samt ger möjlighet att se vart regionen befinner sig i utvecklingen.

7.4 Råd till andra regioner som vill använda modellen

- Se till att de som deltar i arbetet redan från början har mandat och stöd från ledningen att delta i arbetet.
- Förankra och informera om satsningen inför och under pågående arbete. Se till att information når ut på rätt sätt, till rätt funktioner. Se till att ta hjälp av kommunikatörer internt.
- Var noga med sammansättning av den interna arbetsgruppen: Det är bra om det är flera, gärna två från varje yrkeskategorierna som ingår i arbetsgruppen för att bland annat kunna bolla frågor vidare hemmavid. Ha med fördel två politiker i arbetsgruppen, en ledande politiker, en från opposition, något som stärker upp organisationens ägande av satsningen. Ha också med kommunikatör, två strateger från olika delar av organisationen, chef med stor kännedom om organisationen, person med stor kännedom om ekonomi/budget-arbete samt analytiker/statistikere.
- Avsätt tid för arbetet för det kommer att ta tid. När intern arbetsgrupp för Modellregioner upprättas, se då till att samtliga deltagare också har en utvald ersättare. Något som kommer att behövas för att arbetet inte ska tappa fart vid deltagares eventuella frånvaro.

7.5 Förbättringsförslag till SKR

- Fler inom de olika yrkeskategorierna borde ingå i arbetsgruppen för att få bättre spridning och möjlighet att arbeta vidare med i yrkesgrupper.
- Lägg in mer fokus på analys redan i början och låt analys vara en röd tråd genom hela satsningen. Bra om ökad förståelse för analys på det sättet får chans att förankras i en mer konkret verklighet. Minska med fördel antal teman för de olika benchmarkingtillfällena och fokusera istället på de teman som kan vara särskilt utmanande.
- Involvera med fördel regionernas kommunikatörer redan från början av satsningen och få dem att känna delaktighet och samägarskap. Det har visat sig vara betydligt svårare att få till ett samarbete med kommunikatörer i slutet av satsningen, vilket har skett i den här omgången av Modellregioner. Samtidigt bygger en stor del av arbetet på att just informera om pågående uppdrag med jämställdhetsintegrering, något som hade fått ytterligare kraft om kommunikatörer varit med och bidragit till att nå ut med alla aktuella steg i arbetet.

8. Avslutande reflektion

Det har varit givande att vara en del av Modellregionskonceptet och att få vara en av landets pilotregioner som tillsammans med SKR har utvecklat modellen. Jämställdhetsfrågorna behöver fortsätta vara högt upp på agendan, oavsett vart i organisationen en befinner sig. Skillnader i livsvillkor och fördelning av makt och resurser som är baserade på kön är ett samhällsproblem som kan och bör motverkas. Arbetet med jämställdhet innebär att verka för att alla människor ska kunna forma sina liv som individer utan att föreställningar om kön begränsar oss. Här har vi som region en viktig roll, både avseende det interna och externa perspektivet i syfte att skapa en mer jämställd organisation och samtidigt bidra till ett mer jämställt län.

9. Bilagor

Bilaga 1: Modellregioner - utvecklingsarbete för jämställd välfärd
Resultatrapport från Region Norrbotten, 2019

Bilaga 2: Modellkommuner och Modellregioner 2018-2020, Resultatrapport
från en satsning på jämställdhetsintegrerad styrning och ledning, Sveriges
Kommuner och Regioner, 2019