

Modellregioner 2018–2020

RESULTATRAPPORTRÄPPOR FRÅN EN SATSNING PÅ
JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERAD STYRNING OCH LEDNING



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Förord

Vi formar idéerna för välfärd och utveckling. Det framgångsrika Sverige skapas lokalt.

Så lyder den vision som Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) kongress har fastställt.

I ett framgångsrikt Sverige svarar välfärden mot både kvinnors och mäns villkor, behov och prioriteringar. Det följer av den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män, som SKR och många av våra medlemmar har ställt sig bakom, för att driva utvecklingen framåt.

Utgångspunkten för deklARATIONEN är just det lokala och regionala perspektivet: ”Genom sin närhet till befolkningens vardagsliv utgör kommuner och regioner de politiska nivåer som har bäst förutsättningar att både bekämpa ojämställdhet och förhindra att den blir bestående, och att verka för ett samhälle som inte bara är formellt utan även reellt jämställt.”

Ett av förbundets strategiska delmål är att jämställdhetsperspektivet är en självklar integrerad del i den lokala och regionala styrningen. För att stödja medlemmarnas arbete med detta driver SKR sedan 2015 satsningen Modellkommuner, med stöd av regeringen.

I satsningen smälter visionens delar samman. Genom att ta tillvara lokala och regionala erfarenheter utvecklar deltagarna sin styrning och ledning på ett sätt så att den kan bidra till en jämställd välfärd. Det jämställda Sverige skapas lokalt.

Under 2019 och 2020 har konceptet för första gången provats på regional nivå, i en pilotomgång av Modellregioner. Den här rapporten beskriver konceptet, samt deltagande regioners genomförande och resultat.

Vi hoppas den ska inspirera fler kommuner och regioner till att påbörja ett systematiskt arbete med jämställdhetsintegrering, och att den ska visa andra aktörer potentialen i det lokala och regionala jämställdhetsarbetet.

Stockholm, december 2020

Fredrik Lennartsson
Avdelningsdirektör

Avdelningen för vård och omsorg

Innehåll

Förord.....	3
Innehåll.....	4
Sammanfattning	5
1. Inledning	7
2. Modellkonceptet.....	9
2. 2 Konceptets olika delar	10
3. Utveckling av modellkonceptet	12
3. 1 En pilot för Modellregioner	13
3. 2 Syfte och mål för deltagarna i piloten	13
3. 3 Organisering av utvecklingsarbetet	14
4. Deltagarnas resultat.....	16
4. 1 Deltagarnas arbete med de tio framgångsfaktorerna	18
5. Lärdomar	25
5. 1 Lärdomar av benchmarkingprocessen.....	25
5. 2 Lärdomar om arbete med jämställdhetsintegrering	27
6. Måluppfyllelse.....	30
6. 1 Från aktivitet till effekt	30
6. 2 Mål om förstärkt arbete med jämställdhetsintegrering	31
6. 3 Mål om att bidra till spridning genom mentorskap	33
7. Avslutande reflektioner	34
Bilaga.....	36
Underlag för bedömning av måluppfyllelse	36

Sammanfattning

Inom ramen för en överenskommelse mellan SKR och regeringen har SKR drivit pilotprojektet Modellregioner 2018–2020. Piloten har inneburit en vidareutveckling av satsningen på Modellkommuner, som utvecklats i omgångar sedan 2015. Konceptet bygger på benchmarking, en metod för förbättringsarbete genom systematiska jämförelser och ömsesidigt lärande som pågår under drygt ett år.

Efter önskemål från fem av de sex deltagande regionerna i piloten förlängdes satsningen med ett år och kom att pågå även under 2020. Föreliggande rapport sammanfattar resultat och lärdomar om framgångsfaktorer och utmaningar i arbetet för hela pilotprojektet Modellregioner.

Genom Modellregioner har modellkonceptet anpassats till en regional kontext, men SKR har även genomfört ett omfattande utvecklingsarbete av konceptet som helhet. Det har resulterat i ett starkare fokus på förutsättningar för hållbarhet, med aspekter som statistik och analys, kultur, lärande och kommunikation. Dessa teman har testats vid strateg- och benchmarkingträffar med regionerna, och har nu integrerats i ordinarie modellkoncept. SKR:s vägledning för jämställdhetsintegrering har uppdaterats och det stödjande materialet är utökat med nya filmer och annat material. En webbaserad förberedelsekurs har utvecklats för kommande omgångar av Modellregioner och Modellkommuner. En lättillgänglig lärplattform har tagits i bruk för att underlätta erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande under interaktiva former.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de deltagande regionerna har gjort framsteg i sitt arbete med jämställdhetsintegrering, och att de har haft god nytta av att delta i Modellregioner. Regionerna har haft en tydlig strategi för att förankra arbetet i styrning och ledning, en rad politiska beslut är fattade som gett avtryck i olika typer av dokument och uppdrag, och lagt en grund för den kommande implementeringen och en förändrad praktik.

Ännu återstår mycket arbete innan det går att se nya, förändrade arbetssätt och nya utfall på bred front. Ett så omfattande och komplext förändringsarbete tar tid, men regionerna har skapat goda förutsättningar för sitt fortsatta arbete. De beslut som fattats i flera av regionerna om att alla politiska beslut ska vara jämställdhetsintegrerade kan komma att göra stor skillnad.

En förutsättning för att arbetet ska resultera i bestående förändringar i verksamheterna och konkreta effekter för brukare och medborgare, är att alla funktioner/personer i organisationen förstår sin roll i styrkedjan och får förutsättningar för att kunna beakta jämställdhetsperspektivet i sitt arbete. Cheferna har en särskilt viktig roll i att omsätta de politiska besluten i praktisk verksamhet.

Ett förväntat resultat av pilotomgången är att deltagarna ska ha förstärkt sitt arbete med jämställdhetsintegrering. Utvärderingen visar att det resultatet är

uppnått. Målet om att bidra till spridning genom att delta som mentor i kommande omgångar av Modellregioner är i skrivande stund ännu inte uppfyllt.

Framgångsfaktorer för arbetet bedöms vara konceptets ansats med lärande och benchmarking som grund, samt kravet att politiker och höga chefer med mandat att fatta beslut om förändringar ska delta i arbetet, i kombination med strategiskt stöd från SKR. Förbundets vilja och lyhörddhet att utveckla konceptet tillsammans med engagerade medlemmar har, tillsammans med en välplanerad och sammanhållen processledning, bidragit till de goda resultaten. Förmågan att ställa om till välfungerande digitala möten har varit värdefull.

1. Inledning

Sedan 2015 stöttar SKR medlemmarnas arbete med jämställdhetsintegrering av styrning och ledning genom satsningen på Modellkommuner. I satsningen följer deltagarna ett noga strukturerat koncept för benchmarking, det vill säga ett ömsesidigt lärande genom systematiska jämförelser. Kommuner som genomgått konceptet kan delta som mentorer åt nya deltagare i följande omgångar.

Konceptet bygger på erfarenheter och lärdomar från Program för Hållbar Jämställdhet (HåJ 2008–2013) och har väckt stort intresse hos andra organisationer men även internationellt.

När SKR fick frågan om att testa konceptet också för regioner, utarbetade förbundet tillsammans med ett antal medlemmar ett förslag till en pilot. Förslaget togs väl emot och under 2018 startade satsningen med sex regioner: Gävleborg, Gotland, Norrbotten, Västerbotten, Halland och Värmland.

Satsningen har finansierats genom en överenskommelse mellan SKR och regeringen om stärkt stöd till jämställdhetsarbete 2018–2020.

Förväntade resultat av pilotomgången av Modellregioner har varit bättre resultat och färre omotiverade könsskillnader i verksamheten, förbättringar i system för styrning och ledning, förbättrat arbetssätt i minst en kärnverksamhet, indikatorer för att följa upp verksamhetens resultat för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar, samt att deltagarna skulle bidra till fortsatt spridning av jämställdhetsintegrering genom att ställa upp som mentorer för nya regioner eller verksamheter inom den egna regionen i följande omgångar av Modellregioner.

Pilotprojektet har tidigare redovisats i en delrapport¹ och i en resultatrapport för Modellkommuner och Modellregioner.² Efter önskemål från fem av de sex deltagande regionerna förlängdes satsningen med ett år och kom att pågå fram till slutet av 2020. Föreliggande rapport är en sammanfattande slutrapport för hela pilotprojektet Modellregioner. Här presenteras resultat och lärdomar om framgångsfaktorer och utmaningar i arbetet.

Rapporten bygger dels på deltagarnas egen rapportering, dels på den lärande utvärdering som gjorts löpande under pilotens hela genomförande.

Pilotprojektet har även inneburit ett omfattande utvecklingsarbete av modellkonceptet, vilket också beskrivs i rapporten. I de avslutande reflektionerna sätts resultaten i relation till tidigare forskning om förutsättningar för hållbarhet i arbete med jämställdhetsintegrering.

Målgrupper för rapporten är regeringen och SKR; regioner som deltagit i piloten; regioner och andra som vill starta upp arbete med jämställdhetsintegrering; yrkesgrupper inom områden som folkhälsa, jämlikhet, integration, mänskliga

¹ Delrapport, Modellregioner, pilotprojekt 2018-2019 (SKR, avdelningen för vård och omsorg)

² Modellkommuner och Modellregioner 2018-2020, Resultatrapport från en satsning på jämställdhetsintegrerad styrning och ledning (SKR, avdelningen för vård och omsorg)

rättigheter etc., som vill förstå konceptet och eventuellt anpassa det för att inkludera andra tvärssektoriella frågor i styrning och ledning; samt utvärderare, myndigheter och andra som studerar resultat av jämställdhetsarbete.

JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING – EN STRATEGI FÖR JÄMSTÄLLDHET

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att uppnå ett jämställt samhälle, en strategi som används av FN, EU och Sverige. Jämställdhetsintegrering innebär att ett jämställdhetsperspektiv integreras i all planering, allt beslutsfattande, i genomförande och uppföljning. Syftet är att jämställdhet ska vara integrerat, det vill säga en del av det ordinarie uppdraget för politiker, chefer och medarbetare och ingenting som sidosordnas.

I Sverige uttrycks de målsättningar som ska nås med hjälp av strategin i de nationella jämställdhetspolitiska målen. Det övergripande målet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det målet bryts ner i sex delmål om en jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet, jämställd hälsa, jämställd utbildning samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra

2. Modellkonceptet

Modellkonceptet utgår från att jämställdhet är en kvalitetsfaktor och arbetssättet är inspirerat av systematiskt kvalitetsarbete. Konceptet bygger på benchmarking, en metod för förbättringsarbete genom systematiska jämförelser och ömsesidigt lärande. Benchmarking innebär att deltagarna jämför sina egna arbetssätt och processer med andra organisationer, i syfte att identifiera möjliga förbättringsåtgärder i den egna verksamheten. Lärandet omsätts i ett förbättringsarbete som sprids och följs upp i den egna verksamheten.

Kommuner och regioner som deltar i modellkonceptet jämställdhetsintegrerar sina system och processer för ledning och styrning i syfte att säkerställa likvärdig verksamhet av god kvalitet för olika grupper av kvinnor män, flickor och pojkar. Tillvägagångssättet för förbättringsarbetet ska senare kunna systematiseras och överföras till andra kommuner, regioner eller till andra delar av den egna organisationen.

Modellkonceptet bygger på forskning och beprövad erfarenhet när det gäller framgångsfaktorer för hållbarhet i förbättringsarbete generellt och i arbete med jämställdhetsintegrering specifikt. Ett exempel är kunskapen om att personer från olika organisatoriska nivåer som har mandat att fatta beslut om och sätta igång ett förbättringsarbete behöver delta. En central del av konceptet är därför att ansvariga politiker, höga chefer och nyckelpersoner med ansvar för genomförande av förbättringsåtgärder deltar i arbetet.

I modellkonceptet arbetar två eller tre organisationer tillsammans. Tre representanter per kommun eller region deltar i arbetet och vid varje benchmarkingträff: en ansvarig politiker, en hög chef och en nyckelperson (t.ex. en strateg eller kvalitetsansvarig). Ekonomer och kommunikatörer har också adjungerats till träffar som särskilt behandlat deras kompetensområden. Några regioner har dubblerat sina deltagare för att säkra kontinuitet och förankring på hemmaplan.

Deltagarna jämför arbetssätt och utbyter konkreta exempel genom benchmarking. Fokus ligger på systematiskt lärande som tas tillvara i respektive organisation genom att förbättringsarbeten implementeras, sprids och följs upp på hemmaplan i kommunens eller regionens ordinarie styr- och ledningssystem. Deltagarna följer ett strukturerat koncept där SKR bidrar med uppstartsträff, regelbundna träffar för nyckelpersoner/strateger, processtöd i arbetet samt ett metodmaterial som består av verktyg, mallar och checklistor på SKR:s webbplats.

Nyckelpersonerna har en särskild roll. De ansvarar för planering av träffarna enligt metodhandledningen och har ofta i egenskap av jämställdhetsstrateger eller kvalitetsansvariga ansvar för att stödja och följa upp förbättringsarbetet på hemmaplan. SKR bjuder därför in dem till ett förberedande heldagsmöte inför varje benchmarkingomgång.

Kommuner och regioner som genomgått modellkonceptet kan i en följande omgång vara mentorer för nya deltagare. De får därmed möjlighet att ytterligare fördjupa sitt arbete med jämställdhetsintegrering genom fortsatt erfarenhetsutbyte och lärande.

2. 2 Konceptets olika delar

Förberedelsefas

För hållbarhet och långsiktiga effekter är den interna förankringen hos deltagande organisationer avgörande. Förberedelsefasen är därför en viktig del av konceptet, där nyckelpersoner och mentorer förbereds vid flera tillfällen. I förberedelsen ingår att alla personer eller funktioner som kommer att bli involverade i arbetet genomgår en grundläggande webbutbildning i jämställdhet, jämställdhetsintegrering och modellkonceptet.

Benchmarkingträff 1 – styrning och ledning

Inför denna träff förbereder varje organisation en presentation av sitt system för styrning och ledning, analyserar vad som fungerar tillräckligt bra och vad som behöver förbättras ur ett jämställdhetsperspektiv. Under träffen utbyter deltagarna erfarenheter och idéer om förbättringar i system och styrdokument så att arbetet går i riktning mot att styrning och ledning resulterar i jämställd service och resursfördelning för brukare och medborgare.

Arbete på hemmaplan

Efter varje benchmarkingträff genomförs ett förbättringsarbete på hemmaplan. Arbetet bygger på PDSA-modellen för systematiskt kvalitetsarbete, eller på den modell som respektive organisation brukar använda för att planera, genomföra och följa upp förbättringsarbeten.³

Benchmarkingträff 2 – systematiskt förbättringsarbete

Den andra träffen handlar om att följa upp förbättringsarbetet som genomfördes sedan förra träffen, att benchmarka förbättringsarbeten inom ett specifikt verksamhetsområde och att planera för fortsättningen.

Benchmarkingträff 3 – följa upp och analysera resultaten

Den tredje träffen fokuserar på förbättring av system för uppföljning, analys och beslutsfattande, så att ojämställdhetsproblem kan upptäckas och åtgärdas.

³ PDSA är en modell för systematiskt förbättringsarbete där bokstäverna står för Plan, Do, Study, Act (planera, utför, studera, agera).

Resultatredovisning och spridning

Efter den sista benchmarkingträffen skriver deltagarna en resultatrapport, utifrån en mall från SKR. I rapporten presenteras resultat och lärdomar samt planer för det fortsatta arbetet. SKR ansvarar för att sammanställa resultatrapporterna till en gemensam slutrapport. Benchmarkingprocessen avslutas med en konferens för att presentera resultat, utbyta erfarenheter och lärdomar, samt för att inspirera nya organisationer till arbete med jämställdhetsintegrering. Målgruppen för konferensen är främst deltagande organisationer. Andra målgrupper kan vara intresserade verksamheter i deltagarnas organisationer eller andra organisationer på lokal, regional eller nationell nivå. Fortsatt genomförande och spridning sker även genom att deltagarna blir mentorer för nya verksamheter, i enlighet med konceptet.

3. Utveckling av modellkonceptet

Under 2020 har SKR gjort ett omfattande arbete för att vidareutveckla Modellkonceptet. Arbetet har skett i nära samarbete med Modellregionerna och utifrån synpunkter från tidigare Modellkommuner. Arbetet har inneburit en utveckling av konceptet som helhet oavsett om målgruppen är kommuner eller regioner. Lärdomar har dragits som kan komma till nytta i kommande omgångar av Modellregioner, till exempel när det gäller förväntade resultat i kärnverksamheter och vilka indikatorer som passar i en regional kontext. Utvecklingen av konceptet har också medfört att det nu finns fler exempel från regionalt arbete med jämställdhetsintegrering.

SKR:s vägledning för jämställdhetsintegrering har omarbetats och filmer, lärande exempel och annat stödmaterial har tagits fram. Uppdateringen har syftat till att tydligare lyfta in betydelsen av en främjande kultur, av analys och lärande samt vikten av kommunikation. Genom detta förstärks förutsättningar för hållbarhet i arbetet med ett starkt fokus på såväl struktur som kultur. Kopplingen till den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå (CEMR-deklARATIONEN) har också förstärkts. Självsiktningen i checklistan har utökats från tre till fyra steg, för att möjliggöra en mer nyanserad bedömning av hur arbetet fortskrider.

De två benchmarkingträffar som tillkom när Modellregioner förlängdes, omfattar arbete med beslutsunderlag, analys och uppföljning, kommunikation och intressentanalyser, samt kultur och lärande som förutsättningar för hållbarhet i arbetet. Dessa områden har nu integrerats i vägledningen för jämställdhetsintegrering och prövas för första gången av deltagarna i den omgång av Modellkommuner som startade hösten 2020. Konceptet har också förstärkts med relevant material och stöd för kommunikation, samt för uppföljning och analys.

Baserat på tidigare omgångar av Modellkommuner/Modellregioner och utifrån önskemål från deltagarna har konceptet förlängts från ett till ett och ett halvt år.

En förberedande webbutbildning om jämställdhetsintegrering och Modellkonceptet har utvecklats. Från och med hösten 2020 uppmanas flera yrkesgrupper i de deltagande organisationerna att ta del av utbildningen, för att skapa bättre förankring kring jämställdhetsarbetet i organisationen.

Lärplattformen för förberedelsekursen (Thinkific.com) ska även underlätta kontakter mellan deltagarna, inspirera till mer interaktivitet och förenkla systematiken i deltagarnas arbete. Den nya lärplattformen förväntas öka tillgängligheten och underlätta det gemensamma lärandet. Utvecklingen innebär en ökad digitalisering av konceptet. Arbetet med systematiskt lärandestyrta förbättringsarbete (PDSA-hjulet) kommer att stödjas av SKR:s digitala verktyg för Genombrott (www.genombrott.nu).

Utvecklingen av modellkonceptet har varit en gemensam läroprocess för kommuner, regioner och SKR när det gäller förutsättningar för hållbarhet i arbete

med jämställdhetsintegrering. Arbetet har även inneburit att konceptet knutits närmare SKR:s arbete med förändringsledning. Det som nu har utvecklats inom ramen för en pilot kommer att nyttiggöras i kommande omgångar av Modellkommuner/Modellregioner.

3. 1 En pilot för Modellregioner

Samtliga regioner bjöds in till ”Modellregioner – utvecklingsarbete för jämställd välfärd”, hösten 2018. Sex regioner deltog i pilotomgången: regionerna Västerbotten, Gotland och Värmland i en grupp, samt regionerna Halland, Norrbotten och Gävleborg i en grupp. Eftersom detta var en pilot fanns inga tidigare deltagare som kunde agera mentorer, vilket bl.a. innebär att strategerna fick ta fram egna lärande exempel. Förberedelser och planering inför uppstarten genomfördes i nära samverkan mellan SKR och regionerna och det arbetet finns beskrivet i en delrapport.⁴ Arbetet i Modellregioner 2018–2019 finns beskrivet i en gemensam rapport med Modellkommuner för samma period.⁵

I december 2019 framförde fem av de sex regionerna önskemål om att fortsätta ytterligare ett år. SKR, som tyckte det var intressant att utveckla konceptet, beslutade att fortsätta stödja arbetet inom ramen för överenskommelsen med regeringen om stärkt stöd till jämställdhet 2018–2020. Region Gävleborg valde att inte fortsätta.

Region Halland motiverade sitt deltagande med att det kollegiala lärandet med andra regioner och stödet från SKR gav mervärde till arbetet på hemmaplan. År två handlade för deras del om implementering, ett arbete de menade tar flera år för att få genomslag på olika nivåer i organisationen. Även Region Gotland uppskattade möjligheten till fortsatt utbyte mellan regionerna för att på så vis förstärka det pågående förbättringsarbetet.

Region Västerbotten såg att Modellregionsarbetet under 2019 varit en start för mer systematiskt och organisationsövergripande arbete med jämställdhetsintegrering. Identifierade behov av insatser kring analys, uppföljning, budgetarbete och beslutsunderlag motiverade till en fortsättning. Region Norrbotten såg också att arbetet skulle stärkas av ett fortsatt deltagande, eftersom det skulle bidra till att arbetet blev prioriterat och att ett fortsatt stöd skulle säkerställa att det arbete som dragits igång skulle ges chans att överleva. Liknade motiveringar återfinns även i slutrapporten från Region Värmland.

3. 2 Syfte och mål för deltagarna i piloten

I Region Halland var syftet inledningsvis att identifiera processer på övergripande nivå i styrkedjan, genom vilka jämställdhetsintegrering som strategi kunde implementeras. Regionen eftersträvade ett helhetsgrepp för att undvika

⁴ Delrapport, Modellregioner, pilotprojekt 2018-2019 (SKL, avdelningen för vård och omsorg)

⁵ Modellkommuner och Modellregioner 2018-2020. Resultatrapport från en satsning på jämställdhetsintegrerad styrning och ledning (SKR, avdelningen för vård och omsorg)

perspektivträngsel, med målsättningen att hitta former för hur ett jämlikhetsperspektiv kunde komplettera arbetet med jämställdhetsintegrering. Under år två har arbetet handlat om att implementera jämställdhets- och rättighetsintegreringen genom att utveckla metoder och arbetsätt för att tillämpa perspektiven i styrning och ledning med utgångspunkt i den regionala planerings- och uppföljningsprocessen.

I Region Västerbotten formulerades mål inom tre områden i början av 2020. Två av områdena, ekonomi/uppföljning och ärendeberedning identifierades utifrån förbättringsmöjligheter på SKR:s checklista för modellregioner. Det tredje området, kommunikation, valdes då det skulle utgöra ett tema för en av benchmarkingträffarna under året.

Region Värmlands målsättningar var att det arbete som bedrivits inom den regionala utvecklingsnämnden och verksamhetsområdet regional tillväxt skulle överföras till hela organisationen, alla nämnder och verksamheter. Fler nämnder och regionstyrelsen skulle ta beslut om jämställdhetsintegrering av beslutsprocesser. Genom systematisk planering och uppföljning av jämställdhet inom Region Värmlands verksamhetsområden skulle anställda inom regionen erbjudas en jämställd och jämlik arbetsplats samtidigt som medborgare och andra som regionen är till för skulle få jämställt och jämlikt bemötande och service.

I Region Norrbotten var målet att få ett välfungerande arbete där jämställdhet ingår som en självklar del av organisationens styrning, ledning- och utvecklingsarbete. Syftet har varit att skapa en förståelse för jämställdhetens betydelse och att integrera ett välfungerande arbetsätt som alltid tar hänsyn till jämställdhet.

Region Gotland fortsatte att arbeta utifrån de målsättningar som sattes upp inledningsvis, nämligen att utveckla förmågan att handlägga ansökningar och uppföljningar av företags- och projektstöd så att sökande ges största möjliga stöd för att jämställdhetsintegrera sin insats. Vidare att tillsammans med Tillväxtverket skapa former för erfarenhetsutbyte mellan och följa upp projekt inom den statliga satsningen ”Hållbara Gotland” så att projekten ges största möjliga stöd för att jämställdhetsintegrera sin insats. Till sist, att utveckla förmågan att operationalisera de tre regionala verktygen samverkan, kunskaps-spridning och finansiering så att det alltid är konkretiserat hur jämställdhet bidrar till framgång.

3. 3 Organisering av utvecklingsarbetet

Från varje region har ansvariga politiker, höga chefer och nyckelpersoner med ansvar för genomförande av förbättringsåtgärder deltagit: regionråd, regionala utvecklingsdirektörer, verksamhets- och enhetschefer och strateger. Några regioner har valt att ha flera deltagare per befattning och även ekonomichefer, analytiker, controllers och kommunikatörer har deltagit. Hos flera av regionerna formaliserades gruppen till en styr- eller arbetsgrupp för jämställdhetsintegrering. Modellkonceptets modell för organisering uppskattas mycket av deltagarna.

*Ofta är denna typ av arbete (satsningar som Modellregioner) personbundet till funktioner med specifikt ansvar för arbetets utveckling och genomförande från början till slut. Genom att involvera olika funktioner i olika faser av arbetet säkerställer satsningen att fler har förståelse för de behov som arbetet kräver och fler tar ett aktivt ägarskap för resultat som arbetet ämnar åstadkomma.
(Resultatrapport, Region Halland)*

4. Deltagarnas resultat

Utgångspunkten för arbetet i modellkonceptet är SKR:s Vägledning för jämställdhetsintegrering, som utarbetats tillsammans med medlemmar, först pilotkommunernas strategier och senare med pilotregionernas strategier.⁶ Vägledningen består av tio moment som är centrala i arbetet med jämställdhetsintegrering. Enligt konceptet startar arbetet med att den centrala ledningen fattar beslut om jämställdhetsintegrering, men i övrigt finns ingen bestämd ordning som momenten behöver följa.

Vägledningen bygger på forskning och erfarenheter om framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering och om implementering av resultat av utvecklingsarbeten i ordinarie arbetsprocesser. Till vägledningen hör en checklista som kan laddas ner från SKR:s hemsida, där en organisation kan skatta hur långt den kommit inom vart och ett av de tio momenten.

Inför varje träff skattar deltagarna hur långt de kommit inom respektive moment, med siffran 1 (inte påbörjat), 2 (finns, men behöver utvecklas), 3 (det finns/det gör vi). Genom att räkna samman poängen får deltagarna en indikation på hur långt de nått i arbetet. Checklistan kan på så sätt utgöra en lista över förbättringsområden, samtidigt som deltagarna kan följa sin egen utveckling genom upprepade skattningar.

I det följande presenteras resultat, som de beskrivs i deltagarnas slutrapporter, bland annat den självskattning som gjorts när det gäller olika aspekter i arbetet med jämställdhetsintegrering (tabell 1). I samtliga regioner uppges en förflyttning enligt den tregradiga skalan där 1 innebär ”ej påbörjat/finns inte”, 2 innebär ”behöver utvecklas” och 3 står för ”genomfört, det finns”. Regionerna menar att deltagandet i Modellregioner har bidragit till den positiva utvecklingen.

⁶ <https://skr.se/demokratiledningstyrning/manskligarattigheterjamlikhet/jamstalldhet/jamstalldhetsintegreringvagledning.15833.html>

Tabell 1: Regionernas skattning av framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering enligt en tregradig skala där 1 innebär "ej påbörjat/finns inte", 2 innebär "behöver utvecklas" och 3 innebär "genomfört, det finns"

Framgångsfaktorer i arbete med jämställdhetsintegrering	Medelvärde (poäng) 2019	Medelvärde (poäng) 2020
Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering	2,8	3
Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering	2,4	2,5
Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering	2,2	2,5
Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument	2,2	2,5
All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund	2	2,1
De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen	2	2,3
Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter	2	2,6
Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna	1,8	2,4
I beslutsunderlag finns en beskrivning av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar	1,6	1,8
Verksamheternas resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar kan utläsas ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning	1,4	1,9
Medelvärde	2,04	2,36

Den sammanlagda maximala poängen är 30. Efter tre benchmarkingträffar låg regionernas självskattningar mellan 15 och 25 poäng vilket innebar ett medelvärde utifrån den tregradiga skalan på 2,04. I november 2020, efter fem benchmarkingträffar, låg bedömningen på mellan 19,5 och 27 poäng och medelvärdet utifrån den tregradiga skalan hade ökat till 2,36.

Sammanställningen i tabell 1 visar att deltagarna bedömer att de förbättrats när det gäller samtliga aspekter av arbetet. Politiska beslut om att arbeta med jämställdhetsintegrering är nu på plats hos alla deltagande regioner. När det gäller konkreta förändringar har det skett en stegförflyttning men fortfarande återstår en del arbete, enligt deltagarnas bedömningar. Siffrorna som redovisas i tabellen är medelvärden och det finns således skillnader mellan de olika regionerna.

4. 1 Deltagarnas arbete med de tio framgångsfaktorerna

I det följande presenteras deltagarnas beskrivningar av sitt arbete kring respektive framgångsfaktor i SKR:s checklista. Citat är hämtade från deltagarnas resultatrapporter.

Den politiska församlingen har tagit beslut om jämställdhetsintegrering

Ett krav för att delta i Modellregioner är att beslutet om jämställdhetsintegrering är politiskt förankrat, t.ex. genom att den politiska ledningen ställt sig bakom den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå (CEMR-deklARATIONEN). Regionerna hade också sådana beslut på plats inför starten, om än med varierande betydelse för det praktiska arbetet. Region Gotland hade ett beslut från 2009 om att all verksamhet skulle jämställdhetsintegreras, undertecknade CEMR-deklARATIONEN 2015 och har påbörjat en ny handlingsplan för 2021 och framåt.

Regionerna Halland, Västerbotten, Norrbotten och Värmland har under 2020 fattat beslut om att jämställdhetsintegrera politiska beslut.

Utöver de beslut som redan fanns på plats har arbetet synliggjort behovet av ett mer specifikt beslut vad gäller jämställdhetsintegrering av beslutsunderlag. I oktober 2020 fattade regionstyrelsen ett särskilt beslut om att alla beslutsunderlag i ärenden till nämnd/styrelse ska vara jämställdhetsintegrerade. (Region Västerbotten).

I Region Halland har regionstyrelsen fattat beslut om att jämställdhets-, rättighets- och hållbarhetsintegrera styrning och ledning av regionens verksamheter.

Det innebär att alla politiska beslut i Region Halland kommer hädanefter att analyseras utifrån ett jämställdhets- och rättighetsperspektiv och innehålla konsekvensbeskrivningar i tjänsteunderlag. (Region Halland)

Den politiska ledningen efterfrågar resultat av arbetet med jämställdhetsintegrering

Samtliga regioner uppger viss efterfrågan av resultat från den politiska ledningen och menar att besluten som fattats kring jämställdhetsintegrering av politiska beslut har bäddat för en ökad efterfrågan.

Förtroendevaldas medvetenhet kring vikten av att efterfråga jämställdhetsanalyser och statistik har ökat, både vad gäller underlag som exempelvis större program som RUS, handlingsplaner och rapporter och politiska beslut. (Region Gotland)

Engagemang och efterfrågan på resultat hänger också samman med ökad kunskap, enligt strategierna. Utbildningsinsatser i jämställdhet och jämställdhetsintegrering anses ha bidragit till den ökade efterfrågan på resultat. Pandemin har påverkat arbetet och inte minst planerade utbildningsinsatser. Region Värmland genomförde dock en kortare digital utbildning för den regionala utvecklingsnämndens politiker, vilken lett till ett ökat engagemang i frågorna.

...politikerna har blivit bättre på att granska tjänsteskrivningarna ur ett jämställdhetsperspektiv. Flera underlag har skickats tillbaka för kompletterande beredningsarbete vilket exempelvis har lett till att de projekt som önskar projektmedel måste inkomma med ytterligare beskrivningar för hur de avser att inkludera jämställdhetsperspektiv i sina projekt. (Region Värmland)

I syfte att skapa förståelse och öka kunskapen om vikten av att ständigt jobba med jämställdhet och jämlikhet i organisationen genomförde Region Halland en utbildningsinsats för nyckelmedarbetare, chefer, strateger och politiker tillsammans med SKR. Sammantaget har olika insatser bidragit till att politikerna nu aktivt efterfrågar redovisningar om hur arbetet fortlöper och även avseende specifika integrerade delar som den i den regionala utvecklingsstrategin (RUS).

Region Norrbotten ser att deltagandet i modellregionssatsningen bidragit till en ökad efterfrågan på resultat från den politiska nivån.

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. (Region Norrbotten)

Tack vare ett drivande regionråd och genomförda utbildningsinsatser, tillsammans med beslut om att samtliga beslut ska vara jämställdhetsintegrerade, finns förhoppningar om ökat politiskt ägarskap kring jämställdhetsfrågorna.

Region Västerbotten ser en viss efterfrågan från den politiska ledningen men ser även utvecklingsmöjligheter.

Styrgruppens bedömning är dock att det är först när den politiska ledningen påpekar när perspektivet saknas som vi kan höja skattningen på den här punkten till genomförs/finns. (Region Västerbotten)

De högsta cheferna säkerställer att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen

Deltagarna bedömer överlag att det skett en försiktigt positiv stegförflyttning när det gäller de högsta chefernas säkerställande av att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen. Inom Region Norrbotten finns en stor variation i kunskap och engagemang hos chefer, vilket påverkar efterfrågan på resultat.

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. (Region Norrbotten)

Även i Region Gotland bedöms chefernas säkerställande ha ökat, t.ex. genom att det nu finns fler analyser med jämställdhetsperspektiv i delårsrapporterna, även om det finns mycket kvar att förbättra.

Medvetenheten har ökat efterhand att projektet Modellregioner fortskridit, men det är relativt lång väg kvar innan det är genomfört fullt ut. (Region Gotland)

I Region Värmland ska chefer följa upp att beslut om jämställdhetsintegrering genomförs inom olika delar av organisationen och utbildning är under framtagande för att stödja tjänstepersoner och chefer i sina ansvar. Regionen arbetar utifrån ett arbetsgivarperspektiv, ett verksamhetsperspektiv och ett invånarperspektiv. Det finns en plan för hur målsättningar kopplade till dessa perspektiv ska verkställas med hjälp av verktyg för styrning och ledning, kompetensutveckling och uppföljning.

Även Region Västerbotten har en plan för implementering. Styrgruppen har där arbetat fram en femårig plan för regionens arbete med jämställdhetsintegrering av regionens arbete med analys, uppföljning och budget. Regionens centrala styrgrupp har ställt sig bakom planen, vilket kan ses som ett uttryck för att regionens högsta chefer säkerställer att politikens beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen.

I Region Halland pågår stödjande processer i olika spår, både i centrala processer för ledning och styrning och i olika delar av verksamheten, för att säkerställa att politikernas beslut om jämställdhetsintegrering genomförs i organisationen.

År två har arbetet genomförts under ledning av processledare för dessa processer. Sakkunniga har tillsammans med processledaren och med stöd från processägare (i detta fall ekonomidirektören) identifierat ingångar för perspektiven att implementeras. Både sakkunskap och metodstöd har utformats utifrån hur den ordinarie processen ser ut. Tillsammans med de olika teamen som tar fram planeringsförutsättningarna har sakkunniga utformat arbetsstöd (checklistor), korta utbildningspass samt coachande insatser i framtagandet av de olika underlagen. Processen för uppföljning har hanterats på liknande sätt. (Region Halland)

Ledningen säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering

I Region Gotland säkerställs organisationens kompetens bland annat genom deltagande i olika projekt. En rad utbildningsinsatser har genomförts inom ramen för olika satsningar som Jämställd regional tillväxt, processen med Regional utvecklingsstrategi, Modellregioner och den nuvarande satsningen från Tillväxtverket, Vägar till hållbar utveckling.

Projektet är ett direkt utfall av Region Gotlands medverkan i Modellregioner och den kunskap som cheferna inom regional utveckling fått kring vikten av att operativt jämställdhetsintegrera verksamheter. (Region Gotland)

Tillväxtverkets utlysning utgår från flera hållbarhetsdimensioner. Region Gotlands arbete

omfattar framför allt social och miljömässig hållbarhet där arbetet med jämställdhetsintegrering kommer att utgöra en viktig del.

Region Värmland beskriver hur ledningen säkerställer organisationens kompetens genom utbildningspaket riktade till olika funktioner inom organisationen.

Ekonomer och controllers kommer att gå en utbildning kring jämställd budgetering. En annan planerad utbildning i jämställdhetsintegrering riktar sig till handläggare, strateger, chefer och politiker. Utbildningsinsatserna ska genomföras i intervaller för att säkra kontinuiteten och fånga upp nyanställdas behov av kompetensutveckling.

Att höja kunskapsnivån har varit en central del i den påbörjade implementeringen av att jämställdhets- och rättighetsintegrera ledning och styrning i Region Halland. Inledningsvis genomfördes olika kompetenshöjande insatser, som sedan kommit att förändras och blivit en integrerad del av befintliga processer snarare än ”att bjuda in till utbildning”. Sakkunniga strateger har tagit fram ett antal kompetenshöjande underlag och kompetenshöjande insatser har erbjudits och genomförts tillsammans med medarbetare inom ramen för deras respektive uppdrag.

I Region Västerbottens femåriga plan för arbetet med jämställdhetsintegrering ingår flera utbildningsinsatser under 2020 och även för kommande år. Genom att en majoritet av regionens direktörer deltog i SKR:s utbildning Leda och styra för hållbar jämställdhet, visar de att arbetet är värdefullt och prioriterat, något som enligt regionens strateger visar att ledningen säkerställer organisationens kompetens inom området.

I Region Norrbotten har insatser för att höja kunskapsnivån varit en central del i den påbörjade implementeringen av att jämställdhetsintegrera ledning och styrning. En rad kompetenshöjande insatser har genomförts, där deltagandet vid benchmarkingträffarna utgjort en del. Kompetenshöjande insatser kommer även fortsättningsvis att behövas eftersom kompetensutveckling ses som en färskvara.

Jämställdhetsperspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument

I Region Värmland återstår en del när det gäller detta område, men jämställdhetsperspektivet är på gång in i centrala styrdokument. Införandet av ett nytt digitalt verktyg för mål och styrning, förväntas ge överblick över organisationens resultat i realtid. Systemet ska implementeras i organisationen 2021.

Region Gotland beskriver att jämställdhet är synligt i olika grad och att det kan utökas till att omfatta fler processer, t.ex. i faktaunderlag, konsekvensbeskrivningar och analyser inom andra sakområden.

I framtagandet av RUS har jämställdhetsperspektiv, barnperspektiv samt Hela Gotlandsperspektiv varit särskilt viktiga. RUS har arbetat utifrån integreringsmetodiken, vilket gör att perspektiven finns problematiserade i kunskapsunderlagen, men i slutdokumentet lyfts de fram där det är stora skillnader eller av särskild vikt. (Region Gotland)

Under det första året i piloten lades mycket fokus på att jämställdhetsintegrera den nya regionplanen i Region Västerbotten. Det resulterade i att den har ett

integrerat jämställdhetsperspektiv, vilket visar att det finns en tydlig politisk vilja att jämställdhetsintegrera regionens arbete och verksamhet.

Genom arbetet med modellkonceptet har tydliga skrivningar om jämställdhet och jämställdhetsintegrering kommit in i Region Norrbottens högsta styrande dokument, Strategisk plan 2020–2022, samt i revideringen av Strategisk plan 2021–2023. Ett utvecklingsområde är att synliggöra jämställdhet även i budget.

I Region Halland har jämställdhetsperspektivet belysts i Mål och Budget 2020–2022, liksom i årets Mål och Budget för 2021–2023.

Texter och definitioner har bearbetats genom satsningen Modellregioner under år ett och enskilt i ordinarie process år två. Perspektiven synliggörs i befintliga texter, det vill säga omskrivs inte som egna mål, prioriteringar osv., de är därmed integrerade i texten. I anvisningar för verksamhetsplaneringen 2020 synliggörs perspektivet som en styrning till nämnder och styrelser. (Region Halland)

Av resultatrapporten framgår att ovan nämnda anvisning inte gett den önskade effekten, vilket medfört att andra metoder och arbetssätt initierats. Utveckling av processer för att integrera jämställdhets-, rättighets- och hållbarhetsperspektiv ses som ett ständigt pågående arbete.

All individbaserad statistik redovisas och analyseras med kön som indelningsgrund

Samtliga regioner beskriver att området behöver utvecklas. Könsupplad statistik finns i stor utsträckning men inte sällan brister det i analyser och kommentarer kring statistiken. I regionernas resultatrapporter syns en förståelse för att detta är ett viktigt utvecklingsområde i det fortsatta arbetet med jämställdhetsintegrering. Bedömningen är att kunskapshöjande och coachande insatser från sakkunniga kommer att behövas i arbetet.

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

Även detta är ett område med stort utvecklingsbehov. I Region Västerbotten har regionstyrelsen fattat beslut som ställer krav på jämställdhetsintegrering och ett arbete har påbörjats för att ta fram det stöd som behövs för att säkerställa genomförandet i tjänsteorganisationen. Ännu är det för tidigt att se konkreta resultat.

I Region Norrbotten har Regionstyrelsen fattat beslut om att ta fram en plan för hur ärendehanteringsprocessen ska utvecklas för att underlätta att beslut som fattas har ett jämställdhetsarbete tid. Av resultatrapporten framgår att det troligen kommer att ta tid innan den politiska församlingen stannar upp och granskar jämställdhetsanalysen i samtliga ärenden innan beslut fattas.

I Region Gotland genomförs insatser för att öka kompetensen hos de som skriver tjänsteskrivelser, för att möta efterfrågan av analyser och konsekvensbeskrivningar. I Region Värmland fanns ingen beskrivning av konsekvenser för

kvinnor och män, flickor och pojkar när arbetet med Modellregioner startade. Nu finns det inom tre nämnder och inom kort i hela organisationen. Barnchecklista har dock funnits i några år för hela organisationen.

I enlighet med fattade beslut förväntas Region Halland påbörja arbetet med att införa konsekvensbeskrivningar för jämställdhet och andra variabler i alla beslutsunderlag.

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

Även inom detta område finns det stor utvecklingspotential för regionerna. Region Gotland beskriver att sådana resultat i viss mån går att utläsa och att det skett en förbättring under innevarande år med Modellregioner, även om det fortfarande återstår mycket. Region Värmland är på gång, och ser att det går att utläsa resultat inom vissa områden, dock inte inom alla. Det finns beslut om att införa jämställd budgetering så här finns förväntningar om positiv förändring inom det området.

I Region Halland har allt fler indikatorer i UR-och ÅR-uppföljningarna redovisats med jämställdhetsperspektiv. I resultatrapporten framhålls att det krävs både kunskapshöjande insatser som bygger på förståelse för varför detta är viktigt, och tid för att kunna testa och utvärdera det som synliggörs. Den långsiktiga ambitionen är att göra arbetet mindre bundet till sakkunniga så att medarbetare så småningom självständigt kan utföra det inom ordinarie uppdrag.

I Region Norrbottens resultatrapport framhålls betydelsen av att överliggande nivå säkerställer och efterfrågar att verksamheterna verkligen redovisar könsuppdelat och att det inom detta område finns en stor utvecklingspotential. Även Region Västerbotten påtalar brister inom detta område. Ett utvecklingsarbete för att säkerställa att resultat utifrån kön finns i ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning är en viktig del av regionens femåriga plan för det fortsatta jämställdhetsintegreringsarbetet.

Jämställdhetsintegreringen har lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna

Regionernas samlade bedömning är att det skett en förflyttning framåt när det gäller denna aspekt. I Region Norrbotten har Modellregionsarbetet lett till tydligare skrivningar om jämställdhetsintegrering i de högsta styrande dokumenten, något som förväntas få genomslag i verksamheterna på sikt, under förutsättning att resultat efterfrågas. Involveringen av ett flertal nyckelpersoner förväntas också bidra till ökad hållbarhet på sikt.

I region Västerbotten lyfts också förväntningar på hållbara förbättringar genom de insatser som tidigare beskrivits, som exempelvis politiska beslut om jämställdhetsintegrering och den femåriga plan för arbetet som tagits fram.

Region Gotland framhåller att förändring tar tid men att i gengäld byggs ett nytt system in som på sikt förväntas leda till konkreta och hållbara förbättringar i

verksamheterna. Ett konkret exempel är att riktlinjer för företagsstöd uppdateras. Det finns även planer på att avsätta medel för utlysning kring hållbarhet med fokus på affärsmodeller, tjänster och produkter. Ett annat exempel som nämns är att specifika insatser gjorts för direkta hållbara förbättringar, exempelvis jämställdhetsintegrering av Teknikcollege med bland annat normer, genus och maskulinitet på schemat för gymnasieelever. I arbetet för att minimera sociala effekter av pandemin har regionen arbetat konkret och systematiskt i regional samverkan mot mäns våld mot kvinnor.

Tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter

Samtliga deltagande regioner menar att tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter. I Region Västerbotten har en pilot inletts för jämställdhetsintegrering av analys, uppföljning och budget. Under 2021 påbörjas arbetet med att utveckla en modell som sedan ska kunna överföras till andra verksamheter. Region Norrbotten framhåller betydelsen av att involvera många olika nyckelpersoner på övergripande nivåer. Genom detta skapas förutsättningar för systematik och möjligheter att överföra arbetssättet till andra verksamheter i organisationen.

Även Region Halland ser möjligheter till spridning internt och eftersträvar synergier mellan olika uppdrag och pågående projekt.

Jämställdhets- och rättighetsperspektiv är en del av hållbarhet vilket gör att vi har kunnat dra nytta av lärdomar, metoder och arbetssätt från Modellregioner och jämställdhetsintegreringen i detta regeringsuppdrag och samtidigt lyfta jämställdhets- och rättighetsintegreringen i en större kontext. (Region Halland)

Region Halland har under våren 2020 använt jämställdhetsintegrering som stöd för ett bredare arbete med att tillämpa hållbarhetsaspekterna social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Målen i Agenda 2030 används som ramverk för att lättare fånga alla aspekter av hållbarhet och för att undvika krockar mellan olika perspektiv.

I Region Gotland pågår ett arbete med att överföra tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering till andra verksamheter, bland annat genom Utvecklingsgruppen för jämställdhet och jämlikhet (UJJ) som är navet i arbetet med jämställdhetsintegrering. Genom UJJ systematiseras arbetet och alla verksamheter berörs.

5. Lärdomar

I det följande presenteras regionernas lärdomar, om benchmarkingprocessen och om förbättringsarbete för jämställdhet. Den pågående pandemin, som började våren 2020, påverkade arbetet med Modellregioner, bland annat genomfördes benchmarkingträffarna detta år digitalt. Deltagarna saknade möjligheten att träffas fysiskt men upplevde att det fungerade riktigt bra även med de digitala träffarna.

5.1 Lärdomar av benchmarkingprocessen

Regionerna som deltagit i piloten menar att deltagandet i Modellregioner i hög grad bidragit till utveckling av deras arbete med jämställdhetsintegrering.

Framgångsfaktorer

Regionerna lyfter fram kravet på att strateger, politiker och tjänstepersoner på hög strategisk nivå ska delta i arbetet som en viktig framgångsfaktor. Region Västerbotten beskriver hur detta har påverkat deras arbete i en positiv riktning:

Den politiska nivån har tagit beslut och drivit efterfrågan inom området. Direktörerna har förankrat i ledningsgrupper och tagit nödvändiga tjänstepersonbeslut. Strategerna har arbetat fram förslag och hanterat frågorna operativt. I många andra processer kommer en fråga till en nivå i organisationen men i modellregionsarbetet har vi arbetat med jämställdhetsfrågor tillsammans utifrån våra respektive roller vilket har effektiviserat arbetet. Arbets sättet är något som vi tar med oss i vårt kommande arbete och som vi tror kommer bidra till hållbarhet över tid. (Region Västerbotten)

Själva kärnan i konceptet, att benchmarka och lära av varandra, lyfts också fram som en framgångsfaktor. Konceptet erbjuder såväl erfarenhetsutbyte och lärande mellan olika regioner, som lärande inom respektive region.

Det gemensamma arbetet har även gett en större förståelse för de olika roller och funktioner vi har och hur vi på bästa sätt kan samverka utifrån det. När politiker ger tydliga beställningar och uppdrag och tjänstepersoner har mandat av chefer att genomföra, samt att det finns en efterfrågan på uppföljning och konsekvens, ger det arbetet ett mervärde för alla. Politiker och chefer är avgörande för ett lyckat resultat. (Region Värmland)

I flera av regionerna kommer arbetsgruppen som bildades inför deltagandet i Modellregioner att finnas kvar och fungera som arbets- eller styrgrupp i det fortsatta arbetet med jämställdhetsintegrering.

Checklistan över framgångsfaktorer i arbetet med jämställdhetsintegrering, som använts som ett självskattningsverktyg, är ytterligare en framgångsfaktor i arbetet, enligt deltagarna. Den har fungerat både som ”trigger” och sporre, men även som en bruttolista över vad som behöver finnas på plats för att skapa hållbarhet

i förändringsarbetet. Den har även varit till nytta när det gäller att synliggöra ansvar och vad ett aktivt ägarskap innebär för respektive funktion i styrkedjan/organisationen.

En viktig lärdom från modellregionsarbetet är att det har varit bra att prioritera insatser utifrån checklistan. Checklistan har gett en möjlighet att identifiera områden med utrymme för förändring och sedan utforma insatser utifrån detta. Detta har också inneburit att det blivit tydligt vilket ansvar respektive roll har i förändringsarbetet eftersom checklistan är strukturerad utifrån detta. Med checklistan som grund har insatser utformats och sedan har respektive roll haft sitt ansvarsområde inom de olika insatserna. (Region Västerbotten).

Ytterligare en framgångsfaktor som nämns är att konceptet går att överföra till andra tvärssektoriella perspektiv och Agenda 2030, vilket också görs i flera av regionerna. Några av regionerna använder det även för det interna jämställdhetsarbetet, det vill säga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Utmaningar

Pandemin har givetvis utmanat arbetet, inte minst för chefer som i hög grad tvingats styra om sitt arbete mot andra arbetsuppgifter. Tack vare kompetenta strateger och ett tydligt uppdrag från politiken har arbetet trots allt kunnat fortgå och utvecklas.

Den breda representationen i Modellkonceptet kan också innebära en utmaning, särskilt inledningsvis då det är många som ska förstå vad arbetet går ut på.

Det krävdes ett visst förarbete i den egna organisationen och en förförståelse för benchmarkingmetoden innan visst utbyte kunde ske med den nytta som hela modellen syftar till. (intervju, politiker)

En annan utmaning berör tidsaspekten. Deltagandet innebär engagemang och planering som kräver viss tid, vilket kan bli en utmaning när personer med fullbokade kalendrar ska träffas. God framförhållning är ett måste.

Regionernas råd till andra 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 informationen når ut på rätt sätt till rätt funktioner. Ta hjälp av interna kommunikatörer.
- Var noga med sammansättning av den interna arbetsgruppen. Det är bra om det är flera som ingår, gärna två från varje yrkeskategori, för att kunna bolla frågor vidare hemmavid. Det är en fördel att ha med två politiker, en ledande och en från oppositionen, för att stärka ägarskapet. Ha också med kommunikatör, två strateger från olika delar av organisationen, chef med stor kännedom om organisationen, person med stor kännedom om ekonomi/budgetarbete samt analytiker/statistiker. Tillsätt också ersättare för varje deltagare.
- Avsätt tid för arbetet för det kommer att ta tid.

5. 2 Lärdomar om arbete med jämställdhetsintegrering

Deltagarna i pilotomgången av Modellregioner delar med sig av erfarenheter och lärdomar från sitt arbete med jämställdhetsintegrering och blickar framåt.

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. 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. (Region Norrbotten).

Avgörande för en långsiktig jämställdhets- och rättighetsintegrering är att perspektiven blir en naturlig del i den regionala processen för Planering och Uppföljning. Det skapar förutsättningar för det systematiska arbetet i hela organisationen. Det fortsatta arbetet kommer därför att vidarefokusera på styrning och ledning. Stort fokus kommer att ligga på kulturförändring inom organisationen. (Region Halland)

Utifrån förutsättningarna har region Gotland kommit en bit på vägen, utan att ha nått hela vägen fram. Region Gotland har på ledningsnivå initierat kommande insatser och fått högre grad av insikt om jämställdhetsintegrering kopplat till regional utveckling. Hållbarheten består främst i att bygga in förändringar i befintliga system och innevarande uppdrag, att inte göra något vid sidan av. Den kommande specifika insatsen mot hållbarhetsperspektivet är ett led i det arbetet. (Region Gotland)

Ett sammanhållet arbete på alla nivåer är nödvändigt och det behöver knytas ihop med både styrdokument, ambitioner och värdegrund. Att se helheten av både arbetsgivarperspektiv, verksamhetsperspektiv och nyttan för invånarna är avgörande för framgång. På så vis är det enklare för alla att förstå sin egen roll, att alla kan göra skillnad där de är och att alla kan gynnas. Att politiker, chefer och tjänstepersoner arbetar tillsammans kring frågorna ger styrka och säkrar långsiktighet. (Region Värmland)

Att ha med de funktioner och roller som behövs har varit en förutsättning för att kunna genomföra de förändringar som behövs. Att bara driva jämställdhet på strateginivå är inte en framkomlig väg i en organisation eftersom möjligheten att få styrning, beslut och efterfrågan på jämställdhetsintegrering då är svag. De insatser som genomförts under 2019 och 2020 har inneburit några konkreta framsteg men har framförallt en stor potential för framtiden. Arbetet har fokuserat på de tidiga delarna av resultatkedjan och på så sätt skapat goda förutsättningar för en positiv utveckling framöver. (Region Västerbotten)

Framgångsfaktorer

Vid de intervjuer som genomfördes inom ramen för den lärande utvärderingen ombads politiker, chefer och strateger att beskriva upplevda framgångsfaktorer och utmaningar i arbetet med jämställdhetsintegrering. Nedan presenteras några exempel från intervjuerna.

Den mest framträdande framgångsfaktorn är att arbetet, tack vare deltagandet i Modellregioner, skett i stor samverkan mellan olika nivåer och funktioner i organisationen. Att arbeta tillsammans över gränser och traditionella hierarkier har upplevts väldigt positivt och anses i hög grad ha bidragit till de framsteg som gjorts. Värdet av denna samverkan lyfts oavsett vilken funktion den intervjuade har.

Jag tänker att det har varit värdefullt att en fråga kommer in samtidigt till flera nivåer!

Ofta när man ska göra något så kommer en fråga som en ledningsgrupp ska ta ställning till och så skickas frågan vidare i systemet. I det här fallet har vi varit en grupp med de här olika rollerna och vi har fått frågan samtidigt - det har blivit en stor skillnad i effektivitet - vilket genomslag man får då när man driver ett förändringsarbete! Min erfarenhet är annars att det är tungarbetat annars men det blir mycket större kraft när vi tar en fråga gemensamt och sen gör varje nivå sitt! Då jobbar man automatiskt in en förankring i processen som är svårt annars. (Strateg)

Att börja med styrning och ledning, och att eftersträva ett brett ägarskap så att det är många som driver frågorna, lyfts också fram som framgångsfaktorer. Arbetet får inte bli beroende av en person (ofta strateg). De intervjuade menar också att en framgångsfaktor är att stöd finns och att utbildning och kompetensutveckling kontinuerligt behövs. Några framhåller att en framgångsfaktor är när tryck skapas så att stödet efterfrågas och inte det omvända. En av politikerna uttrycker det som att ”vi ska ju skapa tryck genom att efterfråga resultat och att ni då som strateger ska bli efterfrågade av chefer och medarbetare”.

Möjligheten att lära av andras erfarenheter och strategier för arbetet har också varit en framgångsfaktor för arbetet. Politikernas betydelse för arbetet betonas av samtliga och det faktum att höga politiker och tjänstepersoner är engagerade i arbetet har varit starkt bidragande till de förändringar och framsteg som gjorts under perioden. Strategernas kompetens och engagemang lyfts också som en framgångsfaktor.

De regioner som tagit ett bredare grepp i arbetet genom att inkludera fler dimensioner som jämlikhet och andra rättighetsfrågor eller koppla arbetet till andra pågående utvecklingsåtgärder som arbete med Agenda 2030 eller olika projekt, upplever att detta är en framgångsfaktor. Avslutningsvis menar de intervjuade att deltagandet i Modellregioner varit en stark framgångsfaktor i sig.

Utmaningar

De utmaningar som nämns är främst att orka hålla i och håll ut över tid. Nu när de flesta står inför att gå från beslut till förändrade arbetssätt är chefernas engagemang avgörande och flera uttrycker att detta kommer att bli en utmaning. En annan utmaning som nämns gäller förmågan att säkerställa att frågorna prioriteras högt även efter deltagandet i Modellregioner. Ytterligare en utmaning rör

den interna analysförmågan och behovet av stöd när arbetet nu går vidare från styrning och ledning ut i fler kärnverksamheter.

Organisationerna är stora – det är många tusen medarbetare som ska arbeta utifrån en ny medvetenhet. En stor del av regionernas ansvar berör hälso-och sjukvården, där alla chefers arbete är starkt påverkat av den pågående pandemin. Det kan bli en utmaning, menar de intervjuade, att mäta med ett utvecklingsarbete av denna karaktär samtidigt som arbetet förändras utifrån nya behov som skapas på grund av den pågående pandemin.

En annan utmaning som nämns är att skapa gemensam förståelse av olika begrepp som jämställdhet, jämlikhet och intersektionalitet. Olika processer pågår parallellt i regionerna kring exempelvis jämlik vård, jämställd regional tillväxt, hållbarhetsintegrering. Jämställdhetsarbete pågår även utifrån ett arbetsgivarperspektiv och hos externa samarbetspartners. Det kan vara en utmaning att navigera bland dessa olika former av jämställdhetsarbete, att se sin roll i arbetet och vad som ska uppnås i olika sammanhang. Till sist nämns att kulturen kan vara en utmaning. Den upplevs inte alltid främja ett förändringsarbete.

6. Måluppfyllelse

En övergripande målsättning i Modellregioner har varit ett förstärkt arbete med jämställdhetsintegrering, med förväntade resultat som förbättringar i system för styrning och ledning, förbättrat arbetssätt i minst en kärnverksamhet, indikatorer för att följa upp verksamhetens resultat för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar, samt fortsatt spridning som mentorer för nya regioner eller verksamheter inom den egna regionen.

Bedömningen som görs i denna rapport utgår från delrapporter som SKR sammanställt, regionernas resultatrapporter, deltagande vid planeringsmöten med SKR och vid strateg- och benchmarkingträffar, en intervju med processledaren för Modellregioner samt från de elva intervjuer med deltagare i piloten, genomförda inom ramen för den lärande utvärderingen (se bilaga).

6.1 Från aktivitet till effekt

På lång sikt ska arbetet med jämställdhetsintegrering i regionerna bidra till ett jämställt samhälle. Vägen dit sker i små steg där kopplingen till jämställdhet inte alltid är uppenbar. Det kan handla om målskrivningar, administrativa rutiner, att justera processer och IT-system. Ibland uppstår frågan om arbetet verkligen leder till jämställdhet för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar.

I ett försök att tydliggöra kopplingen mellan det arbete som görs och målet om ett jämställt samhälle, har resultaten i denna rapport kategoriserats utifrån en utvärderingsmodell som synliggör olika nivåer av resultat (Figur 1). Modellen användes av Statskontoret i utvärderingen av satsningen på jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM) och är här anpassad till den regionala kontexten.

Figur 1: Från aktivitet till samhällseffekt – en resultatkedja



- En *aktivitet* är en punktinsats som genomförs under en avgränsad tid. Det kan vara en utbildningsinsats eller en översyn av ett styrdokument.
- En *ny eller ändrad produkt* har en större förändringspotential och föregås ofta av ett politiskt eller administrativt beslut. Det kan handla om nya mål och policys eller ändrade anvisningar för budgetprocessen. I regionalt arbete skulle en ny eller ändrad produkt kunna vara att ta fram ett verktyg för olika aktörers projektutveckling och ansökan om offentliga medel.

- Ett *nytt arbets sätt* är ofta ett resultat av den ändrade produkten. Det kan gälla såväl metoder och rutiner som olika sätt att organisera arbetet. Ett exempel från en region är att de som beviljar stöd till projektutveckling börjar tillämpa verktyget och avslår alla ansökningar som inte uppfyller jämställdhetskriterierna.
- Ett nytt eller förändrat *utfall* uppstår när regionens verksamhet förändras så att det medför en förändring för brukare eller invånare. Exempelvis kan ett nytt eller förändrat utfall vara att uppföljningen av beviljade projekt visar att fördelningen av medel blivit mer jämställd.
- En *samhällseffekt* uppstår när dessa förändringar bidrar till att de jämställdhetspolitiska målen uppnås.

6. 2 Mål om förstärkt arbete med jämställdhetsintegrering

Samtliga deltagande regioner beskriver att deras deltagande i Modellregioner har bidragit till en positiv utveckling av deras arbete med jämställdhetsintegrering i styr- och ledningssystemen.

Region Värmlands ambition är att Värmland skall vara ett attraktivt och inkluderande län och att Region Värmland skall vara en jämställd och jämlik arbetsplats. Genom att delta i år två av Modellregioner har steg tagits för att detta ska bli möjligt. (Region Värmland)

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. (Region Norrbotten)

Resultat och lärdomar längs vägen har beskrivits i denna rapport. Resultaten handlar om nya insikter och lärdomar men även om förbättringar som genomförts i styr- och ledningssystemen. För att se framstegen och värdera arbetet har SKR:s checklista för jämställdhetsintegrering använts tillsammans med den resultat-och effektkedja som beskrivs i fig.1.

Första året med Modellregioner hade deltagarna stort fokus på aktiviteter och bedömde efter ett år att de befann sig i det andra steget, ”ny/ändrad produkt” i resultatkedjan. Det fanns även exempel på verksamheter som hade tagit sig till ”nytt/ändrat arbets sätt”. Efter år två syns en förskjutning mot allt fler nya eller ändrade produkter (främst skrivningar i dokument). En god grund är nu lagd för nästa steg som handlar om att arbeta på nya sätt, utifrån nya eller förändrade skrivningar och riktlinjer.

Genomsnittsvärdet i självskattningen har ökat sedan år ett, när det gäller samtliga aspekter.

Politiken har fattat viktiga beslut och visat att frågorna är prioriterade.

Deltagarna bedömer att den politiska ledningen efterfrågar resultat i allt högre grad även om det går att göra mer.

Jämställdhetsperspektivet är i större omfattning än tidigare synligt i mål, budget och andra styrdokument.

Deltagarna bedömer också att ledningen i något högre grad säkerställer organisationens kompetens för att arbeta med frågorna.

Lite mer finns att utveckla när det gäller högsta ledningens säkerställande att genomföra de politiska besluten i praktisk handling. Detta är en viktig pusselbit för att nya arbetssätt ska leda till ett ändrat utfall, det vill säga att det blir en förbättring för brukare och medborgare.

Det finns allt mer könsuppdelad statistik, men av rapporter och intervjuer framgår att analys är ett förbättringsområde, både att få till överhuvudtaget och för att det saknas kompetens i själva genomförandet.

Avsaknad av eller bristande analyser kan vara en förklaring till att det fortfarande finns få beskrivningar av konsekvenser för kvinnor och män, flickor och pojkar i beslutsunderlag. Det finns dock goda förutsättningar för en positiv utveckling då flera regioner fattat beslut kring just kvalitetssäkring av politiska beslut ur ett jämställdhetsperspektiv. I regionerna finns det även en medvetenhet om att det kommer att behövas stöd för att klara av att genomföra det arbetet på ett bra sätt.

Ännu är det för tidigt att kunna utläsa resultat för kvinnor och män, flickor och pojkar ur ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning. Även här finns goda möjligheter till förändring då det i några regioner fattats beslut om att jämställdhetsintegrera budgetprocesser.

Deltagarna bedömer att arbetet till viss del lett till konkreta och hållbara förbättringar i verksamheterna, även om det finns utvecklingspotential även när det gäller detta.

Samtliga deltagande regioner menar att tillvägagångssättet för jämställdhetsintegrering kan systematiseras och överföras till andra verksamheter, ett arbete som redan påbörjats.

Utifrån det ovan beskrivna bedömer utvärderaren att den övergripande målsättningen är uppfylld: genom satsningen har regionerna förstärkt sitt arbete med jämställdhetsintegrering av system för styrning och ledning. I och med detta är även det förväntade resultatet om förbättringar i system för styrning och ledning uppfyllt. Det specifika förväntade resultatet om bättre resultat och färre omotiverade könsskillnader i verksamheterna är ännu inte uppnått. Inte heller målet om indikatorer för att följa upp verksamhetens resultat för olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar. Målsättningen om förbättrat arbetssätt i

minst en kärnverksamhet kan anses vara uppfyllt om regionens styr- och ledningssystem kan räknas som kärnverksamhet. Utvärderarens bedömning är att detta sammantaget är goda resultat och att arbetet har lagt en grund för framtida förbättringar i praktiken.

6. 3 Mål om att bidra till spridning genom mentorskap

Ett mål för satsningen är också att deltagarna ska vilja medverka som mentorer i kommande omgångar av Modellregioner, och därigenom bidra till fortsatt spridning av konceptet för jämställdhetsintegrering. Detta mål kan i skrivande stund inte anses vara uppfyllt eftersom de deltagande regionerna uttryckt tveksamheter kring detta, bland annat inför den uppskattade tidsåtgången och beslut om fortsatt mentorskap ännu inte är fattat. Följande citat illustrerar hur regionerna funderar kring frågan om mentorskap:

Det andra året har också inneburit mentorskap internt då arbetet har breddats inom den egna organisationen. Region Västerbotten har ännu inte tagit ställning till om vi vill vara mentorer för en annan region inom modellregionskonceptet. Vi ser både för- och nackdelar med ett sådant åtagande och behöver därför avvakta med beslut. En fördel med ett mentorskap är möjligheten att sprida erfarenheter vidare och återigen lära av andras utvecklingsarbeten. Samtidigt ser vi ett fortsatt stort behov av att sprida arbetet internt för att det ska genomsyra hela vår verksamhet. (Region Västerbotten)

7. Avslutande reflektioner

Modellregioner 2018–2020 var en pilot, den första omgången med regioner som målgrupp. Arbetet innebar en utveckling av konceptet för att anpassa det till målgruppen. Under 2020 har även ett omfattande utvecklingsarbete av konceptet som helhet genomförts. Utvecklingsarbetet har resulterat i ett utökat fokus på förutsättningar för hållbarhet med aspekter som analys, kultur, lärande och kommunikation. Dessa teman som i pilotomgången testades vid strateg- och benchmarkingträffar med regionerna har nu integrerats i ordinarie modellkoncept.

Inledningsvis drogs Modellregioner med en del ”barnsjukdomar”, bland annat saknades exempel från regional kontext och de indikatorer för uppföljning som fanns upplevdes inte relevanta av deltagarna. Över tid, genom den utveckling som genomförts, har konceptet anpassats till den regionala kontexten och hösten 2020 är deltagande regioner överlag mycket nöjda med konceptet. Regionerna upplever att deltagandet i Modellregioner i hög grad bidragit till utveckling av deras arbete och jämställdhetsintegrering.

De självskattade resultaten visar på en positiv förflyttning när det gäller samtliga aspekter i SKR:s checklista för jämställdhetsintegrering. Regionerna har haft en tydlig strategi att förankra arbetet i styrning och ledning och en rad politiska beslut är fattade vilket gett avtryck i olika typer av dokument och uppdrag, något som bäddar för den kommande implementeringen och en förändrad praktik. De beslut som fattats i flera av regionerna om att alla politiska beslut ska vara jämställdhetsintegrerade kan komma att göra stor skillnad. Ännu återstår arbete innan det går att se nya, förändrade arbetssätt och nya utfall på bred front.

En förutsättning och utmaning i det fortsatta arbetet mot förändrad praktik och förändringar för brukare och medborgare är chefernas aktiva ägande av förändringsarbetet. För chefer innebär detta att ha strategier för hur arbetet ska tas vidare, god kännedom om verksamhetens behov och förutsättningar och utifrån detta skapa drivkrafter som möjliggör en fortsatt process. Det handlar t.ex. om att efterfråga resultat, att främja och organisera gemensamt erfarenhetsutbyte och lärande och att stötta nya arbetssätt. Jämställdhetsstrategierna utgör ett värdefullt chefsstöd i arbetet. Den rådande pandemin försvårar dessvärre chefernas möjligheter att driva förändringsarbete, framför allt i de delar som omfattar hälso- och sjukvården.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de deltagande regionerna gjort (större eller mindre) framsteg i sitt arbete med jämställdhetsintegrering där de haft god nytta av medverkan i Modellregioner.

I arbete med jämställdhetsintegrering är förmågan att skapa drivkrafter för arbetet avgörande.⁷ För detta krävs såväl tryck i form av politiska beslut och krav

⁷ Sjöberg Forsberg, K. (2016). *Att skapa drivkrafter för lärande och förändring. En studie om jämställdhetsintegrering i en kommun*. Licentiatavhandling, Linköpings universitet

från chefer, som stöd och möjligheter till gemensamt erfarenhetsutbyte och lärande. Under program för Hållbar jämställdhet (2008–2013) användes kompetensutveckling i hög utsträckning som strategi för att komma igång och skapa driv i arbetet. Programmet kan beskrivas som ett gigantiskt kunskapslyft kring frågor om jämställdhet och bidrog i hög grad till en ökad medvetenhet inom området och kopplingen till verksamhetsutveckling.

I Modellkonceptet finns ett starkt fokus på att tydligt få in frågorna i styrning och ledning för att skapa hållbarhet och ägarskap. Modellregionpiloten visar att det fortfarande finns behov av ökad kunskap kring frågorna, men regionernas strategier kännetecknas främst av kompetenshöjande insatser till respektive funktions uppdrag framför ”ögonöppnarutbildningar” på bred front. Jämställdhetsstrategerna har i flera fall fått rollen som strategiskt stöd, snarare än som utbildare i olika arbetsgrupper. Modellkonceptet har i hög grad bidragit till denna förstärkta position då den möjliggjort för strategerna att komma nära strategiska funktioner med makt och mandat att påverka arbetet.

Ett så omfattande och komplext förändringsarbete tar tid, men goda förutsättningar har skapats för det fortsatta arbetet. Utifrån SKR:s målsättningar bedöms måluppfyllelse vara nådd när det gäller det förväntade resultatet om förstärkt arbete med jämställdhetsintegrering. Framgångsfaktorer för arbetet bedöms vara konceptets ansats med lärande och benchmarking som grund, samt dess krav på deltagande av politiker och tjänstepersoner med makt och möjlighet att förändra, i kombination med strategiskt stöd. SKR:s vilja och lyhördhet att utveckla konceptet tillsammans med medlemmarna har tillsammans med en välplanerad och sammanhållen processledning, bidragit till de goda resultaten. Förmodligen att ställa om till välfungerande digitala möten har varit värdefullt.

Modellkonceptet har fått stor uppmärksamhet bland svenska myndigheter som Tillväxtverket och Jämställdhetsmyndigheten, men även internationellt. Att lära av varandra genom benchmarking och med hjälp av mentorer har lyfts fram som kärnan i konceptet. Denna pilot med Modellregioner har tydliggjort hur värdefullt det är att konceptet bygger på samverkan mellan högt uppsatta politiker och tjänstepersoner med makt och mandat att förändra tillsammans med strategier med spets- och förändringskompetens. Denna deltagarsammansättning är unik och en stor del av framgången. Modellregionspiloten har visat att arbetet fungerade väl trots avsaknad av mentorer. Den stora tveksamheten inför att själva vara mentorer pekar också på att det är problematiskt att förutsätta detta som en självklar del av konceptet. Den omfattande tidsåtgången för ett mentorskap verkar vara den främsta orsaken. Liknande tveksamheter har även funnits i tidigare omgångar av Modellkommuner.

En rekommendation är därför att SKR i samverkan med regioner och kommuner diskuterar och vidareutvecklar mentorskapet, eventuellt så att insatsen för kommande mentorer minskar alternativt att nya former utvecklas där tidigare deltagare även fortsättningsvis kan bidra med sina erfarenheter och inspirera nya Modellkommuner/Modellregioner

Bilaga

Underlag för bedömning av måluppfyllelse

- Resultatrapporten för Modellkommuner och Modellregioner 2018–2020 där år ett i Modellregioner beskrivs inklusive måluppfyllelse och lärdomar
- Resultatrapporter från deltagande regionerna
- Deltagande vid strateg- och benchmarkingträffar
- Deltagande vid planeringsmöten med processledare och medarbetare på SKR
- Intervjuer med 11 personer från samtliga deltagande regioner (6 strateger, 4 politiker och 1 chef)
- Intervju med processledaren för Modellregioner

Modellregioner 2018–2020

Inom ramen för en överenskommelse med regeringen har SKR drivit pilotprojektet Modellregioner 2018–2020. Piloten har inneburit en vidareutveckling av satsningen på Modellkommuner, som utvecklats i omgångar sedan 2015. I modellkonceptet *benchmarkar* deltagarna för att jämställdhetsintegrera sina system för styrning och ledning. Erfarenheterna om sätts i ett konkret förbättringsarbete. I modellkonceptet deltar politiker, chefer, strateger och andra nyckelpersoner. I föreliggande rapport redovisas deltagarnas resultat i pilotprojektet, samt lärdomar och reflexioner från det pågående utvecklingsarbetet.

Upplysningar om innehållet
Magnus Jacobson, magnus.jacobson@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020
ISBN: 978-91-7585-851-7
Text: Karin Sjöberg Forsberg