

# FRÅN POLITIK TILL PRAKTIK

## METAANALYS AV FYRA SATSNINGAR PÅ JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING

SLUTRAPPORT

OKTOBER 2013

ANN BOMAN

KARIN SJÖBERG

LENNART SVENSSON

## Sammanfattning

Jämställdhetsintegrering är den strategi regering och riksdag har valt för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen. Flera program för jämställdhetsintegrering har genomförts i Sverige under de senaste åren, bland annat Sveriges kommuner och landstings (SKLs) Program för hållbar jämställdhet (HÅJ), Jämställdhetsintegrering i staten (Jämi), Europeiska socialfonden i Sverige (ESF) och VINNOVAs TIGER-program. APeL har, av Tema Likabehandling och Jämställ.nu, fått i uppdrag att göra en metaanalys av resultaten från programmets utvärderingar och de lärdomar som där dragits. Studien ska kunna användas inom politiken när jämställdhetsintegrering ska genomföras framöver. Avsikten med studien har inte varit att bedöma värdet av de enskilda satsningarna, eller att värdera dem gentemot varandra – vår ansats är att lära och se mönster som kan bli värdefulla för framtiden och för möjligheten att goda resultat lever vidare och utvecklas även efter det att ett program avslutats.

De fyra programmen har varit ambitiösa och intressanta med spännande inslag. Ett värdefullt arbete har genomförts och goda resultat kan påvisas i en mängd verksamheter. För att läsa mer om dessa resultat hänvisar vi till respektive programs utvärderings- eller följeforskningsrapporter. Erfarenheter och lärdomar från programmen har varit värdefulla för såväl utvecklare som forskare, för individer, organisationer och institutioner i både Sverige och inom EU. Det har funnits en ambition att förena teori och praktik, att involvera strategiska aktörer, att hitta samverkansformer mellan forskning och privata eller offentliga aktörer, att använda projektmedel för att styra utvecklingsarbete, att använda utvärdering för att lära och förbättra och att hitta stödformer för utveckling. På det sättet kan många lärdomar dras av satsningarna.

Vi har lyft fram en del centrala svårigheter i programmen som är värda att ta fasta på inför framtiden. Svårigheterna har framförallt att göra med förutsättningar för projekt- och programinsatserna. Det har – åtminstone från början – saknats ett aktivt ägarskap hos politiker och ledning på högsta nivå vilket gör att utvecklingsarbetet riskerar att inte få genomslag eller spridning. Lyckade lokala insatser blir avgränsade och leder sällan till strategisk påverkan.

Vi har fokuserat på två dilemman som rör jämställdhetspolitiken: jämställdhet som mål eller medel och jämställdhet som separat politikområde eller som en del av antidiskrimineringsarbetet. Jämställdhet som medel för att nå andra mål har visat sig vara framgångsrikt eftersom det visar på lösningar som tidigare inte adresserats. Däremot finns en risk att jämställdhet som mål tappas bort eller tunnas ut om det blir för stort fokus på jämställdhet som medel.

En aktuell diskussion i många organisationer är om jämställdhet ska hanteras som ett eget politik-/verksamhetsområde eller om det ska integreras i antidiskrimineringsarbetet. Vi ser den diskussionen som ett hinder för att nå

jämställdhet eftersom politikområdet jämställdhet riskerar att reduceras till en fråga om diskriminering av individer. Diskrimineringsfrågor har ett värde i sig, precis som jämställdhetspolitiken. Det råder oklarheter om såväl skillnader som möjligheter till synergieffekter i hela kedjan – från central nivå till lokal.

Vi har också sett att praktik och teori måste integreras på ett bättre sätt och under mer jämlika former. Både förändrings- och genusteori är nödvändiga för att ”störa” utvecklingsarbete, men också för att ge sammanhang och överblick över ett program. Rätt använd kan teorin leda till en mer reflekterad praktik.

Utvärderingarna visar sammantaget att det behövs olika former av stöd till det lokala utvecklingsarbetet. Det är nödvändigt för att skapa förändringstryck och för att hantera motstånd av olika slag. Kopplingen mellan lokala insatser och nationella stödstrukturer har visat sig vara viktig för att skapa hållbarhet, men också svår att åstadkomma. En nationell struktur som tar tillvara erfarenheter inför framtida arbete saknas idag. Den nationella nivån behöver också vara vägvisare och formulera jämställdhetsmål inom flera politikområden för att underlätta lokalt utvecklingsarbete för jämställda verksamheter. Medel för forskning behöver avsättas på både nationell och lokal nivå. Forskningspolitiken behöver ta hänsyn till de kunskapsbehov som finns för att utveckla jämställdhetspolitiken och jämställdhet i andra politikområden. Strukturer och strategier för lärande utifrån forskningsresultaten behövs för att samspelet mellan lokal och nationell nivå ska leda till utveckling av jämställdhetspolitiken.

## Innehåll

Sammanfattning .....	2
Innehåll.....	4
1. Bakgrund .....	6
Syfte .....	6
Utgångspunkter och frågeställningar .....	6
Frågeställningar.....	7
Metod och genomförande.....	8
2. De studerade programmen .....	9
Program för hållbar jämställdhet (HÅJ).....	9
Program Jämställdhet i staten (Jämi) .....	10
Tillämpad genusforskning inom starka forsknings- och innovationsmiljöer (TIGER-programmet).....	11
Europeiska socialfonden i Sverige(ESF).....	13
3. Våra resultat .....	15
Strategi och förändringsteori.....	15
Program för hållbar jämställdhet (HÅJ).....	17
TIGER-programmet .....	18
Europeiska socialfonden(ESF).....	20
Program för jämställdhetsintegrering (JÄMI).....	21
Sammanfattande reflektioner .....	22
Programmets koppling till jämställdhetspolitiken.....	24
Jämställdhetsmål och jämställdhetsintegrering Målet för jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Detta övergripande mål konkretiseras i fyra delmål: .....	25
Genusteori .....	32
Sammanfattande reflektion .....	34
4. Slutsatser och rekommendationer .....	41
Samspel mellan politik och praktik.....	41
Jämställdhetsmål inom viktiga politikområden på nationell nivå.....	41
Styrning, stöd och uppföljning av jämställdhetspolitiken i praktiken.....	42
Diskriminering eller jämställdhetspolitik.....	44
Samspel mellan teori och praktik .....	46
Reflekterad praktik.....	46

Vilket problem ska lösas? .....	47
Referenser.....	49
Internetkällor .....	52

## 1. Bakgrund

Jämställdhetsintegrering är den strategi regering och riksdag har valt för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen. De senaste åren har regeringen satsat medel på program för jämställdhetsintegrering, genom bland annat Sveriges kommuner och landstings (SKLs) Program för hållbar jämställdhet (HÅJ) som har kommuner, landsting och regioner som målgrupp. Regeringen har också finansierat programmet Jämställdhetsintegrering i staten, Jämi. Europeiska socialfonden (ESF) har fokus på jämställdhetsintegrering av samtliga sina projekt. Ytterligare en programsatsning inom området är VINNOVAs TIGER-program som syftar till att öka genusmedvetandet i olika innovationsmiljöer. Några av dessa satsningar är redan avslutade och andra närmar sig sitt slut. Tema Likabehandling och Jämställ.nu har därför tagit initiativ att samla erfarenheter från programmen för att kunna ge förslag om hur strategin bäst ska kunna tillämpas inför framtiden. APEL har fått i uppdrag att göra en metaanalys av resultaten från programmets utvärderingar och de lärdomar som där dragits.

### Syfte

Analysen ska bidra med kunskap för både jämställdhets- och arbetsmarknadspolitiken, vilket är centralt nu när de stora pågående satsningarna för jämställdhetsintegrering avslutas eller går mot sitt slut. Lärdomarna ska kunna användas inom politiken när jämställdhetsintegrering ska genomföras framöver. Det kan handla om nya programsatsningar men även om hur resultaten från tidigare arbete med jämställdhetsintegrering kan tas om hand och vidareutvecklas inom ordinarie verksamheter.

### Utgångspunkter och frågeställningar

Jämställdhetsintegrering innebär att ett jämställdhetsperspektiv tillförs alla politik- och samhällsområden och att villkor och förutsättningar för kvinnor och män ska vara ett genomgående perspektiv i alla verksamheter. I Sverige antogs strategin av riksdagen redan 1994, i och med propositionen *Delad makt delat ansvar*<sup>1</sup> och åren därefter av FN och EU. Regeringen bedrev efter 1994 ett aktivt jämställdhetsarbete, till exempel utbildades statsråd, generaldirektörer och statssekreterare, det infördes en paragraf i statistikförordningen om att all officiell statistik ska vara uppdelad efter kön, och det kom också ett särskilt jämställdhetsdirektiv till alla utredningar. Det som saknades i arbetet efter 1994 var systematik. Det fanns nationella jämställdhetsmål, men inga anvisningar som angav hur de skulle uppnås. Strategin jämställdhetsintegrering var antagen men kunskapen om hur det praktiska arbetet skulle gå till var bristfällig. Det

---

<sup>1</sup> Regeringens proposition (1993)

startades många projekt, kartläggningar och tillfälliga insatser, men själva idén med jämställdhetsintegrering var svår att uppnå: Att den ska bedrivas överallt och på alla nivåer, i alla steg av processen, i det vardagliga arbetet av dem som normalt utför verksamheten<sup>2</sup>. I Sverige har strategin jämställdhetsintegrering en tydlig koppling till de jämställdhetspolitiska målen. Målen är ett mått på vilken slags jämställdhet regering och riksdag anser ska uppnås med hjälp av strategin. Att genomföra strategin blir då ett sätt att bygga en infrastruktur i de verksamheter som ska bidra till ett jämställt samhälle.

Vi ville veta hur programmen har förhållit sig till jämställdhetspolitiken. Därför har vi studerat hur de tolkat och använt sig av de jämställdhetspolitiska målen samt jämställdhetsintegrering som strategi och i vilken mån de haft ett genusteoretiskt perspektiv i sitt arbete.

En annan utgångspunkt vi har är förutsättningar för hållbarhet i utvecklingsarbete för ökad jämställdhet. Forskning<sup>3</sup> visar att följande mekanismer är betydelsefulla:

1. Ett *aktivt ägarskap* inom ramen för en effektiv och genomskinlig projektorganisation
2. En *samverkan* mellan viktiga aktörer och organisationer som bygger på gemensam kunskapsbildning varvat med handling
3. Ett *utvecklingsinriktat lärande* som leder till multiplikatoreffekter

När dessa analysverktyg används för att granska olika program och projekt ser man ofta uppenbara brister som kan förklara svårigheten med att skapa hållbar utveckling genom stora projekt och program. Vi har studerat olika mekanismer för hållbarhet. Vilka mekanismer har funnits? Hur har de samspelat med varandra? Vad skulle de ansvariga kunnat göra för att förstärka och utveckla dessa drivkrafter för utveckling?

Arbete med jämställdhetsintegrering är komplext och därmed också komplicerat att följa. Det handlar inte bara om att arbetet ska bidra till mätbara effekter, det ska dessutom bli ”rätt” effekter, t.ex. att arbetet ska bidra till att de jämställdhetspolitiska målen uppfylls. Man kan behöva arbeta med två perspektiv samtidigt – ett lite mer kortsiktigt och ett som syftar till mer genomgripande systemförändringar. Detta innebär att lärande och reflektion är avgörande funktioner för att skapa långsiktiga effekter i enlighet med de jämställdhetspolitiska målsättningarna.

### **Frågeställningar**

I korthet utgår våra frågeställningar och bedömningar från kritiska förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete och från erfarenheter av praktiskt jämställdhetsarbete. Detta är exempel på frågor vi finner intressanta att följa upp i studien.

- Hur ser sambandet ut mellan de strategier som använts och de resultat och effekter programmen bidragit till

---

<sup>2</sup> SOU 2007:15 Stöd för framtiden

<sup>3</sup> Brulin och Svensson (2012), Lindholm (2011)

- Hur sammanhållna är programmen, dvs. hur samspelar projektnivå med programnivå
- Vilka stödstrukturer finns på olika nivåer: individ/organisation/institution
- Betraktas jämställdhet som mål eller medel
- Hur ser kopplingen ut mellan nationell jämställdhetspolitik och lokal jämställdhetspraktik

### **Metod och genomförande**

Metaanalysen bygger i huvudsak på utlysningstexter samt utvärderingar och rapporter som gjorts av respektive program. I skrivande stund pågår fortfarande två av de studerade programmen (ESF och HÅJ). Ett analysseminarium genomfördes i maj 2013 dit företrädare för genomförare av de olika programmen var inbjudna. Syftet med seminariet var att i dialogform diskutera lärdomar från de genomförda satsningarna utifrån ett antal preliminära iakttagelser och antaganden. Drygt 20 personer bidrog med värdefulla synpunkter. Våra viktigaste resultat presenterades i Almedalen i juli 2013 och vid en internationell konferens om sociala aspekter av hållbar tillväxt och innovation ”Equality, growth and innovation - in theory and practice”( EGI) i Luleå i oktober 2013.

Vår studie har en självklar begränsning i omfattningen av uppdraget. Vi har utgått från utvärderingar som finns och slutsatserna i dessa. Uppgiften har framförallt varit att se ett mönster och att peka framåt – inte att värdera de enskilda satsningarna.



## 2. De studerade programmen

### Program för hållbar jämställdhet (HÅJ)

<b>Finansiär:</b>	Regeringen
<b>Programansvarig:</b>	Sveriges kommuner och landsting (SKL)
<b>Omfattning:</b>	2008-2013. (HÅJ 1: 2008-2010. HÅJ 2: 2011-2013)
<b>Medel:</b>	237 miljoner kronor (HÅJ 1: 147 milj. och HÅJ 2: 90 milj.)
<b>Antal projekt:</b>	HÅJ 1: 87 st. HÅJ 2: 60 st.
<b>Organisering:</b>	Programsekretariat, styrgrupp, följeforskning. Fristående projekt med programgemensamma aktiviteter
<b>Mål:</b>	Offentligt finansierad verksamhet ska svara mot båda köns villkor och behov och säkerställa att hög kvalitet och goda resultat uppnås för kvinnor och män, flickor och pojkar.

#### **HÅJs uppdrag**

HÅJ ska, enligt direktiven, utifrån ett jämställdhetsperspektiv, stödja kvalitetssäkring av offentligt finansierade verksamheter på kommunal och landstingskommunal nivå. Detta ska garantera att de svarar mot båda köns villkor och behov och säkerställa att hög kvalitet och goda resultat uppnås för kvinnor och män, flickor och pojkar. Mer precist syftar programmet till att vidareutveckla ledningssystem och verktyg för verksamhets- och kvalitetsutveckling på ett sätt som beaktar ett jämställdhetsperspektiv. Målet med programmet är konkreta och bestående förbättringar i de verksamheter som inom ramarna för programmet ges stöd för att genomföra jämställdhetsintegrering.

Programmet har satt det långsiktiga målet att ”År 2020 har 60 % av Sveriges kommuner och landsting säkerställt likvärdig service oavsett kön inom verksamheter som de finansierar”<sup>4</sup>.

Programmet definierar målet om likvärdig service som: ”Medborgare får del av resurser, service och bemötande utan osakliga skillnader som har samband med kön.

Resursfördelning, service och bemötande utformas med hänsyn till kvinnors och mäns behov”<sup>5</sup>.

#### **Exempel på resultat av programmet**

(slutrapporter saknas då programmet ännu pågår)

---

<sup>4</sup> Program för hållbar jämställdhet (2013). Styrkort 2011-2014

<sup>5</sup> Ibid.

En slutsats från följeforskningen<sup>6</sup> är att programmet har gett avtryck i berörda verksamheter, främst när det gäller jämställdhetsintegrering av styr- och ledningssystem. Det har varit svårare att komma åt själva kärnprocesserna. Genomförda utbildningsinsatser har lett till en ökad medvetenhet men även till konkreta förändringar. Insatser som genomförts för att förändra rutiner för verksamheten har lett till verksamhetsutveckling och till viss del ett förändrat arbetssätt. Mer än hälften av projektledarna i de deltagande organisationerna uppger att de uppnått påvisbara effekter för medborgarna. De flesta kan uppvisa verksamhetsförbättringar vad gäller bemötande, arbetssätt samt system för att leda och följa upp sin verksamhet. Ungefär hälften av projektledarna uppger i en enkät att åtgärderna har påverkat nya politiska beslut. Ungefär en fjärdedel menar i samma enkät att arbetet har lett till omfördelning av resurser. Hos en klar majoritet av utvecklingsarbetena genomförs kartläggningar i syfte att upptäcka ojämställdhet, då främst med hjälp av könsuppdelad statistik. Däremot är det betydligt färre som genomför analyser av kartläggningarna. Största hindren för detta uppges vara tidsbrist, bristande kompetens när det gäller analysarbete, bristande intresse hos chefer och att utvecklingsarbetet ”drunknar” i annat pågående utvecklingsarbete. En viktig effekt av programmet är den förändringskompetens som har utvecklats, i första hand bland projektledare. Det har skett ett lärande som gäller strategier, metoder, arbetssätt och ett tänkande som inte bara gäller jämställdhet, utan som även omfattar utvecklingsarbete i komplexa och svårstyrda frågor.

En sammanfattande bedömning visar att programmet i sin andra fas fortsatt att utvecklas. Arbetet har blivit mer strategiskt, fokuserat och inriktat på långsiktiga effekter. På nationell nivå har viktiga förändringar initierats. Det gäller bland annat arbete med upphandling, könsuppdelad statistik, CEMR-deklarationen, ett nätverk för jämställdhetsarbetare, högskoleutbildning i jämställdhetsintegrering med mera.

Inom ramen för programmet har även en webbsida för lokalt jämställdhetsarbete i Europa: CEMR Observatory, finansieras. CEMR Observatory är till för att stödja undertecknarna av jämställdhetsdeklarationen på olika sätt. Bakom sidan står de europeiska kommunförbundens organisation CEMR, och dess särskilda mekanism för att följa upp arbetet med deklarationen.

## Program Jämställdhet i staten (Jämi)

<b>Finansiär:</b>	Regeringen
<b>Programansvarig:</b>	Nationella sekretariatet för genusforskning vid Göteborgs universitet
<b>Tid:</b>	2008-2010
<b>Medel:</b>	13 miljoner kronor
<b>Antal projekt:</b>	-

---

<sup>6</sup> Callerstig m.fl. (2012)

**Organisering:** Programsekretariat, programråd, referensgrupp och följeforskning

**Mål:** Jämis mål var att bygga upp stöd för statliga myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering och att fungera som en brygga mellan teori och praktik.

### ***Jämis uppdrag***

Jämis uppdrag var, enligt direktiven, att bygga upp stöd för statliga myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering i syfte att skapa långsiktighet och kontinuitet i jämställdhetsarbetet. Detta skulle framför allt ske genom att:

- Vidarutveckla metoder för jämställdhetsintegrering
- Ett forum för erfarenhetsutbyte
- Informera om jämställdhetsintegrering
- Skapa förutsättningar för långsiktigt stöd för jämställdhetsintegrering

Dessutom hade Jämi till uppgift att stärka kunskapsbasen i arbetet med jämställdhetsintegrering och att skapa en brygga mellan jämställdhetsforskningen och myndigheternas jämställdhetsarbete.

### ***Exempel på resultat av programmet***

Inom ramen för programmet har man bland annat tagit fram kunskapsunderlag, identifierat behov, framgångsfaktorer och problem samt byggt infrastruktur i form av en databas. Programutvärderingen<sup>7</sup> pekar dock på ett bristande samspel mellan programnivå och berörda myndigheter. Den praktiska delen i uppdraget tappades bort. Utföraren saknade naturlig tillgång till målgruppen, en målgrupp som inte efterfrågade stöd. En slutsats utvärderarna lyfter fram är att en satsning enbart baserad på utveckling av kunskap, arbetssätt och erfarenhetsutbyte inte är tillräcklig och har svårt att bidra till ett intresse från myndigheternas sida att aktivt arbeta med frågan.

## **Tillämpad genusforskning inom starka forsknings- och innovationsmiljöer (TIGER-programmet)**

**Finansiär:** VINNOVA

**Programansvarig:** VINNOVA

**Omfattning:** 2008-2012

**Medel:** Steg 1: Planeringsfas 5 milj. kr, Steg 2: Genomförande 30-45 milj.

**Antal projekt:** Steg 1: 25 projekt, Steg 2: 10 projekt

**Organisering:** Fristående projekt med programgemensamma aktiviteter

---

<sup>7</sup> Kontigo (2011)

**Mål:** Förbättra konkurrensförmåga och hållbar tillväxt genom att utveckla och förstärka genus- och jämställdhetsperspektivet i forsknings och innovationsmiljöer (FoI-miljöer).

### ***TIGERs uppdrag***

Syftet med TIGER-programmet är att bidra till att förbättra Sveriges konkurrensförmåga och till hållbar tillväxt genom att utveckla och förstärka genus- och jämställdhetsperspektivet i FoI-miljöer inom områden med relevans för VINNOVAs verksamhetsområde<sup>8</sup>.

Kortsiktigt syftar programmet, enligt utlysningen, till att öka medvetenhet om det rådande normativa tänkandet kring kön/genus och starta förändringsprocesser inom utvalda områden. De resultat som förväntas genom projekten är förändrat handlande och nya interna processer i FoI-miljöerna, som på sikt stärker konkurrenskraften för FoI-miljön.

Inom ett femårsperspektiv förväntas dessa resultat leda till en ökad numerär jämställdhet i FoI-miljön. Men de kan också leda till exempelvis att nya typer av kompetenser får plats i FoI-miljöerna, nya produktions- eller utvecklingsprocesser, metoder, nya applikationsområden, tjänster eller processer eller bättre hälsa.

Avsikten är också att innovationsförmågan ska öka och leda till nya produkter, tjänster eller företag vilket i sig innebär en ökad konkurrensförmåga och hållbar tillväxt.

### ***Exempel på resultat av programmet***

Följeforskningen<sup>9</sup> visar att alla projekt har uppfyllt TIGER-programmets kortsiktiga mål, att öka genusmedvetenheten. I vissa projekt har arbetet kommit att innebära ett internt personalarbete framför utveckling av verksamheten, men i dessa fall har det externa och det interna jämställdhetsarbetet i stor utsträckning setts som sammankopplade. Rekrytering av personal har förändrats i vissa FoI-miljöer, liksom annonseringen efter potentiella arbetstagare. Projekten har bidragit till att kvinnor fått vidareutbildning och erbjudits stöd i sin kompetensutveckling. Viss metodutveckling har skett och det finns exempel där projektet bidragit till färre könsmärkta jobb vilket i sin tur lett till en effektivare produktionsprocess och produktivitetssökning, dvs. ett ökat resultat för det aktuella företaget. Ett annat resultat är de publikationer som bygger på resultat och lärdomar från programmet, som getts ut. Vissa projekt har också lett till att nya projekt startats. Om man sätter TIGER-projekten i en vidare kontext finner man att få jämställdhets- och innovationsfrämjande policyaktörer tillvaratagit och förvaltat TIGER-programmet och projektens erfarenheter och kunskaper. Ingen regional innovationsstrategi nämner något TIGER-projekt och få berör frågor om genus och jämställdhet.

---

<sup>8</sup> VINNOVA (2007)

<sup>9</sup> Pettersson (2013) kommande

## Europeiska socialfonden i Sverige(ESF)

<b>Finansiär:</b>	Europeiska socialfonden
<b>Programansvarig:</b>	ESF-rådet
<b>Omfattning:</b>	2007-2013 (innevarande programperiod)
<b>Medel:</b>	6,2 miljarder kronor från Socialfonden. Dessutom bidrar Sverige med minst lika mycket i offentliga medel.
<b>Antal projekt:</b>	ca 4 000
<b>Organisering:</b>	Central myndighet, 8 regionala kontor. Stödstrukturer och Temagrupper. Regionala partnerskap prioriterar ansökningarna.
<b>Mål:</b>	Socialfonden stöder projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap.

### **ESFs uppdrag**

Europeiska socialfonden (ESF) är EU:s viktigaste verktyg för att skapa fler och bättre jobb i Europa. Målet är att minska skillnader i välstånd och levnadsstandard mellan EU:s medlemsländer. Socialfondsprogrammet ska bidra till att uppfylla Lissabonstrategin; den europeiska sysselsättningsstrategins övergripande mål om full sysselsättning, högre kvalitet och produktivitet i arbetet samt stärkt social och regional sammanhållning.

Det övergripande målet för det svenska socialfondsprogrammet är ökad tillväxt genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud. Adekvat kompetens i företag samt bättre integration i arbetslivet ska särskilt prioriteras, liksom ungas etablering på arbetsmarknaden.<sup>10</sup> Socialfonden har, förutom mål om ökad tillväxt, ett antal processinriktade mål bland annat gällande jämställdhetsintegrering.

### **Exempel på resultat av programmet**

(slutrapporter saknas då programmet ännu pågår)

Tanken med programmet är att det ska leda till resultat på tre olika nivåer; individ-, organisations- och strukturnivå. Utvärderarna<sup>11</sup> i den pågående resultat- och effektutvärderingen av Socialfonden i Sverige menar att Socialfonden i grunden är ett välfungerande program. Avtrycken är som starkast på individnivå. Projekten har i mindre utsträckning påverkat deltagande organisationer och befintliga strukturer på arbetsmarknaden. När det gäller de tematiska kriterierna som jämställdhetsintegrering t.ex. har dessa tagits i beaktande på både projekt- och programnivå vilket bidragit till en ökad medvetenhet för frågorna. Dock tenderar de tematiska kriterierna att drivas som parallella spår i förhållande till kärnverksamheten och utvärderarna menar att de sällan

---

<sup>10</sup> Svenska ESF-rådet, Socialfondsprogrammet 2007-2013

<sup>11</sup> Ramböll (2012)

haft någon strategisk roll i den verksamhet som bedrivs. Arbete med jämställdhetsintegrering har genomstrukturerat de enskilda projekten genom att resurser har avsatts och aktiviteter genomförts i förhållande till dem. Även programorganisationen har påverkats, bland annat är ESF-rådet ledande i arbetet med att utbyta erfarenheter kring jämställdhetsfrågor på EU-nivå genom nätverket Gender-CoP<sup>12</sup>. Tillsammans med medlemsländerna utvecklas där en standard på hur arbetet med jämställdhetsintegrering ska bedrivas. ESF bedriver genom Gender-Cop opinionsbildande arbete i samarbete med EU-kommissionen, EU-parlamentet, nationella strukturfondsorgan och NGO:s. Genom att arbeta nätverksbaserat kan framgångsrika metoder spridas mellan EU:s medlemsländer. På så sätt slipper man uppfinna hjulet på nytt när andra redan har gjort det. I nätverket deltar tretton länder.

Genom de olika processtöden, däribland ESF Jämt, har programorganisationen sänd tydliga signaler om att de prioriterar de tematiska kriterierna, vilket medfört att projekten förhåller sig till dem i större utsträckning än vad de annars hade gjort, något man skulle kunna benämna som en programeffekt<sup>13</sup>. Utvärderarna av processtödet för jämställdhetsintegrering, ESF Jämt, är eniga med slutsatserna ovan. När det gäller det stöd ESF Jämt erbjuder socialfondsprojekten kännetecknas detta av hög kvalitet och de allra flesta projekt är mycket nöjda med det stöd de tar del av. Utvärderarna av ESF Jämt bedömer att det fördjupade stödet gör skillnad i projekten och bidrar till en ökad kvalitet<sup>14</sup>. Däremot finns brister när det gäller de ramar som omgärdar stödet. Dessa brister påverkar förutsättningar för hållbarhet i projekten. ESF Jämt skulle bidra till ökad kunskap om jämställdhetsintegrering hos projektägare och deras organisationer. Utvärderarna bedömer att detta till viss del uppfylldes tack vare att projektstödarna mot slutet av projekttiden kom att nå en bredare målgrupp än tidigare och att det fanns en kontinuitet och långsiktighet i arbetet. Men samtidigt saknades alltså strategier för hur projektens arbete skulle överföras/påverka ordinarie organisation/projektägare, vilket delvis hänger samman med otydliga mål från Socialfondsprogrammet.

---

<sup>12</sup> Gender-CoP, "The European Community of Practice on Gender Mainstreaming" är EU-kommissionens lärande nätverk för jämställdhetsintegrering inom Europeiska Socialfonden (ESF) och leds av Svenska ESF-rådet

<sup>13</sup> Kontigo (2010)

<sup>14</sup> Boman och Sjöberg (2013)

### 3. Våra resultat

Vi vill inledningsvis poängtera att inom ramen för de program vi studerat har det genomförts ett värdefullt arbete och goda resultat kan påvisas i en mängd verksamheter. För att läsa mer om dessa resultat hänvisar vi till respektive programs utvärderings- eller följeforskningsrapporter. Erfarenheter och lärdomar från programmen har varit värdefulla för såväl utvecklare som forskare, för individer, organisationer och institutioner. Ett viktigt resultat av satsningarna är att de, genom sina huvudorganisationer<sup>15</sup> skapat portalen jämställ.nu där aktuellt material om jämställdhet samlats. Portalen fungerar som en kunskapsbank för både forskare och praktiker inom jämställdhetsområdet och innehåller bl.a. praktiska exempel och verktyg som förenklar och kvalitetssäkrar arbetet med jämställdhet.

Arbetet med jämställdhetsintergering har även fått genomslag i EU bland annat genom Gender-CoP<sup>16</sup> som leds av Svenska ESF-rådet och CEMR Observatory<sup>17</sup> som byggts upp inom ramen för Program för hållbar jämställdhet.

Vi har valt att presentera våra resultat under två teman. Det första handlar om vilken strategi för förändring de olika programmen tillämpat och det andra om programmens koppling till jämställdhetspolitiken.

#### Strategi och förändringsteori

Det finns olika strategier för att driva ett utvecklings- eller förändringsarbete. Man kan prata om det i termer av planeringstrategier med en uppifrån-styrning eller aktivitetsstrategier som kännetecknas av en mer underifrån-styrd ansats. Vi menar att det behövs både ett uppifrån-perspektiv och ett underifrån-perspektiv i förändringsarbetet för ökad jämställdhet. För mycket av uppifrån-styrning gör att utvecklingsarbetet blir stelt, förutsägbart och utan dynamik och lärande. För mycket av underifrån-driven utveckling gör att förändringen blir lokal, tillfällig och isolerade.

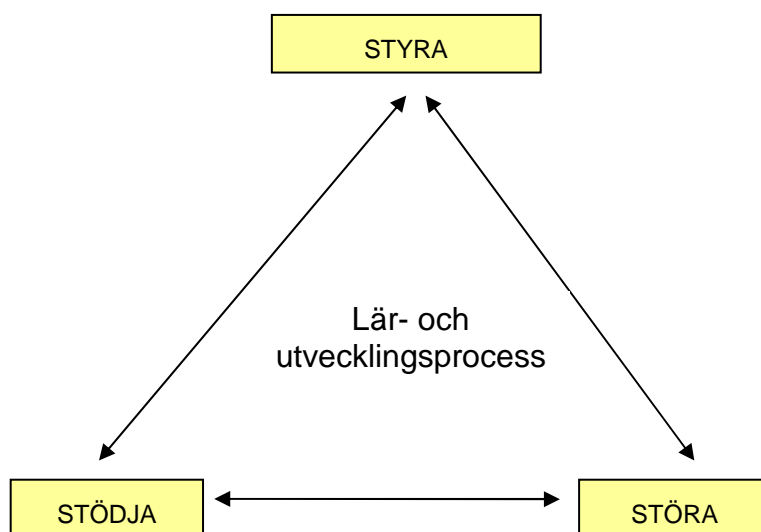
---

<sup>15</sup> Sveriges Kommuner och Landsting, VINNOVA, Nationella sekretariatet för genusforskning samt Tema Likabehandling inom ESF-rådet

<sup>16</sup> Gender-CoP, ”The European Community of Practice on Gender Mainstreaming” är EU-kommissionens lärande nätverk för jämställdhetsintegrering inom Europeiska Socialfonden (ESF) och leds av Svenska ESF-rådet

<sup>17</sup> En webbsida för lokalt jämställdhetsarbete i Europa som är till för att stödja undertecknarna av jämställdhetsdeklarationen på olika sätt. Bakom sidan står de europeiska kommunförbundens organisation CEMR, och dess särskilda mekanism för att följa upp arbetet med deklarationen

Grundläggande mekanismer bakom en lärandebaserad logik i syfte att skapa hållbar utveckling är styrning/förändringstryck, stöd för lärande och störning/utmaning.<sup>18</sup>



Figur 1. Tre mekanismer i en analysmodell för hållbar utveckling.

Dessa mekanismer är intressanta att studera var för sig och inte minst, hur de samspelar med varandra. Stödet kan ske i form av utbildning, processtödjande personer, nätverk, delaktighet med mera. Stödet är särskilt viktigt i initieringsfasen.<sup>19</sup> Den störande mekanismen har visat sig vara viktig under hela utvecklingsprocessen.<sup>20</sup> Den syftar till att påverka både styrningen och stödet. Här kan lärande utvärdering eller interaktiv forskning fungera utmanande och därigenom störa och stimulera till kritisk reflektion kring exempelvis arbetsätt och rutiner. Styrningsmekanismen ska fungera kontrollerande och samordnande, vilket är särskilt viktigt när utvecklingsarbetet strävar efter att förändra rådande strukturer. Ett aktivt ägarskap kring de förändringar som genomförs är viktigt, för att kunna sprida erfarenheter och lärdomar och för att kunna påverka regelverk och strukturer hållbarheten. Detta förutsätter medverkan av beslutsfattare på alla nivåer och genom hela utvecklingsprocessen.<sup>21</sup> Hållbarheten i ett utvecklingsarbete kan analyseras med hjälp av modellen i figur 1. Det är samspelet mellan stöd, störning och styrning som ger en balans mellan ett uppifrån-perspektiv och ett underifrån-perspektiv.

För att lära om de satsningar som genomförts menar vi att det är intressant att studera sambandet mellan de utvecklingsstrategier som använts och de resultat och effekter

<sup>18</sup> Svensson och Nilsson (2008)

<sup>19</sup> Halvarsson m.fl. (2013)

<sup>20</sup> Brulin och Svensson (2012)

<sup>21</sup> Brulin och Svensson (2012)



programmen bidragit till. I vår studie har vi utgått från vår tidigare beskrivna analysmodell där aktivt ägarskap, samverkan mellan viktiga aktörer och organisationer som bygger på gemensam kunskapsbildning varvat med handling samt ett utvecklingsinriktat lärande är kritiska förutsättningar för långsiktiga effekter av en utvecklingsinsats. Vi har studerat programnivå och projektnivå samt hur dessa nivåer samspelar dvs. hur sammanhållet programmet varit, kopplat till de resultat som beskrivits i utvärderings- och slutrapporter.

### ***Program för hållbar jämställdhet (HÅJ)***

De olika programmen har olika strategier när det gäller ägarskap och styrning. Program för hållbar jämställdhet är en del av SKL:s stöd till kommuner, landsting och regioner för att ge likvärdig service till kvinnor och män, flickor och pojkar. Fokus har alltså varit på det externa jämställdhetsarbetet. SKL har haft god tillgång till målgruppen eftersom den utgörs av de egna medlemmarna. Det finns en projektledningsgrupp och en styrgrupp på SKL. Hos projektledningen finns en stor medvetenhet om vikten av ägarskap på alla nivåer. Aktiviteter genomförs för att jämställdhetsintegrera SKL internt och för att stärka utvecklingsarbetena lokalt när det gäller ägarskap hos ansvariga politiker och höga tjänstepersoner. En särskild grupp har bildats (högnivågruppen) för strategisk påverkan, spridning och för att skapa förutsättningar för att ta hand om projektresultaten. Dialogen med ansvarigt departement har hela tiden hållits levande, bland annat genom medverkan i styrgruppen.

I HÅJ var ägarskapet och därmed styrningen bristfällig från början, men genom att ledningen för programmet tog tag i problemen så kunde de rättas till. SKL blev en mer aktiv ägare. Även styrgruppen blev mer aktiv och medlemmarna mer intresserade.

Att utvecklingsarbetet var förankrat lokalt var ett krav för att få medel och ungefär hälften av de kommuner, landsting och regionförbund som beviljats medel har undertecknat CEMR-deklarationen<sup>22</sup>. När det gäller den lokala nivån har projekten haft stor självständighet när det gäller organisering av utvecklingsarbetet. Ägarskapets styrka varierar på projektnivå. Enligt följeforskarna för programmet behöver det ovanifrån-styrda perspektivet i högre grad kombineras med ett underifrån-perspektiv, det vill säga med lärande och delaktighet i berörda organisationer.

*”Vi ser att många utvecklingsarbeten skapat ett starkt förändringstryck genom en planeringsstrategi och en uppifrån-styrning. CEMR-deklarationen är antagen eller ska snart antas, styrsystem är på god väg att jämställdhetsintegreras osv. Detta är aktiviteter som i stor utsträckning går att genomföra och ”kommendera ut”. Man kan beordra att vissa mallar ska användas i en ärendehantering osv. Dessa insatser behövs – men för att den tänkta förändringen ska kunna ske behövs även delaktighet i problemanalys och stöd för lärande. Ett utvecklingsarbete*

---

<sup>22</sup> CEMR är de europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation. CEMR-deklarationen är ett verktyg för kommuner, landsting och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten

*... som pågår en längre tid, kan inte i detalj planeras fram från start. Det är då viktigt att ta tillvara de erfarenheter som görs i organisationen på bred front och att skapa tid och rum för lärande där man både reflekterar tillsammans, men framförallt ges möjlighet att göra något tillsammans – det vill säga pröva nya metoder och arbetsätt i verksamheten.”<sup>23</sup>*

Programmet har hållits samman genom en kombination av uppifrån-styrning och underifrån-drivna utvecklingsprocesser. SKL har utvecklat och erbjudit en rad olika utbildningar och träffar för erfarenhetsutbyte vilka direkt svarat på behov, identifierade av följeforskarna knutna till programmet eller av projektmedarbetarna på SKL. Kontigo menar i sin rapport<sup>24</sup> att programmet är väl genomtänkt och strukturerat och att goda resultat åstadkommit på en begränsad tid. Här lyfts den nationella styrgruppens roll samt följeforskningens lärande anslag fram som viktiga för att driva och styra programmet och för att sprida programmets mål och resultat. Kontigo menar också att SKL som huvudman skapat legitimitet och ett sammanhållet program. Ett utvecklingsbehov som Kontigo pekar på rör samordningen av utvärdering och målstyrning, där man menar att arbetet med att kvalitetssäkra de lokala utvärderingsprocesserna kan stärkas.

*”När det kommer till lärande utvärdering på programmets olika nivåer, kan det vara av vikt att programledningen ställer vissa krav på hur utvärderingen ska utformas för att verka som underlag för framtida arbete.”<sup>25</sup>*

### **TIGER-programmet**

VINNOVA har finansierat behovsmotiverad genusforskning i flera utlysningar sedan 2004. Den senaste utlysningen avser perioden 2013 t.om 2015. Vår studie berör det som kom att kallas TIGER-programmet vilket pågick genom två utlysningar mellan 2006 och 2012. Vi har utöver en preliminär slutrapport från 2013 även tagit del av den delrapport för TIGER som kom i maj 2010 samt utvärderingsrapporten av programmet *Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet* från 2009. Genom att studera VINNOVAs olika utlysningstexter från 2004 till och med 2013 har vi följt VINNOVA i ambitionen att vara en lärande organisation. Det vi tycker oss se är att lärdomar från genomförda utlysningar tas tillvara och byggs in i nya. Ett exempel på det är kravet på hur projekten ska organiseras. I TIGER-utlysningen sägs att projekten ska genomföras i aktiv samverkan mellan en stark FoI-miljö, genusforskare och konsult eller annan aktör för praktiskt jämställdhetsarbete (intermediär).

---

<sup>23</sup> Callerstig m.fl. (2012)

<sup>24</sup> Kontigo (2011)

<sup>25</sup> Kontigo (2010) s.37.

*”Det är en lärdom från programmet att förändringsprocesser kräver speciell kompetens och olika roller. Projekten som involverat konsulter har också fått en tydligare profil av förändringsarbete. Kombinationen av genusforskarkompetens och konsultkompetens i att driva förändringsprocesser är positivt, kanske avgörande för framgång i FoU-arbete för jämställdhet.”<sup>26</sup>*

När det gäller ägarskapet konstaterar utvärderaren redan 2009 att det finns brister på projektnivå. Trots kontrakt om projekten var det i många fall en svag förankring i organisationerna. Hon menar att större krav borde ställts på involvering av ledningen för deltagande företag och organisationer. När det gäller ägarskapet centralt tycks det vara så att finansören haft krav på projekten inledningsvis och genom uppföljningar men att de sedan i hög grad ägdes och drevs av forskarna. Aktiviteter för att hålla samman programmet har varit årliga konferenser som VINNOVA anordnat för projektmedarbetare och särskilt inbjudna från VINNOVAs organisation och programråd. Dessa träffar har varit uppskattade av projektdeltagarna. Syftet har, enligt utvärderaren, varit att stödja projekten i utvecklingen av kunskaper och erfarenheter rörande centrala frågeställningar i FoU-programmet. En studie som genomförts inom ramen för programmet visade att kontakterna mellan de olika genusforskarna i programmet inte var särskilt frekventa. Tidsbrist angavs vanligen. Utvärderingen från 2009 visar att förändringsarbetet främst berört det interna jämställdhetsarbetet. Avsikten har varit att i förlängningen av en jämställd arbetsorganisation vitalisera kärnverksamheten och att detta skulle leda till innovationer såväl organisatoriskt som tekniskt.

I det som kom att kallas TIGER-utlysningen byggde VINNOVA vidare på tidigare erfarenheter och ställde krav på projekten att dessa skulle genomföras i samverkan mellan en stark FoU-miljö, genusforskare och konsult eller annan aktör för praktiskt jämställdhetsarbete. Följeforskaren visar i sin delrapport att de olika projekten organiserat arbetet på lite olika sätt. Fördelar som lyfts fram är att det ger stöd att vara en grupp när man arbetar med genus och jämställdhet och att det är berikande med olika bakgrunder och perspektiv. Några av de intervjuade menar att den här konstruktionen är en förutsättning för att projekten ska fungera och uttrycker det som att:

*”Om det bara var genusforskare i projektet så skulle ingenting hända, processledning behövs därför, men om projektet saknade forskare så skulle arbetet ske helt oreflekterat.”<sup>27</sup>*

Några av de intervjuade menar att det finns olika varianter av hur man utformar rollerna, men att alla tre funktionerna behövs.

*”...det är viktigare att kompetenserna finns än rollerna.”<sup>28</sup>*

---

<sup>26</sup> Fürst Hörte (2009) s.71

<sup>27</sup> Pettersson (2010) s. 13

<sup>28</sup> Pettersson (2010) s. 13

Vad kan man då lära av denna modell? Följeforskningen<sup>29</sup> visar att hälften av projekten uppfyllde kravet på att FoI-miljön skulle vara projektledare för projekten. De andra har haft genusforskare eller en person mer eller mindre löst kopplad till FoI-miljön som projektledare. Följeforskaren menar att det är svårt att säga vad detta betytt för projektarbetet men det finns data som pekar på att det kan ha bidragit till svårigheter att få till förändringsarbetet.

En lärdom är att det är viktigt att rollerna tydliggörs och att en förståelse för olika perspektiv utvecklas. Det finns dock ingen enkel och självklar lösning på organiseringen av ett förändringsarbete men ledningens stöd lyfts fram som betydelsefullt. Några projekt var bristfälligt förankrade i ledningen vilket försvårade arbetet. De projekt som saknade personer i projekten med tydlig kompetens om förändringsarbete för genusmedvetenhet och jämställdhet hade problem med att förändra FoI-miljöerna och deras genusmedvetenhet.

Frågor ställdes kring vad VINNOVA kunde bidra med i TIGER-programmet. Fler träffar för erfarenhetsutbyte och lärande i olika konstellationer efterlystes liksom mer kommunikation under programtiden och inte endast eventuellt i slutfasen.

### ***Europeiska socialfonden(ESF)***

I ESF-rådet och Socialfonden finns ”skall-krav” kring jämställdhet liksom krav på projekten i samtliga faser av projektgenomförandet. Programmet är nationellt men har även en regional nivå. När det gäller ägarskap finns brister i intresse och engagemang från de regionala partnerskapen – för socialfondens projekt i allmänhet och för jämställdhet i synnerhet.<sup>30</sup> På projektnivå finns brister i ägarskap överlag och så även när det gäller jämställdhet. Dock vittnar såväl projekt som handläggare och chefer på ESF-rådet om den stora skillnad som projektstödet för jämställdhet, ESF Jämt, bidragit till. En svårighet i detta program är att det inte har som sitt huvudsyfte att främja jämställdhet – en väsentlig skillnad om man jämför med HÅJ eller VINNOVAs utlysningar. Många projekt som söker medel från Socialfonden får i efterhand lära sig att och hur de ska beakta ett jämställdhetsperspektiv i sitt arbete. När det gäller stöd för arbetet har det nu främst varit riktat mot lokal nivå – genom projektstödet ESF Jämt. Utvärderingen av stödstrukturen ESF Jämt visar dock att detta behöver kompletteras med stöd till alla nivåer, regional och nationell. Så kallade temagrupper har haft till uppgift att kritiskt granska program och projekt samt att systematisera erfarenheterna och göra dem tillgängliga för en bredare publik. Det har funnits skillnader mellan grupperna, där några har haft svårt att skapa ett gemensamt lärande, vilket är en förutsättning för att kunskapen ska komma till användning. Det svaga ägarskapet för programmet bland den högsta politiska ledningen och arbetsmarknadens parter är en viktig förklaring i sammanhanget. Den akademiska miljön med dess tradition av extern samverkan är en annan förklaring. ESF Jämt har fungerat väl på en praktisk nivå mot de

---

<sup>29</sup> Pettersson, (203) kommande

<sup>30</sup> Boman och Sjöberg (2013) kommande

enskilda projekten, men uppgiften har inte varit att göra syntester och att kritiskt granska programmet.

I Rambölls utvärdering<sup>31</sup> lyfts behovet av ett välutvecklat lärsystem för hela programmet fram. Detta för att den projektbaserade kunskapen ska tillvaratas så att även strukturerna i samhället påverkas och förändras.

Utöver stöd är störning (ifrågasättande och kritisk granskning) viktigt i ett förändringsarbete. Vi menar att störningen under innevarande programperiod varit svag och skulle kunna stärkas om alla projekt haft lärande utvärderingar genomförda av utvärderare med genus- och jämställdhetskompetens samt god kunskap om socialfondens övergripande intentioner (nationella och regionala).

### ***Program för jämställdhetsintegrering (JÄMI)***

Program för jämställdhetsintegrering, JÄMI, skiljer sig från de övriga programmen i så motto att det inte fanns några projekt som skulle söka medel för ett deltagande. Satsningen riktade sig till statliga myndigheter och syftet var att bygga upp ett stöd för dessa myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering 2008–2010. Enligt Kontigo, som utvärderat programmet, fanns en viss otydlighet kring vad uppdraget skulle fokusera och de frågar sig om uppdragsgivaren (regeringen) och uppdragstagaren (Nationella sekretariatet för genusforskning vid Göteborgs universitet) var överens om hur uppdraget skulle genomföras och vilka resultat det förväntades leda till. Valet av utförare har påverkat möjligheterna att utföra uppdraget menar utvärderaren. Det blev en teoretisk inriktning, en akademisk utgångspunkt som medförde att den praktiska delen i uppdraget tappades bort. Utvärderingen visar också att det var svårt för uppdragstagaren att engagera myndigheterna i arbetet. Genomgående framträder en bild av att många bra aktiviteter genomfördes av kompetenta genusforskare men att det bristande ägarskapet på nationell nivå gjorde att villkoren i den akademiska miljön påverkade projektets inriktning och därmed hållbarheten i satsningen. Styrningen från regeringen var svag – det fanns få krav om jämställdhetsintegrering i myndigheterna och därmed fanns inte heller någon efterfrågan på stöd från Jämi ifrån myndigheterna.

*”Denna kritik riktar sig dock inte mot akademien som sådan, utan snarare mot sekretariatets bristande kunskap om praktiskt jämställdhetsarbete och förvaltning. Flera av ”praktikerna” menade att de hellre sett en annan akademisk institution som ansvarig, såsom exempelvis inom organisations- eller arbetslivsforskning, där det finns god kunskap om förändrings- och organisationsutveckling.”*<sup>32</sup>

Det fanns ett så kallat programråd och en referensgrupp knuten till programmet. Utvärderarna menar att referensgruppen borde bestått av fler rutinerade praktiker med

---

<sup>31</sup> Ramböll (2012)

<sup>32</sup> Kontigo (2010) s.21

stor erfarenhet av förvaltning och praktiskt arbete med jämställdhetsintegrering. Detta för att bidra med stöd för Jämis arbete att verka som en brygga mellan teori och praktik. När det gäller ägarskap för satsningen borde de ansvariga tagit en starkare roll och sett till att det funnits en kvalificerad och engagerad styrgrupp.

Som sammanfattning kan vi alltså konstatera att förutsättningarna för att åstadkomma långsiktiga effekter saknades genom det bristande ägarskapet och den svaga styrningen. Jämi hade en stark teoretisk grund för sitt arbete genom kopplingen till en universitetsmiljö. En svårighet har även här varit avsaknaden av ägarskap och det bristande intresset för de analyser som har gjorts. Avsaknaden av ett gemensamt lärande mellan forskare och deltagare har gjort att arbetet blivit inåtvänt och teorierna inte har kommit till praktisk nytta.

### ***Sammanfattande reflektioner***

Forskning visar att resultatet på den lokala projektnivån, i stor utsträckning, är beroende av styrning-, stöd- och störningsfunktionerna i det aktuella programmet.<sup>33</sup> Programmen i vår studie har haft skilda inriktningar och förutsättningar. I varje program finns intressanta lösningar men det är helheten som måste fungera, dvs. samspelet mellan program- och projektnivå. Fokus bör alltså ligga på ägande och styrning, lärande och störning på *alla* nivåer i programmet, och på hur dessa samspelar för ett gemensamt lärande mellan program – och projektnivå. Vi ser balansakten mellan styrning och förändringstryck, stöd och störning som en ständigt pågående process. För att skapa förutsättningar för och för att säkerställa genomförande av ett integrerande jämställdhetsperspektiv behövs stödjande strukturer. Dessa kan t. ex. skapas på nationell, regional och lokal nivå för att stötta ett program. Stödstrukturerna kan bestå av olika typer av rutiner som upprätthåller, driver på och stöttar jämställdhetsintegreringsarbetet. Stödstrukturer kan även bestå av att olika typer av resurspersoner med genus – och/eller processledningskompetens finns i organisationerna.

Lärande utvärdering/följeforskning skulle kunna fungera både stödjande och störande på såväl nationell- som lokal nivå, något som inte alltid utnyttjats i programmen. Om det funnits större krav på utvärdering, kanske genom att olika utvecklingsarbeten ”klustrats” för gemensamma lärande utvärderingar skulle dessa kunnat fungera både som stöd och som störning. Lärande nätverk, t.ex. i form av Communities of Practice eller kollegial granskning är ett annat sätt att bygga in både stöd och störning i jämställdhetsintegreringsarbetet. Kollegial granskning bygger på att utvärdering och systematisk analys utförs av en granskningsgrupp som arbetar inom verksamhet liknande den som granskas. Den lärandeprocess som hänger samman med att granska stannar då hos de som är verksamma, istället för hos forskare eller inhyrda konsulter.

---

<sup>33</sup> Halvarsson m.fl. (2013)

Det finns viss forskning kring stödstrukturer för jämställdhetsintegrering.<sup>34</sup> Många av de svårigheter med implementeringen av jämställdhetsintegrering som forskare lyfter fram samt vilka stödfunktioner som är betydelsefulla för genomförandet på organisationsnivå känner vi igen från programmen i vår studie. Exempel på detta är att den politiska sfären måste sätta press på förvaltningar för att se resultat och att det bör finnas en kapacitet för lärande och utveckling. Frågor som är viktiga här rör kunskap och om var det behövs stöd och utbildning gällande olika kompetenser. Något som också är viktigt för transformation är enligt dessa forskare att det sker interventioner som bygger på forskning eller beprövad erfarenhet för att utveckla nya metoder och tankesätt i organisationen.

Vi har synliggjort några viktiga lärdomar inför framtiden men vi ser ett behov av fortsatt forskning kring samspelet mellan institutionell nivå och lokal nivå i stora program. Det finns en hel del samlade erfarenheter, lärdomar och forskning kring arbete med jämställdhetsintegrering på projektnivå, men vi ser ett behov av forskning som belyser samspelet mellan samtliga nivåer i ett stort program.

De lärdomar vi drar från programmen när det gäller strategier och förändringsteorier är:

- Vem som ska äga och driva satsningen är av största vikt. SKL har t.ex. haft god tillgång till målgruppen då denna utgjorts av de egna medlemmarna. Detta ger också möjligheter till stöd i det fortsatta arbetet efter det att programmet avslutats medan Jämi däremot hade mer begränsade förutsättningar att samspela med sin målgrupp.
- Ett tydligt och sammanhållet program är en nödvändighet för att kunna styra och lära av erfarenheter, men också för att kunna stödja utvecklingen. Gemensamma insatser och möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande för de lokala projekten men även mellan projekten genom nätverk, träffar mm. är betydelsefullt. Det skapar dessutom en ”vi-känsla” och bidrar till att deltagarna ser sitt arbete i ett större sammanhang.
- Ett sammanhållet program ger möjlighet för ett ömsesidigt lärande mellan nationell och lokal nivå
- Aktivt ägarskap lokalt och nationellt är avgörande. Strategier och aktiviteter för att försäkra detta behövs
- Styrningen av ett program måste vara professionell och baserad på jämställdhetspolitiska mål, men samtidigt ge möjligheter för att koppla till lokala förutsättningar och prioriteringar
- Mekanismer för störning behöver byggas in. Lärande utvärdering och följeforskning kan bidra med både stöd och störning liksom lärande nätverk och kollegiegranskning

---

<sup>34</sup> Moser och Moser (2006), Rao (2005)

- System för lärande och delaktighet behöver organiseras såväl inom som mellan projekt och mellan lokal och nationell nivå. Att arbeta med jämställdhetsintegrering är ett förändringsarbete som förutsätter ett utvecklingsinriktat lärande på individuell-och organisatorisk nivå samt mellan lokal och nationell, och ibland regional, nivå

Jämställdhetsintegrering innebär en förändring som bryter med traditioner, regler, normer och rutiner – det är svårt att genomföra sådana förändringar. För att det ska lyckas måste det finnas en professionell styrning så att ett utvecklingsarbete går framåt. Styrningen kan inte bygga på någon linjär logik, utan kräver att hänsyn tas till olika förutsättningar, gjorda erfarenheter och lokala intresser. Styrningen måste därför kompletteras med ett lärande som gör att anpassningar kan göras – både av medel och av mål. Dialogen om förändringarna är en viktig del i återkoppling till styrgrupper, projektägare och finansiärer.

## Programmets koppling till jämställdhetspolitiken

Samtliga fyra program som ingår i denna studie är offentligt finansierade och syftar, på ett eller annat sätt, till bidra till ett jämställt samhälle. Vi har därför utgått från att svensk jämställdhetspolitik bör vara en utgångspunkt i programmen.

Men det är inte bara svensk jämställdhetspolitik som är styrande på det här området. Jämställdhet mellan kvinnor och män är ett av EU:s värden och ingår i Lissabonfördraget som ett av gemenskapens grundläggande mål. Jämställdhet finns också med i EU:s stadga om grundläggande rättigheter som är en del av fördraget. Enligt fördraget om Europeiska unionens funktionssätt ska jämställdhet främjas och bristande jämställdhet undanröjas i all verksamhet inom unionen.

Parallellt med arbetet med jämställdhetsintegrering finns ett strategiskt jämställdhetsarbete inom EU. Det grundar sig på femåriga handlingsprogram som kommissionen upprättar. I nuvarande Strategi för jämställdhet 2010-2015, ingår följande fem prioriterade områden:

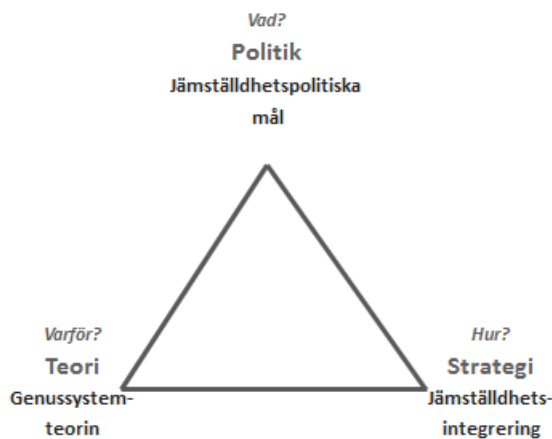
- lika möjlighet till ekonomisk självständighet för kvinnor och män
- lika lön för lika arbete av lika värde
- jämställdhet i beslutsfattande
- värdighet, integritet och ett slut på könsbaserat våld
- jämställdhet i EU:s yttre åtgärder

Även inom FN finns viktiga konventioner som rör jämställdhet som Sverige anslutit sig till. CEDAW och Pekinplattformen är några av de FN konventioner som tar upp frågan om jämställdhet som Sverige förbundit sig att följa. Kvinnokonventionen(CEDAW) antogs av FN:s generalförsamling redan 1979. Det är en av FN:s nio kärnkonventioner och idag har över 95 procent av FN:s medlemsstater skrivit under den. Pekingplatt-



formen är en konkretisering av hur det internationella arbetet för jämställdhet ska gå till, den antogs på FN:s kvinnokonferens i Peking 1995.<sup>35</sup>

Den svenska jämställdhetspolitiken består av tre hörnpelare: de jämställdhetspolitiska målen, jämställdhetsintegrering som strategi för att nå målen och genussystemteorin som beskriver en grundläggande maktordning i samhället<sup>36</sup>. (fig. 2)



Figur 2: Svensk jämställdhetspolitik består av tre hörnpelare

Vi ville veta hur dessa tre delar av jämställdhetspolitiken återspeglas i direktiv och uppdrag, hur programmen har förhållit sig till dessa i praktiken både i sin egen verksamhet och i de utlysningar som gjorts.

### ***Jämställdhetsmål och jämställdhetsintegrering***

Målet för jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Detta övergripande mål konkretiseras i fyra delmål:

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

---

<sup>35</sup> UN Women (2011)

<sup>36</sup> SOU 2007:15 JämStöds Praktika

3. Jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet. Kvinnor och män ska ta samma ansvar för hemarbetet och ha möjligheter att ge och få omsorg på lika villkor
4. Mäns våld mot kvinnor ska upphöra. Kvinnor och män, flickor och pojkar, ska ha samma rätt och möjlighet till kroppslig integritet

Jämställdhetsintegrering är den strategi regering och riksdag har valt för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen. Strategin innebär att ett jämställdhetsperspektiv tillförs alla politik- och samhällsområden och att villkor och förutsättningar för kvinnor och män ska vara ett genomgående perspektiv i alla verksamheter.

Vi har granskat hur de olika programmen förhållit sig till de jämställdhetspolitiska målen och hur har de förhållit sig till jämställdhetsintegrering som strategi. Vi ville också veta om jämställdhet har betraktas som ett mål i sig eller som ett medel att uppnå andra mål.

### ***Program för hållbar jämställdhet (HÅJ)***

Programmet ska vara ett led i att nå de jämställdhetspolitiska målen, dvs. jämställdhet i samhället, och det ska ske genom jämställdhetsintegrerad verksamhet i de organisationer som programmet omfattar. I utlysningstexterna framgår att utvecklingsarbetena syftar till konkreta verksamhetsförbättringar för att säkerställa likvärdig service oavsett kön. Strategin för att nå dit är jämställdhetsintegrering i verksamheterna.

Av programmets utbildningar, informationsmaterial och andra programtexter framgår tydligt att målet med satsningen är att bidra till ett jämställt samhälle. Fördjupning i vad det kan innebära i praktiken att skapa jämställda verksamheter ska ske i de lokala projekten på det sätt de själva väljer. Vår bild är att det på projektnivå i hög grad utbildats i grundläggande jämställdhetskunskap som innefattar kunskap om såväl jämställdhetspolitiken som om genus och hur kön "görs" generellt. Det är troligen den mest frekventa aktiviteten på projektnivå.

Samtliga lokala utvecklingsprojekt inom HÅJ har formulerat mål om jämställdhet i sina projektansökningar. Ungefär hälften av dem har också skrivit under den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå, CEMR deklARATIONEN<sup>37</sup>, där det också finns jämställdhetsmål kopplade till specifika verksamhetsområden.

Jämställdhetsintegrering som strategi är huvudfokus för HÅJs verksamhet vilket visar sig genom hela programmet: utlysningstexter, informationsmaterial, exempelsamlingar, utbildningar och forumträffar kretsar alla kring att tillämpa strategin i praktiken.

Från programnivå har nyttan med jämställdhetsintegrering varit ett tydligt budskap, jämställdhet ska bidra till verksamheter med högre kvalitet och effektivitet. Det talar för

---

<sup>37</sup> CEMR (2009)

att jämställdhet betraktas som ett medel att nå en god verksamhet. Men i programskrivningarna finns också kopplingar till den nationella jämställdhetspolitiken varför vi uppfattar att jämställdhet också betraktas som ett mål i sig.

### *Program Jämi*

De jämställdhetspolitiska målen och strategin jämställdhetsintegrering som ett medel för att nå målen och i förlängningen ett jämställt samhälle har varit en tydlig utgångspunkt i programmet och i kommunikationen med myndigheter.

Jämi pekar på möjligheter för myndigheter att ”göra” jämställdhet på ett hållbart sätt inom ramen för befintlig verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. På så vis kan jämställdhet bli en självklar del av kvalitetssäkringen av myndighetens verksamhet. Jämi lyfter också fram jämställdhetsintegrering som ett systematiskt förändringsarbete och pekar på att strategin måste vara förankrad i kunskap om vad en förändringsprocess kräver<sup>38</sup>.

Jämi har även valt att problematisera strategin och tillföra ytterligare en dimension, nämligen intersektionalitet<sup>39</sup>. Detta gjordes genom att erbjuda anställda vid statliga myndigheter en universitetsutbildning om 7,5p i ”*Jämställdhetsintegrering med ett intersektionellt perspektiv*”. Avsikten var att bidra till att undvika några av de problem som forskning identifierat med strategin: exempelvis risk att förstärka stereotyper och normer, en alltför ensidig fokusering på kvinnor, samt en risk av exkludering av stora grupper medborgare genom homogenisering. Jämi menar att jämställdhetsintegrering med ett intersektionellt perspektiv kan bidra till att utveckla arbetet så att fler inkluderas i, påverkas av och nås av det. Detta kan, menar Jämi, i sin tur påverka möjligheterna att bidra till att uppnå de nationella jämställdhetspolitiska målen. Som skäl för utbildningen hänvisar Jämi också till Diskrimineringslagen som omfattar sju diskrimineringsgrunder och att myndigheterna upplever ett slags ”perspektivträngsel” eftersom många förväntas arbeta med frågor som rör jämställdhet och mångfald/likabehandling samtidigt<sup>40</sup>.

Jämi har vidare publicerat en kunskapsöversikt över aktuell forskning om jämställdhetsintegrering för att ge en överblick över vad aktuell forskning säger om framgångsfaktorer och fallgropar med strategin<sup>41</sup>.

I Jämis uppdragsbeskrivning finns inga skrivningar om att vidga strategin med intersektionalitet eller att problematisera den. Däremot framhålls att Jämi ska stärka kunskapsbasen i arbetet med jämställdhetsintegrering. I den utvärdering som Kontigo gjort av Jämi påpekas att uppdragsbeskrivningen inte är helt tydlig med vilken roll

---

<sup>38</sup> Morhed och Andersdotter Bengtsson (2010)

<sup>39</sup> Intersektionalitet är ett teoretiskt begrepp som används för att studera hur flera maktordningar samverkar.

<sup>40</sup> Olsson (2010)

<sup>41</sup> Norrbin och Olsson (2010)

departementet ville att Jämi skulle ha i arbetet med jämställdhetsintegrering. De menar också att en problematisering av begrepp ofta är naturligt för forskare. Kontigo frågar sig dock om detta är relevant utifrån uppdrag som baseras på en nationellt antagen strategi.

*”Genom att vidga arbetet med jämställdhetsintegrering till att inkludera teorier kring intersektionalitet har Jämi till viss del gått utanför sitt omedelbara uppdrag, varför kritik kring detta lyfts bland de tillfrågade i denna utvärdering. På så sätt kan detta ses som mindre relevant utifrån hur uppdraget var tänkt<sup>42</sup>.”*

### **Program TIGER**

VINNOVAs utlysning av TIGER-programmet bygger på logiken att stärkt konkurrensförmåga och hållbar tillväxt uppnås samtidigt som den numerära jämställdheten ökar i och med att innovationsförmågan inte längre hämmas av rådande normativt tänkande om kön/genus. Arbetet ska inriktas mot att identifierat något område som svarar mot ett behov i FoI-miljön där ojämställdheten kan påvisas vara ett hinder.<sup>43</sup>

I utlysningen finns ingen skrivning om jämställdhetsintegrering som strategi. Däremot är det tydligt att projekten ska leda till permanenta förändringar i de FoI-miljöer som deltar i arbetet. Projekten ska genomföra ett förändringsarbete som utgår från de behov som de aktuella FoI-miljöerna identifierar. De förväntas leda till ökad medvetenhet ”om det rådande normativa tänkandet kring kön/genus” och till förändrat handlande och nya interna processer i FoI-miljön, som på sikt stärker konkurrenskraften för miljön<sup>44</sup>. Även om jämställdhetsintegrering som strategi inte nämns så måste dessa målskrivningar ändå sägas innebära just det – att införliva ett jämställdhetsperspektiv i den ordinarie strukturen.

Program TIGER är den tredje inom VINNOVAs arbete med genus- och jämställdhetsaspekter för att bidra till ett jämställt samhälle och verka för genusperspektiv i forskningen i enlighet med VINNOVAs regleringsbrev. Den första utlysningen skedde 2004 och den skulle belysa vad som kunde spåras i företag och organisationer av tidigare jämställdhetssatsningar. Utlysningen hade namnet *Vad hände sen? - långsiktiga effekter av jämställdhetssatsningar under 1980- och 90-talen*<sup>45</sup>. Syftet med den utlysningen var att samla erfarenheter från tidigare satsningar som kunde användas för kommande utlysning när det gällde kriterier för att åstadkomma långsiktiga effekter. Kontinuitet i bemärkelsen att det fanns en bärare av ”historien” inom företaget eller organisationen visade sig vara ett viktigt kriterium. En annan

---

<sup>42</sup> Halldén m.fl. (2010)

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> VINNOVA (43)

<sup>45</sup> Göransson och Sundin (2006)

iakttagelse var att jämställdhetsprojekt hade mest chans att lyckas när jämställdhet var ett medel och inte ett mål i sig, dvs. när det fanns ett behov av förändring hos företaget eller organisationen som inte kunde nås med oförändrad ojämställdhet. En tredje iakttagelse var att metoden måste anpassas till företaget eller organisationen som skulle driva arbetet efter det att jämställdhetsinsatsen var avslutad<sup>46</sup>.

VINNOVA ser jämställdhet som en strategisk framtidsfråga för hållbar tillväxt och för att skapa goda förutsättningar för innovation i Sverige. För att uppnå de jämställdhetspolitiska målen behövs metoder, verktyg och processer för praktiskt jämställdhetsarbete, menar VINNOVA. En mängd sådana har utvecklats och använts genom åren och en del av dessa är vetenskapligt validerade medan andra inte är det. VINNOVA har tagit fasta på detta och på de resultat de fått fram i tidigare satsningar och byggt in dem i utlysningen av TIGER-programmet.

Vi tolkar TIGER-programmet i första hand som ett medel för att nå andra mål, i det här fallet stärkt konkurrensförmåga och hållbar tillväxt. Men i andra delar av utlysningen framgår det tydligt att arbetet också är en del i den nationella jämställdhetspolitiken. Så även VINNOVA hanterar jämställdhets både som ett mål och som ett medel. Vi uppfattar dock att det senare motivet är starkare.

TIGER-programmet har varit uppbyggt på två steg. De startade med en utlysning där 25 projekt fick högst 250 000 kronor var, för att göra en kartläggning av de FoI-miljöer som skulle ingå i förändringsarbetet. Avsikten var att hitta exempel på ojämställdhet som FoI miljön hade behov av att förändra och ta sig an i ett kommande förändringsarbete. Därefter gick 10 projekt fortsätta i ett fördjupat utvecklingsarbete.

Enligt den preliminära slututvärderingen av TIGER-programmet framgår att vissa projekt kommit att arbeta mer med ett internt personalarbete än genus i kärnverksamheten. De flesta projekt har resonerat kring ökad medvetenhet om genus och en ökad jämställdhet i termer av att ta tillvara all kompetens och i förlängningen få fram forskningsresultat o innovationer i ansökningarna, men i praktiken har de fokuserat på målen kring en ökad genusmedvetenhet och förändade handlingar och inte på ökad konkurrenskraft eller ekonomisk tillväxt<sup>47</sup>.

### ***Europeiska socialfonden (ESF)***

Socialfonden stöder projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap. Alla projekt med stöd från Socialfonden förväntas integrera ett jämställdhetsperspektiv i sina utvecklingsarbeten.

Inom Europeiska socialfonden finns ett krav på jämställdhetsintegrering i de övergripande förordningarna för strukturfonder (2007-2013) samt i de särskilda reglerna för Europeiska socialfonden. I det svenska Socialfondsprogrammet 2007-2013 finns mycket tydliga jämställdhetsskrivningar. Där hänvisas till de nationella

---

<sup>46</sup> VINNOVA (2007)

<sup>47</sup> Pettersson (kommande)

jämställdhetspolitiska målen och det påpekas att jämställdhet är sektorsövergripande och ska beaktas inom andra politikområden. De lyfter också fram att jämställdhetsintegrering är huvudstrategi för att kunna genomföra jämställdhetspolitiken.

I programmet finns en genomgång av det aktuella läget för kvinnor och män inom socialfondens verksamhetsområde. Arbetsmarknaden belyses ur ett jämställdhetsperspektiv genom beskrivningar t.ex. att arbetsmarknaden är könssegregerad såväl horisontellt som vertikalt, anställningsformer, löneskillnader, företagande och föräldraledighet.

Programmet pekar också ut jämställdhet som en viktig aspekt av projektens arbete. De menar att kunskap om jämställdhet mellan kvinnor och män behöver finnas med i det dagliga arbetet. Dessutom slås det fast att jämställdhetsintegrering ska främjas under de olika etapperna av genomförandet: förprojektering, genomförande och uppföljning av projekten.

Socialfondsprogrammet lyfter också fram vikten av att främja likabehandling i arbetslivet och pekar på att kön ingår i likabehandlingsbegreppet eftersom det är en av diskrimineringsgrunderna.

Den riktigt stora majoriteten av de 4 000 projekt som fått medel via ESF har inte haft jämställdhet som mål i sina projekt. Eftersom programmet kräver att projekten ska jämställdhetsintegreras har en stödstruktur kopplats på (ESF Jämt) som stått till förfogande för de projekt som velat ha hjälp i sitt jämställdhetsarbete. Dessutom har Temagruppen Likabehandling funnits för att fånga lärande kring bl.a. jämställdhet.

ESF som program skiljer sig åt från de övriga tre program vi studerat på så vis att programmet inte primärt är en jämställdhetsinsats. Däremot är det ett intressant exempel på en ”normal” verksamhet som haft tydliga direktiv om att jämställdhetsintegrera sin verksamhet. Vi har därför valt att titta på vilka strukturer som byggts upp inom ESF för att stödja projekten i att jämställdhetsintegrera sin verksamhet. I korthet beskriver vi de två stödstrukturer som funnits kopplade till programmet när det gäller jämställdhet.

ESF-rådet är ett undantag på den svenska myndighetskartan såtillvida att här har jämställdhet varit ett perspektiv i hela verksamhetskedjan: från EU:s direktiv, via regeringens Socialfondsprogram och ESF-rådets krav på de ansökande projekten om att integrera jämställdhet i projektarbetet. ESF-rådet erbjuder också stöd till projekten för att uppfylla kraven genom den stödstruktur – ESF Jämt – som landets länsstyrelser driver. Flera utvärderingar har pekat på att arbetet skulle kunna vara mer effektivt om det funnits tydliga jämställdhetsmål för programverksamheten<sup>48</sup>. Idag finns varken mål eller indikatorer kopplade till jämställdhetspolitiken inom socialfondens verksamhet. En utvärdering pekar på att kunskapen om jämställdhet inom ESF-rådet skulle behöva öka

---

<sup>48</sup> Boman och Sjöberg (2011), Kontigo (2011) och GHK-Fondazione Giacomo Brodolini (2009)

på alla nivåer för att strategin ska få bättre verkan<sup>49</sup>. Det är alltså inte klart för projekten vad de ska uppnå genom jämställdhetsintegrering. Det innebär att projekten inte får någon vägledning för hur de ska gripa sig an jämställdhetsfrågan och inte heller får de någon bild av vad de ska bidra till att uppnå.

Utvärderarna av ESF Jämt konstaterar<sup>50</sup> att ESF-rådet skärpt sina krav mot projekten under programtidens gång och att de återremitterar ansökningar som inte uppfyller kraven när det gäller jämställdhet. Det förekommer ganska ofta att handläggarna kräver att projektägarna ska ta kontakt med processtödet ESF Jämt för att få hjälp att integrera jämställdhet i sina ansökningar och sin verksamhet.

### ***Process-stödet ESF Jämt***

Jämställdhetsintegrering ska tillämpas som strategi i samtliga projekt som finansieras genom ESF rådet. För att underlätta det arbetet har ett processtödet ESF Jämt startats, vilket drivs som ett projekt av landets länsstyrelser. Mål för processtödet är att ge stöd i projektens uppdrag att jämställdhetsintegrera sin verksamhet. Processtödet bidrar med utbildning, metoder och annat skräddarsytt stöd till nyckelpersoner inom projekten.

De nationella jämställdhetspolitiska målen och strategin jämställdhetsintegrering är huvudfokus och utgångspunkt för ESF Jämt. Stödet bistår projekten i att koppla jämställdhetspolitiken till den egna verksamheten genom handledning, utbildningar, kartläggningar och planer av olika slag. Stödverksamheten har fungerat väl och har under året 2009-2013 hållit drygt 800 basutbildningar, gett enskild rådgivning till drygt 2. 000 projekt och ca 13. 000 nyckelpersoner inom projekten nåtts av insatserna (varav 9. 000 kvinnor och 4. 000 män).

### ***Tema Likabehandling***

Temagruppens arbete syftar till att nå ett arbetsliv där likabehandling är norm. Arbetet syftar därmed också till ökad sysselsättning samt ökad tillväxt. De ska samla in, utveckla, implementera och sprida kunskap på området likabehandling, samt stimulera till samspel mellan aktörer på området.

Kön och jämställdhet refereras främst till som en av diskrimineringsgrunderna inom Temagruppen. De är tydliga med att jämställdhetsintegrering är regeringens och EUs strategi för att nå de jämställdhetspolitiska målen och en strategi för att utveckla projekten inom Socialfonden. Projekt med insatser för jämställdhet som sticker ut och bidrar till lärande finns dokumenterade i flera av temagruppens rapporter.

Vår bedömning är att inom Tema Likabehandling betraktas jämställdhet främst som ett medel att nå ökad tillväxt och ökat arbetskraftsutbud inom ESF. I det nationella programmet och i stödstrukturen framställs jämställdhet också som ett mål i sig.

---

<sup>49</sup> GHK-Fondazione Giacomo Brodolini (2009)

<sup>50</sup> Boman och Sjöberg (2013). Delrapport 3

## Genusteori

Som vi redan nämnt är regeringens politik grundad på ett genusteoretiskt perspektiv. Den teoretiska modell som ofta används inom svensk politik för att beskriva och förklara ojämställdhet är teorin om genussystemet (genussystemteorin<sup>51</sup>). Den refereras första gången inom jämställdhetspolitiken i propositionen *Delad makt – delat ansvar*<sup>52</sup>. Genussystemteorin är utvecklad Yvonne Hirdman, professor i historia. Den bygger på två logiker: isärhållande och hierarki. I korthet kan den sägas vara en struktur som begränsar kvinnors och mäns möjligheter till fria val. På regeringens hemsida kan vi läsa att den alltså utgår från ett genus- och maktperspektiv i sin jämställdhetspolitik:

*”Regeringens jämställdhetspolitik syftar dels till att motverka och förändra system som konserverar fördelningen av makt och resurser mellan könen på en samhällelig nivå, dels till att skapa förutsättningar för kvinnor och män att ha samma makt och möjlighet att påverka sin livssituation. När kvinnor och män delar makt och inflytande i alla delar av samhällslivet får vi ett mer rättvist och demokratiskt samhälle. Jämställdhet bidrar också till ekonomisk tillväxt genom att människors kompetens och skaparkraft främjas”<sup>53</sup>.*

Att anlägga ett genusperspektiv på forskning innebär att studera hur skillnaderna mellan könen konstrueras, vidmakthålls och förändras. Makt är ett centralt begrepp inom genusforskningen och genom maktanalyser undersöks strukturella maktordningar i kultur och samhälle. I ett förändringsarbete kan ett genusperspektiv på organisation och ledarskap bidra till att synliggöra hur kön ”görs” i organisationen och att lyfta fram exempel och frågeställningar där detta problematiseras. Det kan innebära att granska och ifrågasätta hur genusrelaterade maktstrukturer skapas och vidmakthålls inom organisationen samt vilka effekter detta får för organisationen, personalen och brukarna.

Vi var nyfikna på i vilken mån maktperspektivet varit närvarande i programmen. Vi har därför tittat på hur de olika programmen förhåller sig till genussystemet som en strukturell maktordning, till genusteoretisk kunskap över huvud taget och till andra maktordningar.

---

<sup>51</sup> Begreppet genussystem utvecklades på 1970-talet av Gayle Rubin och introducerades i Sverige av Yvonne Hirdman på 1980-talet.

<sup>52</sup> Prop. 1993/94:147

<sup>53</sup> [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)



### *Program för hållbar jämställdhet (HÅJ)*

På programnivå förekommer begrepp och resonemang om genus sparsamt. Dock nämns i utlysningstexten under programmets första fas att kunskap i jämställdhet, genus och förändringsarbete behövs. Större delen av utbildningsinsatserna inom HÅJ har bedrivits på lokal nivå i projekten och har därför haft olika inriktning. Det är därför omöjligt att säga något generellt om i vilken mån genusperspektivet varit närvarande i projekten. I de båda utvärderingar som gjorts på programnivå finns emellertid resonemang om hur projekten förhållit sig till genus- och maktperspektiven.

Kontigo pekar i sin utvärdering på att det i vissa HÅJ-projekt hänt att jämställdhet och genus hamnat i skymundan och att maktperspektivet försvunnit. Detta p.g.a att ett starkt fokus på verksamhetsutveckling involverar personer som annars inte skulle vilja delta. De pekar på risken att maktperspektivet försvinner och att jämställdhet enbart uppfattas som en win-win-situation för alla inblandade<sup>54</sup>.

HÅJs följeforskare såg att när frågor om jämställdhet utgick från specifika verklighetsbaserade situationer i det dagliga arbetet så ökade deltagarnas intresse för att delta. Samtidigt fanns det en risk att dolda maktstruktur gick förlorade om de praktiska problemen tog överhanden. Utvärderarna menar att ett sätt att hantera detta dilemma mellan verksamhetsutveckling och jämställdhet är att kombinera det praktiska arbetet med ett professionellt och kritisk stöd. I HÅJ har det också funnits ett sådant stöd på programnivå, framförallt genom tillgången till ett antal nationella jämställdhetsexperter och till följeforskare<sup>55</sup>.

### *Program Jämi*

Jämi har varit placerat på Nationella sekretariatet för genusforskning och letts av genusforskare. En av dess uppgifter har varit att skapa en brygga mellan teori och praktik. Jämi lyfter fram sin egen kompetens inom jämställdhetsforskning och/eller tillämpad genusforskning, liksom sin pedagogiska och kommunikativa kunskap och ser detta som en viktig grund i stödet till myndigheters arbete med jämställdhetsintegrering<sup>56</sup>.

Jämi har ett genomgående genusperspektiv i sina texter – de utgår från att myndigheterna dels behöver kunskap om jämställdhetspolitikens koppling till den egna verksamheten dels behöver de kunna förstå hur kön/genus skapas och uttrycks i den egna organisationen.

Som tidigare nämnts menar Jämi att kön och jämställdhet behöver kompletteras med andra maktordningar för att inte förstärka stereotyper och normer. Jämi menar att jämställdhetsintegrering med ett intersektionellt perspektiv kan bidra till att problemet

---

<sup>54</sup> Halldén m.fl. (2010)

<sup>55</sup> Callerstig m.fl. (2010)

<sup>56</sup> Olsson, (2010)

med perspektivträngsel omvandlats till att bli en del av lösningen i stället för ett problem<sup>57</sup>.

### ***Program TIGER***

TIGER-programmet tar avstamp i genusteoretisk forskning och vill koppla den till praktiskt jämställdhets- och förändringsarbete. Utlysningen vänder sig till genusforskare, men pekar på vikten av att koppla ihop sig med ordinarie organisation och med personer med erfarenhet av praktiskt jämställdhets- och förändringsarbete. Projekten ska genomföra ett praktiskt utvecklingsarbete, på genusvetenskaplig grund, inom starka forsknings- och innovationsmiljöer.

### ***Europeiska socialfonden - ESF***

I Svenska socialfondsprogrammet för innevarande period finns ingen hänvisning till genusteori. Däremot har ESFs båda stödstrukturer, ESF Jämt och Tema Likabehandling, genusteoretiska utgångspunkter i sitt arbete.

ESF Jämts basutbildning är uppbyggd kring svensk jämställdhetspolitik och där finns ett avsnitt om genussystemet och dess både principer. I utbildningarna används denna teori som grund för att undersöka hur projektorganisationerna ”gör” kön i sin egen verksamhet. ESF Jämt har utvecklat ett omfattande praktiskt metodmaterial och under arbetets gång har de också kopplat på fler perspektiv än kön i vissa av sina utbildningar.

Temagrupp Likabehandling tar sin utgångspunkt i ett normkritiskt perspektiv, vilket innebär att man ser sambandet mellan diskriminering och trakasserier och de normer som finns i samhället. Detta skiljer sig från ett toleransperspektiv där syftet är att skapa förståelse och empati för människor som utsätts för diskriminering genom att fokusera på de som är ”utsatta” och inte på de som ”utsätter”<sup>58</sup>. I flera av rapporterna resonerar Temagruppen också om genus och hur kön ”görs” i olika verksamheter.

### ***Sammanfattande reflektion***

#### ***Mål eller medel?***

Jämställdhet som mål eller medel har länge varit ett dilemma inom jämställdhetsfältet. Jämställdhet som medel innebär att jämställdhet ses som ett medel för att nå ett annat mål, t ex. lönsamhet, tillväxt eller verksamhetsförbättringar. När jämställdhet är ett mål i sig saknar det betydelse om det också innebär att andra mål blir uppfyllda. Jämställdhet har ett egenvärde och ska nås även om det inte innebär ökad tillväxt eller lönsamhet.

När jämställdhet ses som ett medel för att nå andra mål betonas ofta rådande ojämställdhet som en bromskloss för att nå det mer övergripande målet. Jämställdhet ses som en förutsättning för att nå något annat. Det innebär att tillväxten eller verksamheten

---

<sup>57</sup> Halldén m.fl. (2010)

<sup>58</sup> [www.temalikabehandling.se](http://www.temalikabehandling.se)

inte är fullständig om den inte också är jämställd. Problem kan, åtminstone delvis, lösas med hjälp av jämställdhet.

Inom programmen HÅJ och TIGER har jämställdhet som medel varit det dominerande perspektivet i skrivningar på programnivå. Jämställdhetsarbetet ska leda till likvärdig service, fördelning av resurser och bemötande (HÅJ). HÅJ programmet trycker också hårt på sambandet mellan jämställdhet och kvalitet. Program Jämi har också förhållit sig till jämställdhet som medel för att uppnå god kvalitet i verksamheterna.

Inom TIGER är det ökad tillväxt och innovationsmöjligheter som lyfts fram som resultat av jämställdhetsarbetet. Även ESFs programskrivningar betonar jämställdhet som medel för ökad tillväxt.

Dilemmat huruvida jämställdhet har ett värde i sig, även om det inte bidrar till något annat mer övergripande mål, har diskuterats både inom TIGER-programmet och inom ESF Jämt. Några personer inom TIGER-programmet menar att hållbar ekonomisk tillväxt som mål kan vara problematiskt då det kanske visar sig fungera bra med homogena grupper inom en organisation, eller att det på andra sätt är lönsamt med ojämställdhet. Någon frågar sig också retoriskt: ifall man inte hittar något samband mellan jämställdhet och ökad ekonomisk tillväxt ska man inte jobba för jämställdhet då<sup>59</sup>?

Inom ESF Jämt fanns också en kluven inställning. För några var tillväxt ett givet tema på seminarier och workshops medan andra menade att jämställdhet måste kunna ha ett egenvärde utan att bidra till tillväxt. Det fanns flera olika tolkningar av begreppet tillväxt och många utbildare hanterade det mer indirekt i form av teman som jämställdhet och hälsa, jämställdhet och rekrytering, jämställdhet och frånvaro och arbetsmiljö och lönsamhet<sup>60</sup>.

Att jämställdhet är ett mål i sig råder det ingen tveksamhet till i något av de fyra program vi studerat. Men på vilket sätt har de förhållit sig till jämställdhet som ett mål? Har de utgått från de nationella jämställdhetsmålen eller har de formulerat egna mer verksamhetsnära jämställdhetsmål?

Vi ser att de nationella jämställdhetspolitiska målen varit utgångspunkt och referenspunkt för alla programmen. Programmen ska bidra till ökad jämställdhet i samhället och därför är det naturligt att de nationella jämställdhetspolitiska målen har stått i centrum. Men dessa mål är väldigt abstrakta och övergripande och kan vara svåra att förhålla sig till i den enskilda verksamheten. Jämställdhet som medel blir ofta mer konkret och begripligt på den lokala nivån.

Vi menar att jämställdhetsmålen också behöver de vara konkreta och svara mot ett specifikt problem i den egna verksamheten för att bli riktigt användbara. De nationella målen kan tjäna som utgångspunkt och ett riktmärke, men för att jämställdhet ska kunna

---

<sup>59</sup> Pettersson (2010)

<sup>60</sup> Boman och Sjöberg (2013)

vara både ett medel och ett mål behöver varje verksamhet analysera och problematisera sin egen verksamhet så att det blir tydligt var bristerna (ojämställdheten) finns och så att nya verksamhetsnära jämställdhetsmål kan formuleras. Med lokala mål blir det känt vad som ska förändras och målen kan utvecklas och vässas i takt med att verksamheten närmar sig dem.

Program TIGER har haft en sådan ansats. I ett första skede fick 25 projekt medel för att göra en analys av vilka jämställdhetsproblem som skulle åtgärdas i huvudprojektet. De projekt som fått medel av ESF har också fått det i olika steg, där de under förprojekteringen ska göra en jämställdhetsanalys över aktuella problem som behöver åtgärdas i genomförandefasen. Inom HÅJ har många lokala utvecklingsprojekt påbörjat ett kartläggningsarbete med hjälp av konsuppladad statistik men vi uppfattar att det är få som gjort jämställdhetsanalyser som ger svar på vilka problem som ska åtgärdas och som gett upphov till nya jämställdhetsmål eller till att befintliga verksamhetsmål har jämställdhetsintegrerats<sup>61</sup>.

Om jämställdhetsarbetet ska få fäste i respektive organisation behöver man i ökad omfattning göra jämställdhetsanalyser, formulera problem och sätta nya mål för att förbättringsarbetet ska träffa rätt. Målen måste vara relevanta och begripliga för verksamheten och den lokala politiska nivån. Är de det kan de vara nycklar till förändring i praktiken.

Lokala och verksamhetsnära jämställdhetsanalyser som leder till nya mål är viktiga för att konkret förbättring ska ske. Men den nationella nivån kan också bidra till att få fart på lokalt utvecklingsarbete. Vi efterlyser jämställdhetsmål på nationell nivå inom andra politikområden än jämställdhet. Det finns jämställdhetsbrister i många kommunala verksamheter som återkommer i kommun efter kommun. Vi vet exempelvis att anhörigvården är en viktig generell jämställdhetsfråga inom äldreomsorgen. Vi vet att flickor får bekosta sin motionsverksamhet själva i betydligt högre grad än vad pojkar behöver göra. Till stor del beror det på flickor föredrar motionsverksamhet som inte hör till den traditionella föreningsidrotten, som är bidragsberättigad. Vi vet att pojkar ofta har sämre betyg och att flickor ofta har sämre psykisk hälsa i skolan.

Det finns generella jämställdhetsproblem också inom andra politikområden och med nationella jämställdhetsmål inom dessa skulle de som genomför verksamheten på lokal nivå, lättare kunna koncentrera sina insatser och bidra till en konkret förbättring. Med nationella mål skulle också kedjan från nationell politik till lokal praktik hållas samman på ett effektivare sätt än idag vilket illustreras av nedanstående citat från en intervjuperson i Kontigos utvärdering av HÅJ. Intervjupersonen argumenterar för att bristande styrning av statliga myndigheter påverkar möjligheten att integrera ett jämställdhetsperspektiv inom kommun och landsting.

*Det finns fler brister än vad man hade anat och det verkar som att varje myndighet är självständig och kan göra som de vill. [...] Dessa myndigheter tycker*

---

<sup>61</sup> Callerstig m.fl. (2013)

*inte att de behöver vara jämställda, det skapar svårigheter för den kommunala sektorn. Hela kedjan är beroende av att systemet hänger ihop från regeringen och myndigheterna via landsting och kommuner till medborgarna. Staten måste gå in och styra myndigheterna hårdare så att de också blir jämställdhetsintegrerade<sup>62</sup>.*

### ***Diskrimineringslagen och jämställdhetspolitiken***

Ett annat dilemma vi stött på i programmen är att integrering av jämställdhetspolitiken blandas samman med arbetet mot diskriminering av individer enligt Diskrimineringslagen.

På programnivå diskuteras frågan både inom Jämi och inom ESF. Som vi redan nämnt menar Jämi att jämställdhetsintegrering blir en mer effektiv strategi om den kompletteras med ett intersektionellt perspektiv, dvs. att man tar hänsyn även till andra maktordningar. Men Jämi hänvisar också till att Diskrimineringslagen omfattar många grunder för diskriminering och att detta bör vägas in i strategin.

Socialfondsprogrammet lyfter fram vikten av att främja likabehandling i arbetslivet och pekar på att kön ingår i likabehandlingsbegreppet eftersom det är en av diskrimineringsgrunderna. I programdokumentet finns skrivningar om att programmet ska bidra till att nå jämställdhetspolitiken men det framgår inte tydligt vad det innebär. Däremot finns det ett mål för projekt som finansieras inom Programområde 1, nämligen att de ska *”Bidra till ökade kunskaper i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas”*<sup>63</sup>. I programmet framgår att aktiviteter som kan rymmas under detta mål är *”kompetenshöjande insatser för att främja likabehandling i arbetslivet”*<sup>64</sup>. Vi konstaterar därmed att jämställdhetspolitiken finns beskriven i allmänna termer i programmets inledning men när det kommer till konkreta skrivningar om vad projekten förväntas uppnå och arbeta med, är jämställdhetspolitiken osynlig medan diskrimineringspolitiken lyfts fram som ett mål. Detta kan ses som en avvikelse från regeringens och riksdagens beslut, men även från bindande åtaganden i EU och FN. För att ge ledning åt verksamheterna att tillämpa den jämställdhetsintegrering som föreskrivs i programmet skulle de jämställdhetspolitiska målen ha lyfts fram tydligare och även brutits ner och anpassats till socialfondens verksamhet. Så som man har gjort med målet för diskrimineringspolitiken.

Tema Likabehandling har i uppdrag att sprida lärande exempel från Europeiska socialfondens projekt som arbetar för lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. De använder begreppet *”lika rättigheter och möjligheter”*. Alla ska ha lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionsförmåga eller ålder. Det innebär att ingen ska behöva bli diskriminerad av en arbetsgivare. Det innebär också att

---

<sup>62</sup> Halldén m.fl. (2010)

<sup>63</sup> Socialfondsprogrammet 2007-2013, sid 36

<sup>64</sup> Ibid.

en arbetsgivare ska arbeta förebyggande så att diskriminering inte sker på arbetsplatsen och för att främja lika rättigheter och möjligheter för alla. Tema Likabehandling anser att ett arbete för lika rättigheter och möjligheter bör ha ett normkritiskt och intersektionellt perspektiv för att det ska leda till en verklig förändring<sup>65</sup>.

Inom HÅJ förekommer det diskussioner, framför allt på projektnivå, om det är bra eller dåligt att särskilja jämställdhetsintegrering från frågor som benämns som mångfald, mänskliga rättigheter, antidiskrimineringsarbete eller likabehandling. Inom flera organisationer förväntas samma person ha ansvar för att integrera jämställdhetspolitiken i verksamheterna och att arbeta för mångfald/likabehandling vilket upplevs ofta som ett dilemma. På sina håll uppstår det också konkurrens mellan de båda politikområdena.

Vari består då det problematiska? Som vi ser det beror dilemmat på att man försöker hantera två logiker samtidigt. Den ena logiken handlar om att förhindra diskriminering och främja likabehandling av individer, den andra logiken handlar om en bred samhällsförändring i linje med de jämställdhetspolitiska målen.

Diskrimineringslagen skyddar enskilda individer mot diskriminering i arbetslivet, i skolan, på högskolan, i affären och vid köp eller hyra av bostad eller köp av försäkring. Skyddet gäller också inom en rad andra viktiga samhällsområden, till exempel hälso- och sjukvård, socialtjänst och socialförsäkringssystemet<sup>66</sup>. Det är reglerat i lag vad som avses med diskriminering. Jämställdhetsintegrering syftar till att, med hjälp av ett jämställdhetsperspektiv, utveckla organisationer och verksamheter så att de blir mer ändamålsenliga och därmed bidrar till att nå de jämställdhetspolitiska målen.

I en organisation som exempelvis en kommun, hanteras frågor som rör enskilda individer - anställda eller kommunmedborgare. Alla har rätt att kräva bemötande och villkor fria från diskriminering. Vad det innebär framgår av Diskrimineringslagen. Men kommunen har också att hantera sin verksamhet och sin organisation. I många kommuner kan integrationspolitik vara ett aktuellt verksamhetsområde – då handlar det inte bara om att hantera individers rättigheter, utan även om att träffa rätt i sin politik och sin verksamhet. Att tillämpa jämställdhetsintegrering inom ramen för integrationspolitiken innebär då något annat än att inte diskriminera individer. Det innebär att verksamheten utformas så att den tar hänsyn till alla omfattas av verksamheten på likvärdigt sätt, oavsett kön. På samma sätt förhåller det sig med andra verksamhets- och politikområden. Att bli diskriminerad på grund av sin ålder är en fråga som ska hanteras inom antidiskrimineringsarbetet. Att jämställdhetsintegrera äldrepolitiken eller äldreomsorgen innebär dels att leverera tjänster som utgår från brukarnas behov, oavsett kön. Men det innebär också att ta hänsyn till mer övergripande jämställdhetsfrågor inom äldreområdet såsom exempelvis anhörigvård som är en viktig jämställdhetsfråga.

---

<sup>65</sup> [www.temalikabehandling.se](http://www.temalikabehandling.se)

<sup>66</sup> [www.do.se](http://www.do.se)

Vi ser det som både problematiskt och ineffektivt att sammanblanda antidiskrimineringsarbetet med jämställdhetsintegrering. Båda har ett värde och ett självklart berättigande i sig själv, men de bör inte konkurrera eller utesluta varandra. Det finns flera risker med det: dels att frågor om jämställd verksamhet hanteras som individuella rättighetsfrågor och därmed tappas bort, dels att allt fokus sätts på jämställdhetspolitiken och att antidiskrimineringsarbetet blir eftersatt. Båda områdena behöver utveckla metoder och strategier som passar för respektive ändamål.

Hur kommer det sig att sammanblandningen av perspektiven är så vanligt förekommande? Troligen är en av orsakerna att det inte finns riktlinjer att tillgå från central politisk nivå. Det finns en diskrimineringslag, det finns en myndighet som hanterar frågor om diskriminering av individer och det finns föreskrifter inom exempelvis socialfondsprogrammet om att diskriminering av individer är en prioriterad fråga. När det gäller tillämpning av jämställdhetspolitiken är riktlinjerna från central politisk nivå uttryckta genom policybeslut och internationella överenskommelser. Det är inte reglerat i lag, det finns ingen myndighet som ger råd och stöd i frågan och det finns inga jämställdhetsmål inom andra politikområden som ger anvisningar om vad som ska prioriteras. Däremot finns det beslut i riksdag och regering, inom EU och FN, men kunskapen om att dessa är bindande är på många håll svag. Bristande nationell institutionalisering av jämställdhetspolitiken bidrar till att två separata politikområden tillåts konkurrera om ett krympande utrymme.

En pågående studie inom EU redovisar i sina preliminära slutsatser liknande resultat. Det är en trend inom hela EU att jämställdhetspolitiken sammanblandas med andra politikområden, företrädesvis mångfaldsarbete (diversity). I studien tolkas detta som ett resultat av rationalisering och en förändring i det politiska klimatet p.g.a ekonomisk kris. De ser också att det är jämställdhetsfrågorna som får stå tillbaka<sup>67</sup>

Vi konstaterar att inom Regeringskansliet hanterar de båda frågorna på var sin plats – antidiskrimineringsarbetet har ett eget politikområde och en egen minister inom Arbetsmarknadsdepartementet. Jämställdhetspolitiken har en annan minister och ett eget politikområde inom Utbildningsdepartementet. Inom Regeringskansliet hanteras frågorna som de två separata policyområden som de är och de har båda sin egen tyngd och berättigande.

Att komplettera jämställdhetsintegrering med ett intersektionellt perspektiv, såsom Jämi föreslår, behöver inte betyda att det är enskilda individer som står i fokus som i diskrimineringsperspektivet. Intersektionalitet är ett teoretiskt begrepp som innebär att samverkan mellan flera maktordningar studeras. Eftersom inget av programmet har tillämpat ett intersektionellt perspektiv i sitt arbete kan vi inte avgöra om det skulle vara fruktbart att tillämpa inom ramen för denna studie.

---

<sup>67</sup> EIGE (2013) Kommande

### *Vilket problem ska lösas?*

Sammanfattningsvis ser vi att det finns frågeställningar som programmen förhållit sig något olika till:

- ska jämställdhet ses som ett medel för att nå andra mål eller som ett mål i sig
- ska jämställdhet hanteras som en separat fråga eller som en del av antidiskrimineringsarbetet

Vi har sett att det är lätt att få acceptans och fart i en organisation när jämställdhet hanteras som ett medel för att nå något annat mål – exempelvis träffsäker verksamhet eller ökad tillväxt. Å andra sidan tror vi att jämställdhetsmål behöver finnas och att de behöver vara verksamhetsnära och formulerade utifrån definierade problem i verksamheten som ska lösas.

Diskussionen om huruvida jämställdhetsintegrering ska hanteras inom ramen för antidiskrimineringsarbetet ser vi inte som fruktbart eftersom det arbetet handlar om att förhindra diskriminering av enskilda individer. Kön är en av diskrimineringsgrunderna och som sådan handlar det om individens rättigheter.

Jämställdhetsintegrering är en strategi för att förverkliga jämställdhetspolitiken. Strategin bygger på att utveckla verksamheter och organisationer för att nå ett jämställt samhälle och politikområdet sträcker sig betydligt längre än att vara en del av Diskrimineringslagen. Jämställdhet i samhället omfattar ett mycket brett spektrum av frågor och organisationer som kommuner, landsting och myndigheter behöver hantera hela spektrumet – allt från makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, fördelning av hem- och omsorgsarbetet till kvinnofridsfrågor. Dessa frågor ryms inte i diskrimineringslagstiftningen.



## 4. Slutsatser och rekommendationer

Denna studie syftar till att bidra med lärdomar som ska kunna användas inom politiken när jämställdhetsintegrering ska fortsätta att genomföras framöver. De fyra program som vi har studerat ger var för sig – men framförallt tillsammans – viktiga lärdomar. Framförallt krävs en genomtänkt strategi som kan kombinera och integrera olika delar till en helhet. Vi har valt att sammanfatta våra resultat kring tre bärande områden där berörda på såväl nationell som lokal nivå behöver hitta ett förhållningssätt:

- mellan politik och praktik
- mellan diskriminerings- och jämställdhetspolitik
- mellan teori och praktik

Nedan följer en sammanfattande beskrivning av dessa områden samt några rekommendationer.

### Samspel mellan politik och praktik

#### ***Rekommendationer***

- Formulera jämställdhetsmål inom viktiga politikområden på nationell nivå
- Skapa en nationell struktur med uppgift att följa upp och lära av det jämställdhetsarbete som bedrivs
- Skapa möjligheter och samordna regionala strukturer för lärande

#### ***Jämställdhetsmål inom viktiga politikområden på nationell nivå***

För att jämställdhetsintegrering ska fungera behöver hela kedjan hänga ihop – från nationell politik till lokal praktik. Jämställdhetsmål inom flera politikområden skulle dels fungera vägledande för den lokala nivån men skulle också innebära att kedjan hålls samman i ett kretslopp. Idag finns det hack i kedjan som äventyrar hållbarheten. Centrala myndigheter styrs av instruktioner och regleringsbrev och de är inte alltid så tydliga som de skulle kunna vara när det gäller jämställdhetsintegrering. Många myndigheter har krav om att jämställdhetsintegrera sina verksamheter men det finns inga riktlinjer om vad det innebär och vad de ska uppnå. Jämställdhetsmålen är ofta de enda riktlinjer som finns att tillgå.

Med tanke på att jämställdhetsintegrering är regeringens huvudstrategi för att genomföra jämställdhetspolitiken borde de organisationer som styrs direkt av regeringen också få tydliga uppdrag eller instruktioner om hur de ska bidra till att nå målen. De krav som finns följs inte alltid upp och myndigheterna tillämpar dem i varierad omfattning. Program HÅJ har uppmärksammat att det uppstår kollisioner på

lokal nivå när man inom HÅJ-arbetet försöker förmå olika verksamheter att integrera ett jämställdhetsperspektiv medan det samtidigt erbjuds utvecklingsmedel från centrala myndigheter som inte alls ställer krav på jämställdhetsperspektiv för att kunna få ta del av medlen. Även regler och vägledningar från centrala myndigheter till kommuner och landsting saknar krav om jämställdhetsintegrering.

Ett annat hack i kedjan mellan politik och praktik kan beskrivas som att det är svårt att veta vilket problem som ska åtgärdas när de nationella jämställdhetsmålen är utgångspunkt. Är problemet oklart så blir det i sin tur svårt att gå från teori till praktik eller från kartläggning till insatser. De nationella jämställdhetsmålen behöver därför brytas ner och anpassas till den lokala praktiken så att de blir praktiskt användbara och kan vara ett led i att styra utvecklingsarbetet. Eftersom många av de problem man brottas med ute i olika verksamheter är generella, skulle det underlätta om viktiga politikområden formulerade jämställdhetsmål på nationell nivå. Äldrepolitiken, utbildningspolitiken, socialpolitiken, arbetsmarknadspolitiken och integrationspolitiken är några exempel på områden där nationella jämställdhetsmål skulle vara till stor hjälp i det lokala utvecklingsarbetet. Vi tror att många av de jämställdhetsproblem som finns inom dessa politikområden är generella landet över och därför skulle det underlätta för ”praktiken” om de nationella målen för dessa politikområden kompletterades med jämställdhetsmål.

Jämställdhetsmål inom politikområden som bedöms som viktiga för att uppnå jämställdhet, bör utgå från forskning och annan befintlig kunskap inom respektive område. Kvalificerade analyser genomförda på nationell nivå kommer att vara till stor nytta ute i lokala verksamheter. Målen och kunskapsbasen kan sedan anpassas och utgöra grund för lokala kartläggningar och åtgärder. På så vis kommer hela kedjan att hänga ihop och arbetet på de olika nivåerna kan förstärka varandra.

### ***Styrning, stöd och uppföljning av jämställdhetspolitiken i praktiken***

Huvudstrategi för att genomföra den nationella jämställdhetspolitiken är jämställdhetsintegrering. Jämställdhet tar alltså plats inom alla andra politik- och verksamhetsområden. Det innebär att en mängd organisationer bedriver ett aktivt jämställdhetsarbete – nationellt, regionalt och lokalt. Detta arbete behöver samordnas och utvärderas för att kunna fånga erfarenheter och dra lärdomar och slutsatser inför framtiden. Den samlade erfarenheten är ett viktigt underlag för att regeringen ska kunna styra jämställdhetspolitiken effektivt utifrån en kunskapsbas. Idag finns ingen sammanhållande struktur som kan fungera som brygga mellan regeringen och allt det jämställdhetsarbete som sker i olika typer av organisationer. Detta försvårar samverkan mellan politik och praktik.

I en rad utredningar har frågan om jämställdhetspolitikens organisering och förslag om en särskild jämställdhetsmyndighet väckts. Exempelvis föreslår Rådet för jämställdhet i transporter och IT (Jämit) i sitt slutbetänkande<sup>68</sup> redan år 2001 att regeringen inrättar en

---

<sup>68</sup> SOU 2001:44 Jämställdhet – transporter och IT

myndighet som ska verka nationellt pådrivande och vara ett kunskaps- och resurscentra. Jämställdhetspolitiska utredningen påpekar i sitt slutbetänkande<sup>69</sup> år 2005 att jämställdhetspolitiken skiljer sig från andra sektorsövergripande politikområden i och med att det inte finns en sektorsmyndighet. Det strukturella annorlundaskap som präglar jämställdhetspolitiken gör att det inte finns en naturlig aktör för de uppgifter som bedöms vara angelägna, skriver utredningen<sup>70</sup>. Vi konstaterar att jämställdhetspolitiken fortfarande saknar en sådan struktur. I takt med att jämställdhetsarbetet sprids på fler händer och ökar i volym, ökar också behovet av en sammanhållande aktör med överblick och långsiktigt ansvar. Vi noterar också att riksdagen, sedan 2007, sammanlagt har anvisat ca 2,5 miljarder kronor till jämställdhetspolitiken, utan att det finns en sammanhållande myndighet på området. Det finns alltså ingen möjlighet för riksdagen att följa upp vilka effekter de satsade medlen fått. Det enda som erbjuds är redogörelser för vad pengarna använts till.

En viktig uppgift för en sektorsmyndighet bör vara att finnas som en länk mellan regeringen och övriga samhället när det gäller styrning och uppföljning av jämställdhetspolitiken. En annan viktig uppgift blir att erbjuda eller förmedla stöd i den praktiska implementeringen av politiken.

Men jämställdhetsarbetet behöver inte bara styras, det behöver också följas upp. Vad händer på sikt i alla de organisationer som varit delaktiga i de satsningar vi studerat? För att lära av detta behövs en sammanhållande struktur som tar tillvara och följer allt det arbete som nu satts igång. Erfarenheter och lärdomar från dessa borde bli ett viktigt bidrag till utvecklingen av jämställdhetspolitiken, liksom till andra organisationer som inte deltagit i programmen. Information om resultat behöver spridas för att stimulera fler att utveckla sitt arbete med jämställdhetsintegrering.

De fyra satsningar vi studerat är alla genomförda inom ramen för en permanent organisation - två myndigheter (*VINNOVA och ESF-Rådet*), en enhet vid ett universitet (*Nationella sekretariatet för Genusforskning vid Göteborgs universitet*) och en intresseorganisation (*Sveriges Kommuner och Landsting*). Dessa fyra program har i sig rymt en oändlig mängd jämställdhetsinsatser i kommuner, landsting, regionförbund, ESF-projekt, FoI-miljöer och statliga myndigheter. Programmen har varit motorer för att sätta igång ett arbete som förväntas pågå och utvecklas långt efter programtiden, i alla de organisationer som berörts. För att kunna bedöma om programmen gett de resultat och effekter som förväntades krävs uppföljning och utvärdering. Hållbarheten i satsningarna kan vi inte säga så mycket om ännu och därför behövs en sammanhållande struktur som tar tillvara och följer allt det arbete som nu satts igång. Erfarenheter och lärdomar från dessa borde bli ett viktigt bidrag till utvecklingen av jämställdhetspolitiken, liksom till andra organisationer som inte deltagit i programmen. Information

---

<sup>69</sup> SOU 2005:66 Makt att forma samhället och sitt eget liv

<sup>70</sup> Ibid.

om resultat behöver spridas för att stimulera fler att utveckla sitt arbete med jämställdhetsintegrering.

Ytterligare ett område där en nationell struktur behövs är för att erbjuda stöd. Ett brett förändringsarbete som syftar till att jämställdhetsintegrera organisationer behöver hjälp. Stödet ska vara baserat på både teoretiska kunskaper och praktisk erfarenhet. Den teoretiska kunskap som krävs finns inom genusforskningen och inom forskning om utvecklingsarbete. Det praktiska förändringsarbetet ska stå i fokus, vara verksamhetsnära och ledas professionellt. De teoretiska kunskaperna är ett viktigt komplement och kan genom kritisk reflektion hjälpa till att hålla utvecklingen på rätt kurs.

För att jämställdhet ska bli en viktig pusselbit i utvecklingen av all offentligt finansierad verksamhet behöver det skapas strukturer för lärande. Det kommer att behövas arenor där aktörerna kan reflektera, analysera och lära – lokalt och regionalt, men med nationell samordning. I sådana fora blir det viktigt att koppla ihop egna erfarenheter med teoretiska kunskaper. Uppföljning, utvärdering eller andra former av ”störning” behöver finnas för att ge kunskap som kan användas i resp. organisation.

På regional nivå finns redan strukturer som bör vara delaktiga i att utveckla sådana fora, exempelvis Länsstyrelserna, FoU-enheter, universitet/högskolor och nätverk av olika slag.

## Diskriminering eller jämställdhetspolitik

### ***Rekommendation***

- Red ut skillnader och likheter mellan arbete mot diskriminering av individer och arbete för integrering av jämställdhetspolitiken

Vi har sett att många organisationer är vilsna när det gäller att hantera antidiskrimineringsarbetet i förhållande till arbetet med jämställdhetsintegrering. Många blandar ihop frågan om diskriminering av individer med uppdraget att utveckla verksamheten så att den motsvarar vad som brukar kallas ”jämställd medborgarservice”. Om två olika logiker hanteras med samma medel uppstår lätt krockar och så tycks det vara här. Den ena logiken handlar om att undvika diskriminering och främja likabehandling av individer. Den andra logiken handlar om en bred samhällsutveckling för jämställdhet. Vad antidiskriminering innebär finns väl definierat i Diskrimineringslagen. Jämställdhet är ett politiskt begrepp och definieras genom beslut i regering och riksdag där man har anvisat väg genom strategi och politiska mål. Som vi redan påpekat bör målen bli tydligare inom olika politikområden.

I båda politikområdena ska ”kön” hanteras och båda bidrar, var och en på sitt sätt, till att skapa ett jämställt samhälle. Men det är en stor skillnad på att undvika diskriminering av enskilda individer och att utveckla en organisation så att den bedriver sin verksamhet

på ett ändamålsenligt sätt för att nå ett jämställt samhälle. Problemen uppstår när man oreflekterat försöker hantera två logiker samtidigt. Generellt har helt olika organisatoriska funktioner ansvar för antidiskrimineringsarbetet och för verksamhetsutvecklingen i en organisation. Det förra svarar ofta personalavdelningen för medan ansvaret för verksamhetsutvecklingen vilar på chefer inom den operativa delen av verksamheten. När man nu vill samla ansvaret på en och samma funktion/person – ofta inom ramen för Personavdelningen – uppstår inte bara förvirring utan också ineffektivitet.

Regeringen erbjuder stöd och anvisningar för hur antidiskrimineringsarbetet kan och bör bedrivas: Diskrimineringslagen ger anvisningar dels om vad diskriminering innebär, dels reglerar den att arbetsgivare måste bedriva aktiva åtgärder gällande kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Lagen kräver vidare en skriftlig plan för arbetet med diskrimineringsgrunden kön, (jämställdhetsplan). Lagen kräver också en redovisning av åtgärder kopplade till etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Dessutom finns en myndighet, Diskrimineringsombudsmannen (DO), som arbetar mot diskriminering och för allas lika rättigheter och möjligheter. Det gör den främst genom att se till att diskrimineringslagen följs men också genom att ge stöd och råd. Emellertid råder det oklarheter om hur DOs uppdrag ska tolkas när det gäller att motverka diskriminering i en vidare mening, såsom i utbildningsväsendet och sjukvården. Vad innebär det att motverka att rätten till sjukvård inte uppfylls<sup>71</sup> och var går gränsen mellan att motverka diskriminering och att jämställdhetsintegrera själva verksamheten? Oklarheter på central nivå får återverkningar i det lokala arbetet. Skillnader mellan de båda politikområdena, liksom möjliga synergieffekter, behöver redas ut.

När det gäller jämställdhetsintegrering är styrningen från regeringen betydligt svagare. Det finns ingen förordning om att offentligt finansierade verksamheter ska bedriva jämställd verksamhet. Däremot har regering och riksdag fattat beslut om att jämställdhetsintegrering är en strategi för att förverkliga jämställdhetspolitiken. Jämställdhet i samhället omfattar ett mycket brett spektrum av frågor och organisationer som kommuner, landsting och myndigheter behöver hantera hela spektrumet – allt från makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, fördelning av hem- och omsorgsarbetet till kvinnofridsfrågor. Dessa frågor ryms inte i diskrimineringslagstiftningen och riskerar att bli åsidosatta om politikområdena sammanblandas. Det visar en pågående studie inom EU

Det finns heller ingen myndighet som ger stöd eller följer upp arbetet. Vi har tidigare resonerat om behovet av att det formuleras jämställdhetsmål på nationell nivå inom politikområden som är viktiga för jämställdheten liksom om behovet av en nationell struktur eller sektorsmyndighet.

---

<sup>71</sup> DO R4 2012

Bristen på styrning och uppföljning av jämställdhetspolitiken är en signal om att arbetet är frivilligt, åtminstone den delen av arbetet som inte regleras i Diskrimineringslagen. Vi menar att denna obalans i styrning och möjligheter till stöd, uppföljning och lärande troligen är en bidragande orsak till den förvirring som upplevs i den praktiska verksamheten.

Vi menar att regeringen måste ge stöd och råd till alla de organisationer som, nu när projektmedlen sinar, inte har möjlighet att ha en jämställdhetsstrateg anställd med ansvar för att implementera jämställdhetsintegrering i verksamheterna. Vilka förväntningar finns på fortsättning av det påbörjade arbetet? Vilka förväntningar finns på spridning av erfarenheterna till organisationer som inte deltagit i satsningarna? Det finns stor risk att diskriminering av individer ställs mot att utveckla verksamheter när resurserna är knappa. Två områden spelas ut mot varandra, trots att ingen av frågorna tjänar på det. En aktuell studie inom EU visar att jämställdhetsarbetet har försvagats just på grund av sammanblandningen med diskrimineringsperspektivet<sup>72</sup>.

## Samspel mellan teori och praktik

### **Rekommendationer**

- Grunda utvecklingsarbetet på en reflekterad praktik
- Teori och forskning kan vara ett stöd, fungera som kritisk granskning och en hjälp i att dra generella slutsatser
- Se till att tillräcklig kompetens finns i det aktuella utvecklingsarbetet kring såväl genus som förändringsarbete
- Stärk praktiskt tillämpad jämställdhetsforskning

Vi vill lyfta fram två fällor som ett utvecklingsarbete eller ett projekt kan hamna i, och som båda innebär hot mot hållbarheten. Om teorin tar över och blir styrande – det vill säga praktiken blir tillämpad teori – så försvåras en anpassning till tidigare erfarenheter och det lokala sammanhanget. Utvecklingsarbetet blir för ”akademiskt” och för lite praktiskt. Om i stället praktiken blir för dominerande, så uppstår lätt ett lösningsinriktat tänkande enligt en ”quick-fix”-modell. Fokus är på kortsiktiga resultat. Svagheten är en brist på analys av vad resultaten beror på och en svårighet att generalisera och sprida resultaten.

Det som krävs för ett hållbart utvecklingsarbete med fokus på långsiktiga effekter är en kombination av praktisk erfarenhet och teoretisk analys. På det sättet skapas en ”evidens” för vad som fungerar och under vilka förutsättningar resultat kan uppnås. Det förutsätter dock en gemensam kunskapsbildning mellan forskare och berörda – något som t.ex. kan ske i form av en lärande utvärdering eller genom interaktiv forskning. När

---

<sup>72</sup> EIGE (2013) Kommande

det gäller arbete med jämställdhetsintegrering krävs kompetens kring såväl genus som förändringsarbete i de aktuella utvecklingsarbetena.

I en sådan reflekterad praktik, ger teori och forskning stöd, utan att ta över eller bli styrande. Lärande i form av en gemensam kunskapsbildning mellan utvecklare och forskare är en del av ett integrerad praktisk-teoretisk förhållningssätt. Teorin ger en grund för analys och kritisk granskning – det vi kallar ”störning”. På det sättet skapas ett lärande inom ramen för utvecklingsarbetet. Samtidigt kan mer generella slutsatser dras av flera projekt och lokala försök.

Genom att avsätta resurser för interaktiv forskning görs det möjligt att organisera ett gemensamt lärande mellan deltagare, ansvariga och forskare t.ex. genom analysseminarier. På så vis kan förändrings- och genusteori störa – dvs. ifrågasätta och kritiskt granska – arbetet med jämställdhetsintegrering löpande. Praktiskt tillämpad jämställdhetsforskning kan ge viktiga bidrag till berörda och ansvariga politiker. Medel behöver därför avsättas för forskning på nationell och lokal nivå. Forskningspolitiken behöver ta hänsyn till de kunskapsbehov som finns för att utveckla jämställdhetspolitiken och jämställdhet inom andra politikområden. Strukturer och strategier för lärande utifrån forskningsresultaten behövs för att samspelet mellan lokal och nationell nivå ska leda till utveckling av jämställdhetspolitiken.

### ***Vilket problem ska lösas?***

Att veta vilket problem som ska lösas underlättar möjligheten att gå från teori till praktik eller från kartläggning till insatser. VINNOVA tog i TIGER-programmet fasta på ett specifikt problem som skulle lösas där det även på förhand var definierat vilka kompetenser som behövde samverka. Här avsatte man en viss summa av programmedlen som gick att söka för att göra en probleminventering. Socialfonden har en liknande arbetsgång där projekten får starta med en förprojektering som redovisas innan man beviljas medel för genomförande. På ett liknande sätt är regeringens nu pågående jämställdhetsåtgärder Jämställdhet i myndigheter (JiM) upplagd där myndigheterna får ganska lång tid på sig för att ta fram en handlingsplan. Under tiden har de även möjlighet att avropa stöd i sin projekteringsprocess. Det tar lång tid att planera för ett strategiskt utvecklingsarbete som är baserat på kunskap och identifierade behov. Det kan vara väl investerad tid.

Vi har noterat några framgångsfaktorer som vi vill lyfta fram och som vi tror gynnar ett långsiktigt utvecklingsarbete.

För det första bör utvecklingsarbetet vara baserat på ett definierat problem. Att utbilda och höja medvetenheten hos den breda skaran av aktörer kan säkert vara ett viktigt första steg på väg mot förändring. Men det praktiska förändringsarbetet blir sällan genomfört innan ett problem är definierat. En förändring som inte bottenar i en analys och ett tydligt problem blir ofta oreflekterat och svårt att motivera i längden. Detta gäller såväl på programnivå som på projektnivå.

Det finns ofta en önskan att skrida till handling omedelbart – utan reflektion och analys. En sådan handling bottnar kanske i ett könsmonster som sticker ut i statistiken – exempelvis fler kvinnor än män får del av kommunens service inom ett visst område. Att utan analys omedelbart erbjuda någon slags kompensation till männen, i det här fallet, kanske inte löser det ursprungliga problemet. Som alltid behöver det finnas en balans - en balans mellan handling och problematisering. Att handla utan att problematisera kan leda fel. Att problematisera utan att handla leder till ökad förståelse men ingen förbättring.

För det andra krävs inte bara kunskap om vilket problem som ska lösas att en förändring ska kunna genomföras och bli långsiktig. Det krävs också en beredskap i organisationen för ett utvecklingsarbete och till dessutom ett ledarskap som håller i processen. Ofta krävs det flera olika typer av kompetenser som behöver samverka för att utvecklingsprocessen ska bli både reflekterande och konkret.



## Referenser

- Boman, Ann och Sjöberg, Karin (2011). *ESF Jämt. Arbetsrapport 2*. APeL FoU.
- Boman, Ann och Sjöberg, Karin (2013). *ESF Jämt. Lärande utvärdering. Delrapport 3*. APeL FoU.
- Boman, Ann och Sjöberg, Karin (2013). *Slutrapport ESF Jämt*, (ännu inte utgiven) APeL FoU.
- Brulin, Göran och Svensson, Lennart (2012). *Managing Sustainable Development. A Learning Approach to Change*. Surrey: Gower.
- Callerstig, Anne-Charlott; Lindholm, Kristina; Sjöberg, Karin och Svensson, Lennart (2012). *Program för hållbar jämställdhet. Delrapport från följeforskning av programmet*. APeL FoU.
- CEMR (2009). *Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*. SKL.
- DO (2012) R4. Rätten till sjukvård på lika villkor.
- EG nr 1081/2006: *Europaparlamentets och rådets förordning av den 5 juli 2006 om Europeiska socialfonden och ESF – Europeiska Social Fonden*.
- EG nr 1083/2006 *Rådets förordning av den 11 juli 2006 om allmänna bestämmelser för Europeiska regionala utvecklingsfonden, Europeiska socialfonden och Sammanhållningsfonden*.
- EIGE (2013) *Review of the implementation of the Beijing Platform for Action in the EU. Institutional mechanisms for the advancements of gender equality*. (Ännu inte utgiven)
- Fürst Hörte, Gunilla (2009). *Om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. Utvärdering*. VINNOVA rapport 2009:16.
- GHK - Fondazione Giacomo Brodolini (2009) *Evaluation of the European Social Fund's support to Gender Equality. Evaluation of the European Social Fund's support to Gender Equality. Country Report of Sweden*. VT / 2009/057/Id. 003.
- Göransson, Ulla och Sundin, Elisabeth (red) (2006). *Vad hände sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 90-talen*. (VR 2006:08). VINNOVA.
- Halldén, Jenny; Jupiter, Johanna; Kempinsky, Peter; Saarinen, Ylva och Boman, Ann (2010). *Utvärdering av Program Jämi och Program för Hållbar Jämställdhet. En utvärdering av två nationella satsningar på jämställdhetsintegrering inom stat, landsting och kommun*. Kontigo.
- Hallin, Göran; Halldén, Jenny; Jupiter, Johanna; Lindquist, Pär; Strömblad, Johan (2010) *Ökad jämställdhet och bättre tillgänglighet genom Socialfonden? En utvärdering av jämställdhets- och tillgänglighetsaspekter i genomförandet av Socialfondsprogrammet. Version ÖK 21*. Kontigo.
- Halvarsson, Agneta; Svensson, Lennart; Brännmark, Mikael; Eklund, Jörgen; Kock, Henrik och Lindskog, Pernilla (2013). *Lean Production – an institutional*

*and organizational perspective on two national programs.* Paper at International HELIX Conference 2013.

Kontigo (2010). *Ökad jämställdhet och bättre tillgänglighet genom Socialfonden?* En utvärdering av jämställdhets- och tillgänglighetsaspekter i genomförandet av Socialfondsprogrammet. Version ÖK 21 oktober.

Kontigo (2011). *Utvärdering av Program Jämi och Program för Hållbar Jämställdhet.* En utvärdering av två nationella satsningar på jämställdhetsintegrering inom stat, landsting och kommun.

IJ 2010/941/JÄM. *Medel till Sveriges kommuner och landsting för fortsatt stöd till Program Hållbar Jämställdhet.* Regeringsbeslut 2010-11-11

IJ2007/3277/JÄM. *Medel till Sveriges Kommuner och Landsting för att stödja jämställdhetsintegrering.* Regeringsbeslut 2007-12-06.

IJ2008/1467/JÄM. *Uppdrag till Göteborgs universitet om stöd till myndigheternas arbete med jämställdhetsintegrering.* Regeringsbeslut 2008-07-30.

Lindholm, Kristina (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling.* Lund: Studentlitteratur.

Morhed, Anne-Marie och Andersdotter Bengtsson, Elin (2010). *Jämställd statsförvaltning. Långsiktigt stöd för kvalitetssäkring av verksamheten.* Jämi rapport 5/10.

Moser, Caroline och Moser, Annalise (2005). *Gender mainstreaming since Beijing: a review of success and limitations in international institutions.* Gender and Development. Vol 13, No 2.

Norrbin, Camilla och Olsson, Annika (2010). *Forskning saknas. En kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering.* Jämi rapport 3/10.

Olsson, Annika (2010). *Slutrapport program Jämi 2008-2010.* Jämi rapport 4/10.

Pettersson, Katarina (2010). *Intervjuer om målen, motståndet och modellen. En första följeforskningsrapport i TIGER Nordregio.*

Pettersson, Katarina. *De svenska tigrarna tiger inte still: att förändra genus för ökad jämställdhet.* Följeforskningsrapport om VINNOVAs program: Tillämpad genusforskning för starka forsknings- och innovationsmiljöer (ännu inte utgiven).

Program för Hållbar Jämställdhet. Riktlinjer för ansökan om utvecklingsstöd perioden 2011-2013. Sveriges Kommuner och Landsting.

Program för Hållbar Jämställdhet: Ansökan om medel för stöd av jämställdhetsintegrering i kommunal verksamhet. Dnr 07/1736 Sveriges Kommuner och Landsting.

Program för Hållbar Jämställdhet (2009). *Jämställdhetsintegrering pågår! Lägesrapport från 23 utvecklingsarbeten för hållbar jämställdhet*. Sveriges Kommuner och Landsting.

Projektdirektiv SKL (2008). Dnr08/2254 Ver 1.0. Sveriges Kommuner och Landsting. Program för Hållbar Jämställdhet (2008). Riktlinjer för ansökan om utvecklingsstöd. Sveriges Kommuner och Landsting.

Program för Hållbar Jämställdhet (2013). Styrkort för Program för hållbar jämställdhet 2011-2014. Sveriges Kommuner och Landsting.

Prop. 1993/94:17 Om jämställdhetspolitiken. *Jämställdhetspolitiken: Delad makt – delat ansvar*.

Rao, Aruna och Kelleher, David (2005). *Is there a life after gender mainstreaming?* Gender and Development Vol 13, no 2.

Ramböll (2012). *Utvärdering av europeiska socialfonden i Sverige preliminära resultat. Delrapport*.

SOU 2001:44 *Jämställdhet – transporter och IT. Slutbetänkande från JämSt – Jämställdhetsrådet för transporter och IT*

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

SOU 2007:15 *Stöd för framtiden – om förutsättningar för jämställdhetsintegrering*. 2007:15. Slutrapport från JämStöd.

SOU 2007:15 *JämStöds Praktika. Metodbok för jämställdhetsintegrering*.

Statskontoret: Förhandsutvärdering av nationellt program för Europeiska socialfonden. Delrapport. Dnr 2013/34-5.

Sweco Eurofutures (2010). *Att lära för effektivt genomförande och långsiktig påverkan. En utvärdering av lärsystemen i strukturfonderna*.

Svenska ESF-rådet: *Socialfondsprogrammet 2007-2013. Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013*.

Svenska ESF-rådet (2007). *Vägledning till jämställdhetsintegrering – en utgångspunkt*. Dnr 2007-00467.

Svensson, Lennart och Nilsson, Barbro (2008). *Partnership: As a strategy for social innovation and sustainable change*. Stockholm: Santérus.

Tang, Shiping (2011). *A General Theory of Institutional Change*. London: Routledge.

UN WOMEN (2011) Jämställdhet är en mänsklig rättighet. En handbok om kvinnokonventionen och pekingplattformen.

VINNOVA (2007). Utlysning Tillämpad genusforskning inom starka forsknings- och innovationsmiljöer. 2007-06-18.

### **Internetkällor**

[www.do.se](http://www.do.se)

[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

[www.temalikabehandling.se](http://www.temalikabehandling.se)