

Jämställdhetsintegrering – problem eller möjlighet?

En fallstudie av Malmö stad

Abstract

Denna uppsats ämnar besvara frågan: Jämställdhetsintegrering – problem eller möjlighet? Malmö stad används som fallstudieobjekt. Uppsatsen har sin utgångspunkt i CEMR-deklarationen, framtagen av EU, vilken erkänner jämställdhetsintegrering som bästa metod för jämställdhetsarbete. Jämställdhetsintegrering analyseras med hjälp av tre olika begrepp vilka är *organisationsförändring*, *eldsjäl* och *symbolpolitik*. Dessa kompletteras i analysen med samtalsintervjuer med anställda inom Malmö stad. Resultaten visar att jämställdhetsintegrering kan förstås som en del av en större organisationstrend som lägger stor vikt vid målstyrning och mätbara resultat. Detta leder till att jämställdhetsbegreppet urvattnas och kommuner kan därmed bedriva en form av symbolisk jämställdhetspolitik utan att exempelvis maktbegreppet analyseras. Positiva effekter är att jämställdhetsarbetet inte längre är beroende av eldsjälarna som brinner för frågan, samtidigt kan detta leda till att frågan även lyfts från experter till tjänstemän utan tidigare erfarenhet.

Slutsatsen är att jämställdhetsintegrering kan fungera som en startsträcka och bidra med ett statistiskt faktaunderlag, men utan andra mer djupgående metoder blir jämställdhetsarbetet otillräckligt.

Nyckelord: Jämställdhetsintegrering, Malmö stad, Symbolpolitik, Omorganisering, New Public Management (NPM), Eldsjäl, Jämställdhet, CEMR-deklarationen

Antal ord: 9717

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problemformulering.....	1
1.2	Jämställdhetsbegreppet.....	2
1.3	Generaliserbarhet.....	3
2	Metod	4
2.1	Strategiskt urval.....	4
2.2	Samtalsintervjuer.....	5
2.2.1	Genomförande av intervju.....	5
2.2.2	Urval av intervjusubjekt.....	6
2.3	Material.....	6
3	Bakgrund	8
3.1	Malmö stads jämställdhetsarbete.....	8
3.2	Kommunens skyldighet.....	9
3.3	CEMR-deklarationen.....	9
3.4	Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering i Malmö stad.....	10
4	Teori	12
4.1	Jämställdhetsintegrering.....	12
4.1.1	Jämställdhetsintegrering av budgetarbetet.....	13
4.1.2	Könsuppdelad statistik.....	13
4.2	Kritik mot jämställdhetsintegrering.....	14
4.3	Organisationsförändring.....	15
4.3.1	Mål och resultat.....	16
4.3.2	Tjänstemannens nya roll.....	16
4.4	Eldsjäl.....	17
4.5	Symbolpolitik.....	17
5	Analys	19
5.1	Jämställdhetsintegrering - en del av en organisationstrend.....	19
5.1.1	Att mäta jämställdhet?.....	19
5.1.2	Målstyrning utan mål.....	20
5.1.3	Ansvaret förskjuts nedåt.....	21
5.2	Eldsjälen som kunde brinna upp.....	22

5.3	Jämställdhetspolitik – ett symboliskt ställningstagande?	23
5.4	Sammanfattning och övriga reflektioner	25
6	Avslutande diskussion	28
6.1	Rekommendationer för framtid forskning	28
6.2	Slutsats	29
7	Referensförteckning.....	30
7.1	Litteratur	30
7.2	Artiklar	31
7.3	Dokument.....	32
7.4	Lagtext	33
8	Bilaga 1: Intervjuguide för Planeringssekreterare.....	34
8.1.1	Inledning	34
8.1.2	Symbolpolitik.....	34
8.1.3	Jämställdhetsintegrering	34
8.1.4	Eldsjal	34
8.2	Genomförande av intervju	35
9	Bilaga 2: Intervjuguide för tjänstemän	36
9.1	Genomförande av intervju	36

1 Inledning

Mycket forskning har presenterats gällande hur man arbetar med jämställdhetsfrågor inom en organisation och hur man bäst genomför organisationsförändringar. Under de senaste decennierna har någonting hänt gällande jämställdhetsarbetet i svenska kommuner. Fokus läggs numera på att bedriva *jämställdhetsintegrering*, vilket har som mål att arbeta med jämställdhetsfrågorna på alla nivåer inom kommunal verksamhet. Förhoppningarna om att jämställdhetsarbete ska flyttas från ramar av enskilda projekt till att integreras i alla verksamhet är många, men kritiker menar att detta medför att man då istället minskar chansen att finna en person att utkräva ansvar ifrån. Om ett förhållningssätt ska genomsyra en hel kommuns verksamhet, vem ska man då ställa till svars om något går fel?

Vårt intresse för denna fråga väcktes när vi i början av vårt uppsatsarbete ringde runt till utvalda kommuner för att få tag i någon som var ansvarig för jämställdhetsarbete inom kommunen. Istället för att bli kopplade till en person i position som kunde svara på våra frågor, blev vi skickade runt genom hela kommunens organisation. Svar som att ”kommunen arbetar naturligtvis med jämställdhet” var vanliga, men när vi sedan bad om att få komma till en ansvarig möttes vi ofta av tystnad. Kan det vara så att jämställdhet är en politik som kommuner gärna vill associeras med utan att behöva lägga ned resurser på, med andra ord en form av symbolpolitik? Har jämställdhetsintegrering medfört att kommuner lättare kan bedriva en sådan politik? Vi började därför söka efter dokument som visade på att en kommun hade tagit på sig ansvaret att arbeta med jämställdhetsintegrering för att se om man skulle kunna finna resultat att utvärdera. Det vi fann var Council of European Municipalities and Regions deklaration om jämställdhet vilken vi hädanefter kommer referera till som *CEMR-deklarationen*. En deklaration som har som mål att lyfta frågor om jämställdhet på en regional och kommunal nivå inom Europeiska Unionen, EU.

1.1 Problemformulering

Denna uppsats syftar till att analysera för- och nackdelarna med jämställdhetsintegrering som metod för jämställdhetsarbete inom en kommun.

Vår huvudfråga är därför *Jämställdhetsintegrering – problem eller möjlighet?* där vi sedan valt att göra en fallstudie på Malmö stads arbete med jämställdhetsintegrering. Underfrågan lyder därför: Hur har jämställdhetsintegreringen påverkat jämställdhetsarbetet inom Malmö stad?

1.2 Jämställdhetsbegreppet

Begreppet jämställdhet är svårdefinierat, och hur man tolkar resultat utifrån ett jämställdhetsperspektiv skiljer sig mellan olika länder (Alvesson & Due Billing, 2009:25). Jämställdhet förväxlas dessutom ofta med begreppet jämlikhet vilket bör ses som ett bredare begrepp som innefattar alla människors lika värde (Jutterdal, 2008:12).

Det arbete som görs för att skapa jämställdhet mellan män och kvinnor brukar betecknas som feministisk politik, och den tanke och diskurs som sker gällande samhällets uppbyggnad kallas för feministisk ideologi (SOU, 2005:56). Inom feministisk ideologi finns det en rad inriktningar och diskussioner som förs gällande bland annat frågor kring genus, vilket innebär socialt konstruerade könsroller, och patriarkatets ursprung (SOU, 2005:52). Med patriarkat menas en samhällsordning med fokus på kön där kvinnor ställs som underordnade till män (SOU, 2005:53).

Svensk jämställdhetspolitik har främst utgått från liberal feminism, att alla liberala principer ska gälla för både män och kvinnor, och socialistisk feminism som fokuserar på arbetsfördelningen mellan män och kvinnor där det anses att kvinnors arbete värderas mindre. (SOU, 2005:55). Radikalfeminismen, som ser sexualitet som bas för patriarkatet vilket tar form i mäns våld gentemot kvinnor, fick under 1990-talet ett större inflytande över den feministiska politiken i Sverige. Exempel på hur radikalfeminismen har påverkat svensk jämställdhetspolitik är det fokus som riktats mot mäns våld mot kvinnor (SOU, 2005:56). År 2005 utarbetades övergripande mål gällande svensk jämställdhetspolitik. Dessa var att ”kvinnor och män skall ha samma makt att forma samhället och sina egna liv” (SOU, 2005:26).

EU:s kommission fastställde 2009 att jämställdhet definieras som:

Gender equality means an equal visibility, empowerment, responsibility and participation of both women and men in all spheres of public and private life. Gender equality is the opposite of gender inequality, not of gender difference.
(CM, 2009, 68: Declaration: Making gender equality a reality)

Detta är någonting som även CEMR-deklarationen tar fasta på. Deklarationen menar att det existerar ojämlikheter mellan könen och ger exempel såsom löneskillnader och politisk underrepresentation CEMR-deklarationen fastslår vidare att sociala konstruktioner av könen är anledningen till denna skillnad (CEMR-deklarationen:3).

Då CEMR-deklarationen är utgiven av EU och är det dokument som ligger till grund för valet av metoden jämställdhetsintegrering i Malmö stad väljer vi att ha EU:s definition av jämställdhet i vår uppsats.

1.3 Generaliserbarhet

Vår analys baserar sig på jämställdhetsintegrering som metod inom kontexten svenska kommuner. Vi anser att vår övergripande analys av begreppet jämställdhetsintegrering kan ha viss generaliserande karaktär då vår operationalisering är tydlig och därför kan användas som analysverktyg även i liknande kontexter. Gällande fallstudien av Malmö stad kan resultaten inte anses vara generaliserbara till andra kommuner då mycket av analysen är kopplad till specifika dokument framtagna av Malmö stad eller citat uttalade av anställda i kommunen. Dessutom vill vi poängtera att Malmö stad befinner sig i uppstartningsprocessen i sitt arbete med jämställdhetsintegrering och att det därför är svårt att komma med heltäckande resultat om vad jämställdhetsintegrering innebär som metod.

2 Metod

I detta kapitel motiveras vårt urval av Malmö stad. Därefter beskrivs metoden samtalsintervju vilken följs av en redogörelse av genomförandet av dessa samt urvalet gällande våra intervjusubjekt.

Slutligen resonerar vi kring materialet som ligger till grund för uppsatsen med hjälp av infallsvinklar som reliabilitet, validitet och socialkonstruktivism.

2.1 Strategiskt urval

Då kommunen möter medborgarna varje dag i alla livets faser har den en central roll gällande förverkligandet av förändringspolitik (Jutterdal, 2008:10). Att använda kommuner som studieobjekt gällande implementering av jämställdhetspolitik ter sig därför naturligt.

I dagsläget finns 290 svenska kommuner och enligt Council of European Municipalities and Regions har 80 utav dessa undertecknat CEMR-deklaration (CEMR). Vi har valt att utgå från en kommun som undertecknat CEMR-deklarationen då man genom ett undertecknande av denna erkänner jämställdhetsintegrering som den bästa metoden att arbeta med jämställdhet.

I uppsatsen används metoden samtalsintervjuer men då uppsatsarbetet är tidsbegränsat har även urvalspopulation begränsats geografiskt. Vårt lärosäte är Lunds Universitet och vi valde därför att avgränsa oss till Skåne län. Inom Skåne län har följande tre kommuner skrivit på CEMR-deklarationen: Malmö, Simrishamn samt Ängelholm CEMR).

Vi anser det viktigt att dels granska en kommun vars jämställdhetsarbete berör så många individer som möjligt; dels välja en kommun där vi har möjlighet att granska flest antal förvaltningar. Därför ser vi det som lämpligt att välja den kommun som har flest invånare och mest resurser. Vi har därför valt Malmö stad som objekt för vår studie.

2.2 Samtalsintervjuer

Vårt val av samtalsintervjuer som metod baseras på en strävan om att förstå de tjänstemän som arbetar med policyprocesser¹ och genom dessa intervjuer utvecklar vi våra begrepp och definierar teoriens problemområden (Esaiasson et al, 2009, s.220).

Tjänstemännens egna uttalanden kring jämställdhetsintegrering är relevanta för vår uppsats då de ger oss möjlighet att ta del av infallsvinklar som är oväntade (Esaiasson et al, 2009:284). Det material vi samlar in via våra intervjuer är inte tänkt att stå på egna ben, utan bör ses som ett komplement till vår teorigrund. Vårt mål är att detta primärmaterial ska stå i stark dialog med tidigare teorier, för att utveckla vårt eget bidrag till forskningen om jämställdhetsintegration (Esaiasson et al, 2009:289).

De samtalsintervjuer vi genomför kommer att vara uppdelade i två etapper. Arbetet inleds med en informantintervju vilket betyder att vi vill ta del av informationen kring exempelvis ett händelseförlopp (Esaiasson et al, 2009:257). Vi intervjuar här de ansvariga planeringssekreterarna för jämställdhetsarbete inom Malmö stad. Detta då vi vill ha tydlig information om hur jämställdhetsarbete fortgår inom kommunen. Denna intervju har även inslag av en respondentkaraktär då vi vill se hur de ställer sig till begrepp viktiga för vår analys. Med respondentintervju menas att man undersöker en respondents eget tankesätt kring ett begrepp eller fenomen (Esaiasson et al, 2009:297).

I den andra etappen genomför vi kortare intervjuer med jämställdhetsintegreringsansvariga på respektive förvaltning inom Malmö stad då vi vill ta del av deras tankar kring jämställdhetsintegrering samt hur de ser på jämställdhetsarbetet i stort. Vi får här även information om hur arbetet inom respektive förvaltning har framskridit.

Inför våra intervjuer kontaktar vi utvalda intervjusubjekt och ger möjligheten till anonymitet. Vi ställer standardiserade frågor för att se mönster och skillnader i respondenternas svar (Esaiasson et al, 2009:258). Under de intervjuer vi utför utgår vi från en i förväg skriven uppsättning av frågor², men beroende på hur respondenterna svarar anpassas samtalet (Esaiasson et al, 2009:259).

2.2.1 Genomförande av intervju

Den första intervjun skedde i ett pass om 60 minuter. Respondenterna bad om att få intervjuas samtidigt vilket vi accepterade. Detta trots att vi ser det som problematiskt då det exempelvis kan vara svårare att ha ett kritiskt förhållningssätt framför en kollega. Efterföljande intervjuer skedde över telefon där vi ställde

¹ Policyprocess innebär hela det händelseförlopp som formar politikens innehåll, från idé till dess effekter (Hogwood& Gunn, 1984:4)

² Intervjuguide återfinns i Bilaga 1 och Bilaga 2

standardiserade frågor gällande hur ansvariga ser på jämställdhetsintegrering som metod, om de känner att de har fått konkreta direktiv samt hur de anser att jämställdhetsarbetet fortlöper. Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas. Detta gjordes för att vår analys ska innehålla en så exakt återgivning av intervjuerna som möjligt (Esaiasson et al, 2009:302).

2.2.2 Urval av intervjusubjekt

De två respondenterna vid den första intervjun är planeringssekreterare vid avdelningen för Integration och Arbetsmarknad och är ansvariga för jämställdhetsintegreringen i Malmö stad. Dessa återges i uppsatsen som planeringssekreterare 1 och 2. Då deras ansvarsområde rör jämställdhetsintegrering och uppföljning av jämställdhetsplaner ser vi dem som nyckelpersoner. Eftersom intervjuerna ska fungera som komplement till vår teori fokuserar vi på centralitet i vår urvalsprocess. Med detta menas att vi intervjuar de vi i förhand anser viktiga när det gäller jämställdhetsarbete inom Malmö stad (Esaiasson et al, 2009:291).

Vid efterföljande intervjuer ringde vi till de tio förvaltningar där det via Malmö stads hemsida går att finna kontaktuppgifter. Detta urval gjordes medvetet, då vi ville ta del av arbetet på de förvaltningar som medborgarna själva har möjlighet att kontakta. Därefter bad vi om att få tala med den person som var ansvarig för jämställdhetsfrågor. Dessa återges i analysen som tjänsteman 1-7.

I de fall där vi fick kontakt med en ansvarig genomfördes sedan en kortare intervju. Om en person inte gick att nå ersattes inte denna med någon annan då bortfallet i sig är intressant för vår analys. Totalt intervjuades sju personer och samtliga var del av det nätverk inom Malmö stad som arbetar med jämställdhetsintegrering.

2.3 Material

Materialet består av både primär- och sekundärmaterial. Inledningsvis har vi tagit del av de dokument om jämställdhet som finns på Malmö stads hemsida. Dessa dokument är CEMR-deklarationen och Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering, vilka båda presenteras i kapitel tre. Vi har genom dessa dokument valt de begrepp som vi anser relevanta för vår frågeställning och operationaliserar sedan dessa begrepp genom att ta del av tidigare forskning. Vår teori och analys baseras på en stor mängd litteratur och artiklar vilket vi anser minskar risken för ensidig operationalisering. En ensidig operationalisering skulle kunna medföra låg validitet - att man i sin forskning inte mäter det man avser sig mäta (Esaiasson et al, 2007:63). Reliabilitet, att de resultat författaren uppvisar är tillförlitliga, blir oftast problematiskt under insamling och bearbetning av data och

det är därför även här viktigt med en god operationalisering (Esaiasson et al, 2010:70).

Litteraturen som används för att hitta förklaringar på begreppen har inte någon direkt koppling till jämställdhet utan är generella förklaringar av valda begrepp. Dessa vävs sedan i analysen samman med utgångsbegreppet jämställdhetsintegrering.

För att verkligen skapa förståelse om vad jämställdhetsintegrering innebär för en kommun kompletteras sekundärmaterialet med primärmaterial i form av samtalsintervjuer.

Vi har en förståelse om att forskningsresultat måste förstås socialkonstruktivistiskt. Detta innebär att vi är medvetna om att vår bearbetning av fakta och intervjuerna samt vår analys påverkas av den positionering vi har som textförfattare (Wenneberg Barlebo, 2010: 13). Vår bakgrund och förförståelse till ämnet färgar hur vi tolkar den fakta och de intervjuer som vår analys baserar sig på.

3 Bakgrund

Detta kapitel inleds med en kort redogörelse för Malmö stads arbete med jämställdhetsintegrering från undertecknandet av CEMR-deklarationen till dagens arbete. Därefter följer en kort beskrivning av de skyldigheter kommuner har rat till jämställdhetspolitik. Detta för att påvisa att alla kommuner har en förpliktelse att bedriva någon form av jämställdhetsarbete.

Slutligen sammanfattas CEMR-deklarationen samt den Utvecklingsplan för Jämställdhetsintegrering som Malmö stad tagit fram. Detta då dessa dokument ligger till grund för jämställdhetsintegreringsarbetet i Malmö stad.

3.1 Malmö stads jämställdhetsarbete

Arbetet med jämställdhetsintegreringen i Malmö stad stöds och samordnas av avdelningen för integration och arbetsmarknad. På denna avdelning sköts arbetet av två tjänster uppdelade på tre personer (Planeringssekreterare 1 & 2).

Jämställdhetsintegreringen baseras på CEMR-deklarationen som undertecknades den 30 augusti 2007. Därefter tog Malmö stad fram en utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering. Den tog form under slutet av 2009 och i augusti 2010 gick planen ut på remiss till alla förvaltningar inom Malmö stad. Planen gick även ut till fack samt alla kommunala bolag. Efter att responsen hade bearbetats gick planen upp till kommunfullmäktige i april 2011. Oppositionen i Malmö stad lade då en grund på återremiss som baserade sig bl.a. på att de ansåg att planen inte hade tagit hänsyn till att det kunde utvecklas en risk för kvotering av det underrepresenterade könet. Planen omarbetades och togs åter upp i kommunfullmäktige i augusti 2011. Vid detta tillfälle antogs planen (Planeringssekreterare 1 & 2)

Malmö stad har 22 förvaltningar som alla har som mål att ta del av jämställdhetsintegreringen (Planeringssekreterare 1 & 2) Alla förvaltningar som arbetar med integreringen ska ha en ansvarig kontaktperson som även ska vara del av ett övergripande nätverk inom Malmö stad. Detta nätverk syftar till att stödja varandra under arbetet, utbildning samt idéutveckling (Utvecklingsplan:13)

I nuläget läggs inga resurser på jämställdhetsintegrationsarbetet, dock finns det fyra miljoner kronor för förvaltningar att söka under 2012. Dessa pengar är öronmärkta till jämställdhetsintegrationen och ska stödja projekt (Planeringssekreterare 1 & 2).

3.2 Kommunens skyldighet

Kommunens skyldighet gällande jämställdhetsarbete går att dela in dels i en inomorganisatorisk skyldighet, dels i en extern skyldighet gentemot medborgare.

Kommunallagen (1991:900 2:2 §) säger att svenska kommuner och landsting ska behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat. Enligt Kommunallagen (1991:900 1:4 §) menas med medlem den ”som är folkbokförd i kommunen, äger fast egendom i kommunen eller är taxerad till kommunalskatt där”. I SOU:2005:66 fastslås att jämställdhetspolitiken i Sverige ska syfta till att ”kvinnor och män skall ha samma makt att forma samhället och sina egna liv”. Detta mål är gällande för Sveriges kommuner och syftar till kommuners skyldighet att, om detta mål inte är uppfyllt, arbeta för att alla ska behandlas jämställt.

Inom det inomorganisatoriska perspektivet fungerar kommunen som alla andra arbetsgivare. Det framgår i Diskrimineringslagen (2008:567, 3:11 § 1 st) att alla arbetsgivare med minst 25 anställda är skyldiga att skriva en jämställdhetsplan vart tredje år. I denna ska det framgå vilka åtgärder och vilken tidsplanering som arbetsgivaren har som mål. Diskrimineringslagen (2008:567 3:11 § 2 st) innehåller en förpliktelse om att en uppföljning av denna plan ska uppvisas i följande handlingsplan.

3.3 CEMR-deklarationen

Jämställdhet mellan kvinnor och män är en grundläggande rättighet för alla och ett omistligt värde i en demokrati. För att denna rättighet skall förverkligas är det nödvändigt, inte endast att den erkänns i lag. Utan också att den tillämpas effektivt på alla områden, Såväl politiska, ekonomiska och sociala som kulturella.

(CEMR-deklarationen:3)

Dessa meningar pryder framsidan på den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå - CEMR-deklarationen. Deklarationen togs fram 2005/06 av CEMR och översattes 2009 av *Sveriges Kommuner och Landsting*, SKL. Den bygger på subsidiaritetsprincipen som utgår från en förståelse om att samhällsgemenskapen byggs underifrån och upp och att beslut bör fattas på lägsta möjliga nivå (CEMR-deklarationen:4).

Genom att underteckna deklarationen förbinder sig kommunen att upprätta ett samarbete med alla institutioner och organisationer inom kommunen för att reell jämställdhet ska uppnås (CEMR-deklarationen:3).

CEMR-deklarationen utgår från ett genusperspektiv med en förståelse om att könen innehåller sociala konstruktioner som bygger på stereotypa föreställningar samt en förståelse om att jämställdhet är nyckeln till ekonomisk och social framgång (CEMR-deklarationen:3-4)

Deklarationen inleds med sex grundläggande principer som innebär ett erkännande av att jämställdhet är en grundläggande rättighet, att all form av diskriminering måste bekämpas, att båda könen ska vara med i beslutsprocesser samt avskaffandet av stereotypa könsbilder (CEMR-deklarationen:6). Dessutom erkänns jämställdhetsintegrering som den nödvändiga metoden för jämställdhetsarbete och slutligen att kommuner måste se till att tillräcklig finansieringen och resurser kopplas till arbetet (CEMR-deklarationen:7).

Efter dessa principer följer sex stycken mer specifika åtaganden som undertecknaren förbinder sig att göra, dessa är som följer

1. En handlingsplan ska tas fram inom två år från dagen för undertecknandet och därefter ska arbetet startas.
2. Handlingsplanen ska innehålla mål, prioriteringar, de åtgärder man planerar att vidta, resurser och förslag om tidsramar för genomförandet.
3. Planen ska spridas och det ska publiceras offentliga rapporter om hur arbetet fortskrider
4. Vid behov ska handlingsplanen revideras och en ny ska skapas för efterföljande period
5. Kommunen förbinder sig att samarbeta kring ett lämpligt utvärderingssystem
6. Man ska meddela CEMR att kommunen undertecknat deklarationen. (CEMR-deklarationen:8)

Därefter följer 30 artiklar inom nio mer specifika områden som berör allt från demokratiskt ansvar till bostadspolitik. (CEMR-deklarationen:9-30)

3.4 Utvecklingsplan för jämställdhetsintegrering i Malmö stad

Huvudsyftet med utvecklingsplanen är att kvalitetssäkra att både verksamheterna ut mot medborgarna samt Malmö kommun som arbetsplats blir fria från diskriminering och att de blir jämställda. Det finns med andra ord två perspektiv, verksamhets- och arbetsgivarperspektivet. Målsättningen är att Malmö stad senast 2013 ska säkerställa att alla verksamheter arbetar för likvärdig service och bemötande, jämn fördelning av resurser, makt och inflytande mellan alla kvinnor, män, flickor och pojkar. Dessutom ska Malmö stad arbeta för likvärdiga arbetsvillkor och arbetsförhållanden, samt jämn fördelning mellan kvinnor och män inom olika yrkesgrupper och förhindra skillnader i lön mellan kvinnor och män. Konkreta åtaganden lämnas till varje förvaltning att lösa själva (Utvecklingsplan:1).

Utvecklingsplanen ställer sig bakom principerna i CEMR-deklarationen och kompletterar denna med de fyra delmål som togs fram i slutbetänkandet av den jämställdhetspolitiska utredningen vilka är jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra (SOU 2005:66).

Strategin för att arbeta med jämställdhetsintegrering beskrivs som effektmål vilka bygger på att förvaltningarna kontinuerligt:

- Könsuppdelar all individbaserad statistik, så långt det är möjligt
- Gör jämställdhetsanalyser
- Ser över utvecklingsplanen och ser över vad den har för betydelse för den egna verksamheten
- Har verksamhetsspecifika mål och åtaganden som ökar jämställdheten, dessa baseras på könsuppdelad statistik, jämställdhetsanalyser och prioriterade artiklar hämtade från CEMR-deklarationen.
- Har mätbara mål och åtaganden som ingår i verksamhetsplaner och budget
- Följer upp dessa mål och åtaganden i delårsrapporter och årsredovisningar. Kvalitetsredovisning för insatserna där det framgår hur målen uppfyllts
- Att varje förvaltning årligen tar fram en plan med mål och åtaganden med utvecklingsplanen, CEMR-deklarationen och diskrimineringslagen som grund.

(Utvecklingsplan:8-9)

Förenklat är den konkreta metoden könsuppdelad statistik som ligger till grund för jämställdhetsanalys och jämställd budget.

Jämställdhetsintegreringsarbetets struktur ska bestå i att stadsförvaltningen utbildar, stöttar och samordnar de andra förvaltningarna och dessutom har de ett utvärderingsansvar. Alla förvaltningar ansvarar för att det ska finnas en kontaktperson som samordnar arbetet och har till uppgift att vara ett kunskaps- och metodstöd (Utvecklingsplan:10).

Utvecklingsplanen innehåller därefter prioriterade artiklar hämtade från CEMR-deklarationen där varje förvaltning ska arbeta med de artiklar som anknyter till deras arbete. Olika år har olika fokusartiklar (Utvecklingsplan:16-18).

Avslutningsvis har utvecklingsplanen två bilagor där den första presenterar de sex principerna och de sex åtgärderna som CEMR-deklarationen tar upp och den andra är en lathund för jämställdhetsintegrerad budget där könsuppdelad statistik och jämställdhetsanalys förklaras närmre. (Utvecklingsplan: 21-25)

4 Teori

Detta kapitel inleds med en generell förklaring av jämställdhetsintegrering där de vanligaste strategierna för arbetet framgår. Detta följs av ett avsnitt med allmän kritik mot jämställdhetsintegrering som metod att bedriva jämställdhetsarbete.

Därefter tar vi upp och operationaliserar tre begrepp vilka är *organisationsförändring, eldsjäl och symbolpolitik*. Vår hypotes är att jämställdhetsintegrering kan vara en del av en organisationstrend som innebär en kostnadseffektivisering och rationalisering av den offentliga sektorn. Genom målstyrning och utkrävande av resultat kan jämställdhet i allt för stor grad komma att fokusera kring frågor som kan mätas statistiskt. Då jämställdhetsintegrering medför att jämställdhet ska genomsyra en kommuns alla nivåer kommer det därför inte att behövas en anställd som brinner för frågan – en eldsjäl. Kan detta göra att även expertisen försvinner?

Slutligen ser vi en möjlig risk i att kommuner genom jämställdhetsintegrering kan förminska jämställdhetsbegreppet och på så vis bedriva en form av symbolisk jämställdhetspolitik.

4.1 Jämställdhetsintegrering

En omorganisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sätt deltar i beslutsfattandet.

(Utvecklingsplan:6)

Detta är en vanlig definition av jämställdhetsintegrering som kommer från Europarådet. Under de senaste decennierna har man inom den offentliga sektorn gått från kvinnosatsningar till jämställdhet som horisontell dimension till att nu tala om *jämställdhetsintegrering* (Rönblom, 2008:41). Jämställdhetsintegreringens syfte är att maktskillnader mellan män och kvinnor ska försvinna och jämställdhet uppnås. I myndighetsutövning innebär det att den verksamhet som bedrivs arbetar för att båda könen behov tillgodoses i all service och alla tjänster som erbjuds. Den offentliga verksamheten ska i sitt arbete bidra till att jämställdhet uppnås i hela samhället (Callerstig et al, 2011:13). Jämställdhetsintegrering har sedan 1994 används som strategi i alla myndigheter som ett sätt genomföra den svenska jämställdhetspolitiken (Callerstig et al, 2011:14).

Jämställdhetsarbete brukar delas upp i *externt* och *internt* arbete, där det externa inom offentlig förvaltning rör sig om de tjänster och den service som produceras medan det interna arbetet fokuserar vid personalinriktat arbete med diskrimineringslagen i fokus med krav på åtgärder och jämställdhetsplaner. Båda delarna samspelar och är beroende av varandra (Callerstig et al, 2011:14).

Jämställdhetsintegrering är komplext och mångfacetterat och författarna till boken *Jämställdhet i verksamhetsutveckling* (2011) menar att det därför inte bara kan grunda sig på färdiga modeller och lösningar. Författarna (Callerstig et al, 2011) ser inte jämställdhetsarbete som ett område där det finns optimala lösningar på problemet och där åtgärder alltid leder till resultat. De poängterar att för att jämställdhetsarbete ska fungera krävs det medvetenhet hos de som ska arbeta med det - att man uppmärksammar makt, intressen, handlingsutrymmen och möjligheten att påverka strukturer. Det krävs en ständig analys där olika synsätt och strategier kan mätas mot varandra och där vardagliga situationer, rutiner och traditioner ifrågasätts (Callerstig et al, 2011:15).

En annan aspekt av jämställdhetsintegrering är att resultaten ska vara långsiktiga till skillnad från de satsningar som tidigare oftast gjorts på projektbasis där resultat uppnås på kort sikt men där själva kunskapen därefter faller ur organisationen (Callerstig et al, 2011:16).

4.1.1 Jämställdhetsintegrering av budgetarbetet

Grundtanken med att använda sig av jämställdhetsintegrering av budgetarbetet är att kommuner och staten, när de fördelar samhällets resurser, gör detta ur ett jämställdhetsperspektiv. Arbetet med gender budgeting tog fart under FN:s kvinnokonferens i Beijing 1995 och i FN:s kvinnopolitiska dokument *The Platform for action* kan man läsa följande ”en budget ska ha en konsekvent, synligt och genomarbetat könsperspektiv som gör det möjligt att stärka en utveckling till en jämställd värld” (Klerby & Osika, 2011:96).

Det finns tre huvudsakliga delar av jämställdhetsintegrering av budgetarbetet. Den första handlar om en utvärdering av budgetpolitikens konsekvenser för män och kvinnor ur ett genusperspektiv. Den andra delen bygger på integration av genusperspektivet i alla nivåer av budgetarbetet. Den sista delen ska leda till att resurser, inkomster och utgifter förändras så resurser läggs där jämställdheten främjas mest. För att utvärdera sin budget används en genusmedveten budgetanalys vilket betyder att det görs en undersökning där resursfördelningen kontrolleras så att den motsvarar män och kvinnor i relation till antal, förutsättningar, behov och preferenser (Klerby & Osika, 2011:96).

4.1.2 Könsuppdelad statistik

Könsuppdelad statistik är essentiellt för att kunna göra genusmedvetna budgetanalyser. Metoden går ut på att analysera män och kvinnors villkor,

prioriteringar och agerande så att det synliggörs huruvida samhällets resurser fördelas jämt och motsvarar deras behov och prioriteringar. Den könsuppdelade statistiken innehåller också uppgifter om hur resurser som tid, obetalt arbete och maktpositioner fördelas mellan könen. Tanken är att denna information ska ligga till grund för framtida budgetarbete och därför är säkerställandet av den könsuppdelade statistiken grundläggande (Callerstig et al, 2011:14).

4.2 Kritik mot jämställdhetsintegrering

Steget mot jämställdhetsintegrering togs på grund av att jämställdhetsfrågor tidigare bedrivits som ett sidospår utan inblandning i de rum där den egentliga makten existerade (Bacci & Eveline, 2003:99). Många forskare ser positivt på förändringen och menar att det nu handlar om en transformering av hela organisationen med målet att skapa en kultur av mångfald där individer med olika egenskaper och bakgrund bjuds in att påverka (Bacci & Eveline, 2003:100).

Andra forskare ser dock negativt på jämställdhetsintegrering som metod. Genusforskaren Malin Rönnblom menar att en anledning till bristen på åtgärder inom jämställdhetspolitisk är att jämställdhet inte fyllts med tillräckligt innehåll. Visserligen är jämställdhet en artikulerad fråga i regionalpolitiken men definitionen av jämställdhetspolitiken stannar ofta i statistik och frågor som rör antal individer eller lönenivåer. Ett annat problem är att en jämn balans mellan män och kvinnor anses skapa ett rum där både kvinnliga och manliga värderingar representeras men att detta är ett väldigt oproblematiskt sätt att se på kön. Exempel på detta kan vara frågor som: Varför är det viktigt att kvinnor deltar i beslutprocessen? Vem är det som de ska representera? Andra kvinnor, jämställdhet eller bara sig själva? (Rönnblom, 2008:41f).

Det är främst mycket av den feministiska forskningen som uttrycker oro över förändringen och vissa går så långt som att mena att förändringen istället motarbetar jämställdhetsarbetet. De anser att istället för att skapa en genusmedveten miljö kan integreringen tysta dem som brinner för frågan och på så sätt plocka bort kön och socialt konstruerade genus från dagordningen. Argumenten kan vara att specifika diskussioner om jämställdhet inte längre behövs eftersom jämställdhet numera är integrerat – det blir helt enkelt en retorisk fälla (Squires, 2005:75).

Det engelska ordet för jämställdhetsintegrering är *gender mainstreaming* vilket egentligen har en något annorlunda betydelse. Detta syftar istället till en form av genusmedvetenhet, snarare än ett jämställdhetsarbete, som ska spridas i hela organisationen.

Rent organisationsstrukturmässigt handlar projekten om att lyfta bort ansvaret från experttjänstemännen och istället lägga frågan på icke-expert (Squires, 2005:376). Även om det sker en integrering så kan jämställdhetsfrågan i organisationen få en låg profil. Tanken är att jämställdhet ska gå från att bara ligga på några individers skrivbord till att bli en fråga som berör alla – faran är att

problemet istället aldrig blir någons (Bacci & Eveline, 2003:100f). Forskaren Squires menar att jämställdhetsanalyser oftast bara görs där de inte är för krävande i termer av kostnad, tid och expertis (Squires, 2005:376). Ett annat problem är att jämställdhetsfrågan helt plötsligt ska passas in i alla policyprocesser vilket kan leda till att frågorna förminskas och vrids på tills de lyckas klämmas in i processerna (Squires, 2005:375).

4.3 Organisationsförändring

Under de senaste decennierna har den offentliga sektorn genomgått stora organisatoriska förändringar och börjat närma sig organisationsstrukturen i den privata sektorn. Denna omorganisering benämns ibland som *ekonomismen*, där målet är att den offentliga sektorn ska efterlikna och utformas efter den privata sektorns struktur (Rövik, 2008:135).

Ett begrepp inom ekonomismen är *New Public Management*, NPM, där den offentliga verksamheten hämtat idéer som privatisering, mål- och resultatstyrning, effektivitet, decentralisering och konkurrensutsättning (Rövik, 2008: 27f). NPM beskrivs av statsvetaren Lennart Lundquist ”som en avgörande brytningspunkt i styrningen av den offentliga sektorn” (1998:136). Själva ledningsmetoden inom offentlig sektor har kommit att ändras från att handla om detaljstyrning till lösare ledning, så kallad målstyrning (Callerstig et al, 2011:17). Denna målstyrning har som syfte att politikerna styr förvaltningen genom att presentera tydliga mål och förväntade resultat. Målstyrningen fungerar genom att ge incitament och skapa ett system som ska styra tjänstemännen till rätt beteende (Wittbom, 2009:36). Exempel på detta skulle kunna vara att lyfta frågan om jämställdhet genom en jämställdhetsintegrering.

Viktigt att poängtera är att diskursen kring NPM-reformens vara eller icke vara har en tydlig ideologisk dimension (Rövik, 2008:28). NPM innehåller marknadsliberala idéer där fokus läggs på en så effektiv marknad som möjligt. Lundquist, som är starkt kritisk till ekonomismen, menar att de bästa lösningarna kanske inte alltid är de som är mest kostnadseffektiva på pappret (1998:144). Andra kritiker menar att ekonomismen är så institutionaliserad att den tas för given och framstår som det mest självklara och effektiva sättet att omstrukturera offentlig sektor på (Rövik, 2008:152).

Att integrera ett värde i ett redan befintligt system kan ses som både mer effektivt och kostnadseffektivt jämfört med projektbaserat arbete. Jämställdhetsintegrering kan därför ses som en effektiviseringsmodell som inte innebär något egentligt hot mot den offentliga sektorns nutida omstrukturering (Bacci & Eveline, 2003:101). Det är därför viktigt att se den möjliga kopplingen mellan övergången från jämställdhet som ett sidospår till jämställdhetsintegrering och övergången av den offentliga sektorn till NPM.

4.3.1 Mål och resultat

Forskarna Covaleski och Dirsmith framhåller i sin normativa modellbeskrivning av målstyrning att målen måste vara tydligt framställda och rankade i prioriteringsordning. De anser även att målen måste vara tydligt operationaliserade så att de upplevs som konkreta på varje nivå inom varje process i organisationen. Även återkopplingsprocessen är en central del, där en regelbunden uppföljning är nödvändig och om målen inte har uppnåtts är det viktigt att åtgärder vidtas (Wittbom, 2009:16). Det krävs därför mätbara mål då man genom dessa mått ska kunna se om utvecklingen går i rätt takt och riktning.

Kritik mot målstyrning är att helheten kan gå förlorad när en hel komplex verksamhet ska göras lättöverskådlig och förstås genom statistik (Wittbom, 2009:39). Vidare kritik har riktats mot en övertro om att orsak och verkan alltid har tydliga samband, ett antagande som kritiker menar ligger till grund för målstyrningsprocessen (Wittbom, 2009:37).

Problematiken inom jämställdhetsarbete är att kvalitativa aspekter av jämställdhet är svåra att mäta (Lindholm, 2011:120). I en organisationsform som lägger tyngd på resultat, mätbara förbättringar och effektivitet kan det vara problematiskt att arbeta med frågor som inte har tydliga måttstockar. Därför kan ett problem i översättandet av denna nya organisationsform vara att vissa arbeten, t.ex. jämställdhetsarbete, kommer att få svårt att presentera resultat (Wittbom, 2009:38).

Med detta i åtanke kan menas att resultaten enbart kommer visa på hur väl man lyckats att arbeta med själva jämställdhetsintegreringen och inte hur väl man har lyckats med insatserna för jämställdhet.

4.3.2 Tjänstemannens nya roll

Det har inom kommuner skett stora förändringar av den formella organisationsstrukturen. Från att tidigare bestå av en stabil byråkratiskt kultur sker numera allt fler uppgifter i nya former, såsom nätverksarbete (Rövik, 2008:184). Med nätverkande menas att tjänstemän inom alla kommunens nivåer möts och löser problem genom att utbyta tankar och idéer. (Rövik, 2008:107). En teoretisk grundpelare inom NPM är *managerialismen* som syftar till att ge ett ökat ansvar av frågor till de lägre delarna av en organisation, och manar till en decentralisering av makt (Rövik, 2008:29).

Inslag som betonas starkt inom NPM är målet att skapa en åtskillnad mellan tjänstemän och folkvalda politiker. Tjänstemannens nya roll går till stor del ut på att ta hand om de praktiska besluten medan uppgiften att skapa övergripande målstyrning ligger hos kommunalpolitikerna (Andersson & Hedlund, 2011:170).

4.4 Eldsjäl

Med *eldsjäl* avser vi en starkt engagerad person som driver projekt framåt (Stjernberg, 1993:101), i vårt fall rör jämställdhetsarbete inom kommunalt arbete.

Det har sedan 1980-talet riktats skarp kritik mot svensk jämställdhetspolitik. En del av denna kritik grundar sig på att jämställdhetspolitiken inom offentlig sektor ofta baserat sig på olika projektsatsningar (Sjöberg, 2011:41). I dessa projekt är det viktigt att ha en eldsjäl som har legitimitet och handlingskraft inom avdelningen (Stjernberg, 1993:102).

Eldsjälar kan finnas inom alla nivåer av en organisation och arbetar genom att sprida idéer och policier inom sitt ansvarsområde (Stjernberg, 1993:167). För att förenkla jämställdhetsarbetet inom en organisation är det viktigt att normer och nya erfarenheter sprids genom hela organisationen. Vid implementeringar är förutsättningarna goda att arbetet ska fortgå och fördjupas om det exempelvis finns en engagerad chef som har gjort frågan till ”sin egen” (Sjöberg, 2011:51).

Problematiken med eldsjälar är att när en fråga drivs starkt av en person inom en organisation, kommer detta arbete också att försvinna om eldsjälen försvinner (Stjernberg, 1993:188). Andra svårigheter är att eldsjälar oftast bara har legitimitet inom sin egen avdelning, och därför inte kan sprida förändringsarbetet vidare till andra delar av organisationen (Stjernberg, 1993:205).

Då jämställdhetsintegrering syftar till att lyfta bort jämställdhetsarbete i projektform och istället komma att hamna på fler tjänstemäns bord kan detta medföra att vikten av en eldsjäl minskas.

4.5 Symbolpolitik

Det är svårt att hitta forskning om symbolpolitik och begreppet i sig har många olika betydelser beroende på vilken litteratur man använder sig av. Vi har valt att utgå från en avhandling skriven av Peter Santesson-Wilson. Avhandlingen är skriven på en väldigt hög teoretiskt nivå och är betydligt mer omfattande än vad denna uppsats kräver. Vi har därför valt ut de delar av begreppet som är relevanta för vår frågeställning och vill därför reservera oss mot att vi skulle ha en heltäckande betydelse av begreppet symbolpolitik.

Motsatsen till symbolpolitik är instrumentell politik som bygger på konkreta resultat och effekter. Detta innebär att det i beslutsfattandet finns ett antal mål och handlingsalternativ där effekten är att målen på bästa sätt uppnås (Santesson-Wilson, 2003:39). Symbolpolitik innebär däremot lite krasst ett användande av politiska åtgärder för att symbolisera något politiskt. Det kan också innebära betydelsen av frågor överdrivs och på så sätt ges de egenskaper som går utanför frågornas konkreta innebörd (Santesson-Wilson, 2003:41).

Symbolpolitik kan även förstås som en sorts pseudopolitik som skapas istället för instrumentell politik och som saknar saklig och rationell grund. Handlingarna kan ha en annan betydelse än hur de presenteras och de verkliga motiven eller själva praktiken håller inte i längden. Man kan därför se det som att politiska beslut ibland kan bestå i vad politiken symboliserar, inte i vad den konkret åstadkommer (Santesson-Wilson, 2003:22f).

Viktigt att poängtera är att aktörerna kanske inte alltid uppfattar sin egen politik som symbolisk då de kanske inte alltid kan analysera sina egna motiv (Santesson-Wilson, 2003:65).

Att se instrumentell och symbolisk politik som dikotomier är en aning överdrivet - det är få policyprocesser som helt saknar symboliska dimensioner på samma sätt som att symboliska policyprocesser kan ha en del konkreta effekter. Det viktiga ligger i att kunna skilja på instrumentella och symboliska beslutsgrunder eftersom det oftast är på själva beslutsnivån som symboliken syns som tydligast (Santesson-Wilson, 2003:62).

Det går att tolka symbolpolitik ur ett klassperspektiv genom att se att policyprocesser som riktar sig till underprivilegerade grupper oftare har symbolisk karaktär medan mer välorganiserade särintressen kopplas till policyprocesser med mer konkreta åtgärder och effekter. Förenklat får eliten det materiella medan massan får det symboliska. Med det inte sagt att symbolpolitik är detsamma som bedrägeri – oftast finns det verkliga känslomässiga behov som tillfredsställs vid skapande av symboliska beslut (Santesson-Wilson, 2003:26f).

5 Analys

Vi analyserar i detta kapitel jämställdhetsintegrering som metod med hjälp av de begrepp vi lyfte i vår teori. Det är även här vårt intervjuresultat presenteras. För att göra det så tydligt som möjligt analyserar vi ett begrepp åt gången. Slutligen väver vi samman alla begrepp i en sammanfattning där vi dessutom väger in mer allmän kritik mot jämställdhetsintegrering.

5.1 Jämställdhetsintegrering - en del av en organisationstrend

Tidigare har vi visat att kritiker menar att jämställdhetsintegrering kan ses som ett kostnadseffektivt sätt att bedriva jämställdhetspolitik (Squires, 2005:376), vilket är en tydlig del av NPM. En stor del av NPM-förändringen innebär att allt mer arbete sker utifrån målstyrningsdokument där planer sätts upp med målet att förvaltningarna ska effektiviseras (Andersson och Hedlund et al, 2011:169), någonting som även går att finna inom arbetet med jämställdhetsintegrering.

I en organisationstrend som lägger stor tyngd vid mätbara förbättringar, vilket NPM gör, är det därför lättare att använda jämställdhetsintegrering då även denna metod lägger stort fokus vid statistiska förbättringar. För att visa att resultat uppnås väljer man att fokusera på frågor där statistiska förbättringar kan visas i rapporter, medan dimensioner av jämställdhetsproblematiken som inte går att mäta inte heller kommer upp på dagordningen.

5.1.1 Att mäta jämställdhet?

Malmö stad fokuserar i dagsläget på könsuppdelad statistik. Denna statistik ligger till grund för jämställdhetsintegrerat budgetarbete och jämställdhetsanalyser. Det finns olika sätt att se på denna användning av statistiska data. Visserligen kan statistik säga något om hur läget är och kan fungera som signaler om vad som behöver göras. Att ”det som mäts blir diskuterat och diskussionen kan i sin tur styra till effekter” (Wittbom, 2009:49), var något som även tjänstemännen höll med om:

Det som mäts blir gjort.
(Tjänsteman 5)

Men betyder detta i sin tur att det som inte mäts inte blir gjort? Vi delar åsikten om att mätbarhet inte fungerar för att synliggöra genusrelationer (Wittbom, 2009:197). Om enbart statistiken tillåts att ligga till faktagrund för framtida åtgärder är det lätt att vissa aspekter osynliggörs. Hur mäts exempelvis makt statistiskt?

Att Malmö stad i sitt jämställdhetsarbete har en förkärlek till hårda variabler blir tydligt vid såväl en överblick av de strategier i sammanfattningen av utvecklingsplanen samt i intervjuresultaten:

Att man gör analyser och tittar på statistiken. Det gör man inte idag överallt. Men det är det som är tanken; att det här ska bli en naturlig del i systemet som någonting annat. När man gör en budget, eller bokslut, att man också tittar på jämställdhet. Det är ju det som jämställdhetsintegrering handlar om i stort.
(Planeringssekreterare 2)

Denna fokusering vid statistik och mätbara resultat kan ses som att ”mål används som medel för att nå mål” (Wittbom, 2009:36). Med andra ord behöver åtgärderna inte specificeras vilket vi anser vara fallet i såväl utvecklingsplanen och arbetet i stort. Målet som borde vara fullständigt jämställdhet blir istället fullständigt könsuppdelad statistik, vilket i sin tur även verkar bli själva åtgärden på problemet. När resultaten dessutom ska vara så tydliga att de går att direkt uttala i årsrapporter och liknande finns det en risk att viktiga frågor faller bort. Detta då det blir komplicerat att arbeta med jämställdhetsfrågor som inte går att mäta eftersom resultaten tar för lång tid att uppnå. Vi ser detta som den största problematiken med statistikinsamlande som metod och åtgärd.

5.1.2 Målstyrning utan mål

I utvecklingsplanen används ofta uttryck som ”vi ska arbeta för” men hur detta ska ske framgår inte förrän under intervjun med planeringtsekreterarna som menar att:

Sen får man vara klar med vad man menar när man säger att kommunen ”arbetar för” detta. Då menar vi att man fram till 2012 könsuppdelar all statistik, all individbaserad statistik och börja göra jämställdhetsanalyser. Det blir definitionen av ”arbeta för” för 2012.
(Planeringssekreterare 1)

Malmö stad ska dessutom enligt utvecklingsplanen säkerställa att alla verksamheter senast 2013 arbetar för likvärdig service och bemötande, jämn fördelning av resurser, makt och inflytande mellan alla kvinnor, män, flickor och pojkar. På frågan hur man säkerställer detta fick vi svaren:

Det är beslut tagna till 2020, vi kommer att vara tvungna att svara på det i budgetpapper, i fullmäktige, i rapporter på olika sätt.
(Planeringssekreterare 2)

Vid läsning av såväl deklARATIONEN som utvecklingsplanen kommer vi på oss själva med att ständigt ställa frågan - hur? Trots att syftet med målstyrningen är fokuserad på verksamhetens effekter är det ändå prestationerna som synliggörs när resultatrapportering stannar vid mätningar. Det är viktigt att se sambandet mellan viljan att mäta resultat och ansvarsutkrävningen som uppkommer vid målstyrning som metod. De statistiska mätningarna kan därför anses användas i legitimerande syfte för att svara på det förtroende som getts (Jfr: Wittbom, 2009:38).

En känsla vi möts av är att Malmö stad försöker reservera sig mot denna kritik genom att nämna såväl under intervjuerna som i utvecklingsplanen att statistiken ska ligga till grund för något större, men samtidigt framgår det inte hur detta ska ske:

Början av arbetet är mycket statistik. Mycket handlar om att synliggöra och kartlägga hur det ser ut. Det tror jag är viktigt för att man ska kunna ta tag i frågorna baserat på resultatet.

(Tjänsteman 4)

Jämställdhetsmålet för Malmö stad år 2013 utvecklas istället till att förvaltningarna ska ta fram medel för att se hur man ska arbeta, utan ett slutgiltigt mål. Med en målstyrning som ger vaga mål, men där resultat ändå måste uppvisas, väljer man att arbeta med jämställdhetsintegrering då statistiska resultat kan uppvisas.

5.1.3 Ansvar förskjuts nedåt

Det som kan vara problematiskt inom NPM är svårigheten att översätta termer och teorier från den privata sektorn till den offentliga sektorn. I den privata sektorn saknas exempelvis en motsvarighet till politikern (Lundquist, 1998: 145) och fokus läggs istället på tjänstemannens ansvar. Här nedan följer en tjänstemans syn på arbetsprocessen angående jämställdhetsintegreringen i Malmö stad:

Det är väldigt tydliga mål och syften. Man har också bra inledning med utbildningar och föreläsningar och så. Sen är det ju inte helt klart *hur* man ska göra det utan det är väldigt mycket upp till förvaltningarna själva. Där ligger en utmaning, att man hittar rätt sätt att gå vidare med arbetet.

(Tjänsteman 4)

Vi kan här tydligt se att ansvar för att utveckla lösningar har förskjutits nedåt inom kommunen. Målstyrning bygger ofta på ett uppifrån-och-ned-perspektiv där de övergripande målen sätts av en ledning vilken befinner sig på avstånd från den operativa verksamheten (Wittbom, 2009:39). Hur man sedan ska implementera målen är upp till avdelningarna själva. När tjänstemän ansvarar för att utveckla strategier till de målstyrningar som de arbetar utifrån blir det svårt att se hur ansvar ska kunna utkrävas. Vem ska ställas till svars när något inte fungerar

gällande jämställdhetsproblematiken – är det de tjänstemän som har arbetat ut strategierna, eller de ansvariga politiker som har skapat målstyrningen som ligger till grund?

Viktigt att poängtera är att tjänstemännen ser ansvarsförskjutningen som ett naturligt sätt att delegera arbete då de olika förvaltningarna inom Malmö stad har olika arbetsuppgifter:

Det är väldigt fria ramar om hur man arbetar med det, och det måste det ju vara för vi har väldigt olika verksamhetsområden. Man kan inte detaljstyra.

(Tjänsteman 5)

Att detaljstyra blir problematiskt då en kommun ska bestå kommunens medborgare med en rad olika tjänster, uppdelat på en rad olika förvaltningar. Men att låta ansvaret för att utveckla hur ett mål ska implementeras ligga hos tjänstemännen, ser vi som problematiskt. Detta då risken finns att en tjänsteman utan expertis kommer att arbeta för att lyckas få in jämställdhetsproblematiken inom alla policyområden. När jämställdhetsarbete effektiviseras genom att det ska vara en del av alla nivåer finns risken att begreppet jämställdhet förändras så mycket att kommunen i slutändan inte arbetar med jämställdhetsproblematiken.

5.2 Eldsjälen som kunde brinna upp

Det här med att ”man måste hitta någon som tycker om” - i en kommunal förvaltning är det ju så att man får uppdrag. Vi kan tycka vad vi vill om jämställdhet, men vi har ett uppdrag att jobba med det.

(Planeringssekreterare 1)

En positiv aspekt gällande jämställdhetsintegrering är att när jämställdhet ska genomsyra kommunens alla nivåer behövs det inte en person som brinner för just jämställdhet för att få saker att hända. Denna åsikt framfördes redan under vår inledningsintervju med planeringssekreterarna och återfanns även bland tjänstemännen ute på förvaltningarna. Bland dessa tjänstemän fanns en tydlig konsensus – jämställdhetsintegreringen var knuten till tjänster och sågs som en del av det vanliga arbetet, inte som ett intresse.

Poängen med det Malmö har gjort är att just det att komma ifrån att det behövs eldsjälar. För, som man säger, de brinner ju upp. Nu gör man ju en satsning på jämställdhetsintegrering, att få in det i systemet. Då kan alla eldsjälar brinna upp, eller sluta eller flytta ifrån kommunen och så finns ändå jämställdhetsfrågan kvar.

(Planeringssekreterare 2)

Problematik som vi uppmärksammade i och med våra samtalsintervjuer var att de ansvariga tjänstemännen inom nätverket ofta var nya till jämställdhetsintegrering som arbetsätt, någonting som visas i citatet nedan:

Jag tror att för många inom förvaltningen kan det vara att man ser det väldigt positivt, men att man inte ser hur det ska gå till.

(Tjänsteman 4)

Utan en tjänsteman som har kunskapen eller intresset för jämställdhetsproblematik kan viktiga aspekter för arbetet gå förlorade och det är här vi menar att eldsjälens kunde ha spelat en viktig roll – både i bärare av kunskap men också som bärare av det genuina engagemanget. Dagens kontaktpersoner eller tjänstemän har en insyn i de olika förvaltningarnas arbetsområden och är naturligtvis nödvändiga för arbetet, men en eldsjäl skulle kunna ge nödvändig information och hjälp under arbetets gång. Kanske bör det finnas eldsjälar eller experter inom ansvarigt nätverk för att se till att rätt problematik arbetas med enligt den forskning som idag finns på fältet? Många menar att för att jämställdhetsintegrering ska lyckas krävs det att man arbetar med frågan utifrån olika perspektiv och belyser problem som makt och möjlighet att påverka strukturer (Callerstig et al, 2011:15). Om jämställdhetsintegrering sköts av tjänstemän som alla är nya inför arbetsmetoden och som alla får samma interna utbildning, är risken stor att arbetet utförs enligt ett enhetligt tankesätt där viktiga dimensioner av problematiken går förlorad.

5.3 Jämställdhetspolitik – ett symboliskt ställningstagande?

Vi anser att det till viss del går att se undertecknandet av själva CEMR-deklarationen som en form av symbolpolitik. Deklarationen undertecknades redan år 2007 och genom ett undertecknande så förband sig kommunen att ta fram en handlingsplan inom två år. Malmö stad fick dock igenom sin handlingsplan först i september 2011 och har alltså alldeles nyligen påbörjat sitt jämställdhetsarbete enligt de metoder som CEMR-deklarationen erkänner. Som svar på frågan varför planeringssekreterarna tror att kommunen undertecknar en deklaration fick vi:

Men jag skulle tro att sånt här har ofta ett symboliskt värde. Barnkonventionen, andra deklarationer, är viktiga att få med för att visa att man tycker att barns rättigheter eller jämställdhetsarbetet är viktigt

(Planeringssekreterare 1).

Precis som vi nämnde i vår inledning så verkar det finnas en vilja från kommuner att förknippas med jämställdhet, även utan att vara redo att lägga ner de resurser som krävs. I implementeringen av jämställdhetsintegrering i Malmö stad märker

vi av denna önskan om att lägga ner så lite resurser som möjligt, både vad beträffar tid, humankapital och pengar.

Pressman och Wildavsky har gjort en implementeringsstudie där de menar att man kan avgöra hur viktig en fråga är för en aktör på följande vis:

If you want to know what a man loves, observe how he spends his time. If you want to know what most matters to an organization, chart the activities on which its members spend their precious allotment of hours. The allocation of time deserves [...] the same attention that we give to the allocation of financial resources.

(Santesson-Wilson, 2003:39)

Vi kan alltså genom att undersöka vilken tid och vilka resurser en organisation lägger på en fråga se hur viktig frågan egentligen är för organisationens arbete.

Med hjälp av detta synsätt vill vi synliggöra det något uppseendeväckande i att två tjänster tillsatts, vilka i sin tur ska utbilda en till två personer från varje förvaltning i jämställdhetsintegrering. Det är sedan upp till dessa kontaktpersoner att genom denna utbildning se på hur den egna förvaltningen ska kunna jämställdhetsintegreras samt att upplysa resten av medarbetarna om eventuell problematik. Förvaltningen ansvarar för att alla tjänstemän på den operativa nivån jämställdhetsintegrerar sin verksamhet så att tjänster och services ut mot medborgarna slutligen blir jämställda. Enkelt uttryckt ska två tjänster räcka för att se till att 20 000 anställda inom Malmö kommun ska arbeta efter en och samma metod - jämställdhetsintegrering. Som svar på hur detta ska finansieras fick vi svaret:

Egentligen inte, eftersom det ska in i de vanliga systemen så kräver det i sig inga pengar så. Men lite nu som igångsättare, smörjmedel eller vad man vill kalla det politiskt, så har man satsat fyra miljoner kronor till nästa år som är sökbara för förvaltningarna.

(Planeringsekreterare 2)

Detta anser vi problematiskt eftersom tanken med jämställdhetsintegrering är att komma ifrån att jämställdhetsarbete sköts på projektbasis och genom att behöva söka pengar till specifika satsningar inom förvaltningen så är det lätt att det återgår till ett sådant arbetssätt. Sätter man detta i relation till Santesson-Wilsons klassperspektiv blir det tydligt för oss att detta handlar om ett lågprioriterat politikområde, vilka har visat sig ofta vara kopplade till oklara policyprocesser utan konkreta åtgärder och effekter.

Santesson-Wilson menar att ”Symbolpolitik inbegriper alltid att vidta åtgärder, om än effektlösa sådana” (2003:36). Vi skulle inte vilja dra det så långt som att mena att åtgärderna i fallet Malmö stad är effektlösa men vi vill ta upp att det finns forskningsresultat som visar att jämställdhetsintegrering ofta ges en stark diskursiv kraft samtidigt som handlingen tenderar att reduceras till symbolpolitik. (Wittbom, 2009:15). Det finns en känsla om att ”vi arbetar för jämställdhet” samtidigt som det finns väldigt få konkreta metoder att arbeta utefter. Om metoden stannar vid att könsuppdelar all statistik, är det då verkligen jämställdhet man arbetar för?

5.4 Sammanfattning och övriga reflektioner

En del av problematiken som vi ser det är att besluten och målen fattas på en nivå som är långt ifrån den operativa verksamheten, i detta fall kommer grundmålen ända från EU. I översättningen från teori till praktik urvattnas begreppet jämställdhet och innehåller allt mindre dimensioner. En anledning till detta tror vi är att själva åtgärderna lämnas till tjänstemännen att finns lösningar på - trots att dessa tjänstemän oftast inte har någon tidigare erfarenhet eller kunskap om genusvetenskap eller jämställdhetsarbete. Därför stannar arbetet på en så okomplicerad nivå som möjligt vilket denna uppsats påvisat flera gånger. Det finns en symbolpolitisk karaktär där kommunen "arbetar för" något utan att lägga tillräcklig kunskap eller andra resurser bakom.

Eva Magnusson som forskar inom genusteorier ser ett problem i att frågan om makt tenderar att försvinna ur analysen när jämställdhetsbegreppet används retoriskt. Hon menar att jämställdhetsbegreppet på en generell nivå är lika okontroversiellt som demokratibegreppet och att man i en statistikbaserad organisation kämpar för för att hantera jämställdhet utan att behöva beröra den svåra maktfrågan. Därför passar också metoderna målstyrning och jämställdhetsintegrering perfekt eftersom kommunen då kan arbeta med jämställdhet utan att en djupare analys krävs (Wittbom, 2009:181). "Istället för att internalisera jämställdhetsintegreringen försvinner den ut i maktlösa ceremonier" (Wittbom, 2009:181). Något överdrivet - man arbetar för jämställdhet utan att behöva jobba med jämställdhet.

Ett annat problem som vi ser det är att jämställdhet kan komma att snedvridas och handla om fel saker. Exempelvis menar en av tjänstemännen att:

Hittar man att det skiljer i statistik så ska man analysera det oavsett om det är män eller kvinnor. Där känner jag att när man har hittat låga eller höga värden så har man tittat på kvinnor, medan motsvarande för männen har inte analyserats. Jag tycker att det är synd att bara ett kön lyfts fram. Jämställdhetsintegrering måste gälla båda könen.

(Tjänsteman 6)

Detta är enligt oss ett resultat av att det är en för smal definition av jämställdhet som presenteras för förvaltningarna. I och med att jämställdhetsintegrering är en metod med så lösa formuleringar och fria tyglar skapas det troligtvis inget motstånd eller inre konflikter. Det finns positiva aspekter i detta som exempelvis att tjänstemännen kan fokusera på det som de finner mest intressant och att detta i sin tur kan skapa ett klimat av mångfald där många olika åsikter får komma fram och där påtvingade fixerade mått avstyrs (Wittbom, 2009:40). Dessutom finns det en annan positiv aspekt som uppkommer vid jämställdhetsintegrering där en av tjänstemännen formulerade sig såhär:

Istället för att ha en jämställdhetsdag så har man 365 jämställdhetsdagar.
(Tjänsteman 5)

Detta är självklart visionen med metoden – att jämställdhet ska genomsyra allt, varje dag. Dock kvarstår fortfarande risken att den person som får på sitt bord att arbeta med denna jämställdhetsintegrering inte finner det intressant nog eller saknar erfarenhet och kunskap vilket gör att jämställdhetsarbetet inte kommer med tillräckliga resultat.

Om det räcker med att kunna påvisa statistik om att könsfördelningen inom förvaltningen är jämställd kan det exempelvis fortfarande vara så att något av könen har mer reell makt genom att de talar mer på möten eller att det förekommer sexism på arbetsplatsen. Ute i verksamheterna kan vara så att dagispersonal bemöter föräldrarna olika beroende av deras kön eller att kvinnor och män kan få olika kvalitet på sjukvård etc. Detta går inte att mäta statistiskt utan här krävs expertkunskap för att kunna nå kärnan av jämställdhetsproblematiken och det är här vi saknar expertis som exempelvis skulle kunna finnas hos en eldsjäl. Visserligen är det inte bra för arbetets gång om denna eldsjäl försvinner men samtidigt ser vi oviljan att ta in experthjälp som mycket problematiskt.

Ingen av de tre anställda som samordnar jämställdhetsintegreringen har någon utbildningsbakgrund inom genusvetarområde eller jämställdhetsarbete utan har enbart blivit tilldelade rollen och utbildade därefter. Likaså var många av tjänstemännen ute på förvaltningen nya inför metoden. Vi har svårt att förstå oss att man inom kommunen exempelvis skulle tilldela någon utan ekonomisk utbildning ett ekonomiskt ansvar eller liknande. Vi frågar oss därför om detta beror på en ovilja att gå på djupet med jämställdhetsfrågan. Är det för komplicerat och kostsamt att ta in en resurs som vill ändra på för mycket? Svaret på den frågan anser vi vara ja, inom dagens organisationsstruktur med NPM som genomsyrar allt så passar inte någon annan jämställdhetsmetod än jämställdhetsintegrering in.

Slutligen menar vi att det mest problematiska med jämställdhetsintegrering är att metoden bara används som en väldigt lång startsträcka. Det är med andra ord ett bra sätt att starta upp och belysa problematik kopplad till jämställdhet men det är inte en metod som kommer med tillräckliga lösningar och åtgärder. Detta blev också tydligt i intervjun med planeringssekreterarna som menade att:

Det är två frågor tycker jag; att lyckas med själva jämställdhetsintegreringen fram till 2020 eller att lyckas med själva jämställdheten. ... Den ene ger lite den andre, men det är ändå två olika saker.

(Planeringssekreterare 2)

Det är här det blir som tydligast att Malmö stad inte arbetar med jämställdhet, de arbetar med att implementera metoden jämställdhetsintegrering. Att detta dessutom ska ta fram till år 2020 kan i värsta fall innebära att själva jämställdhetsfrågan med tydliga maktanalyser baserade på idéer om genusrelationer helt kan komma att hamna utanför agendan.

Vi frågar oss också vem som ska arbeta med detta efter år 2020 och i intervjun framkom att:

Det här att vi jobbar för någonting är för att man år 2020 egentligen inte ska hålla på med att jobba med detta. Då ska det finnas i alla system.

(Planeringssekreterare 1)

Är tanken att Malmö stad år 2020 ska vara så jämställdhetsintegrerad att det då inte anses finnas någon relevans att diskutera jämställdhetsfrågor? En uppstartningssträcka behövs givetvis men för att den ska fylla en funktion krävs också tydlig destination, något som vi anser saknas i detta fall. Att jobba med jämställdhetsintegrering blir inte automatiskt samma sak som att arbeta för jämställdhet.

6 Avslutande diskussion

Är jämställdhetsintegrering ett problem eller en möjlighet? Hur har jämställdhetsintegreringen påverkat jämställdhetsarbetet inom Malmö stad?

Vi har i denna uppsats lyft fram och problematiserat för- och nackdelar med jämställdhetsintegrering som metod och har genom vår analys märkt att det är svårt att få fram en enhetlig bild eller ett enda svar på denna fråga. Risken att jämställdhetspolitisk stannar vid ett symboliskt ställningstagande ökar enligt oss vid metoden jämställdhetsintegrering. Samtidigt ökar chansen att Malmö stad kontinuerligt arbetar med någon form av jämställdhet.

Jämställdhetsintegreringen gör att det inte längre behövs eldsjälarna för att driva arbetet framåt, men detta medför att de tjänstemän som ska arbeta med metoden istället blir stöpta i samma form gällande vad jämställdhet är och hur jämställdhetsarbete ska utföras. Dimensioner som makt och sexism försvann inom jämställdhetsbegreppet för att ge plats åt könsuppdelad statistik.

En av våra hypoteser var att när jämställdhet ska genomsyra en kommun på alla nivåer så kan det bli svårt att nå en kontaktperson ute på förvaltningarna att utkräva ansvar från. Detta var en hypotes som delvis besannades. Bara sju av tio förvaltningar kunde ge oss kontaktuppgifter till någon inom det nätverk som Malmö stad själva har startat upp för att främja jämställdhetsintegreringen. Precis som vi tidigare nämnt kan detta vara ett tecken på att när jämställdhet ska bli allas arbete kan det istället sluta med att det inte blir någons.

Genom att kostnadseffektivt arbeta med jämställdhet förskjuts ansvar för att skapa lösningar ned till tjänstemännen inom Malmö stads förvaltningar. Via målstyrning skapas ett ansvarsutkrävande som tjänstemännen sedan ska verkställa. För att kunna uppvisa positiv förbättring läggs därför fokus på ett område där förbättringar gällande jämställdhet går att redovisa i rapporter och den könsuppdelade statistiken blir fundamental. Statistiken ses visserligen av många tjänstemän bara som starten på något större – den framtid då man verkligen ska arbeta med jämställdhet. Med vad detta större är, eller vad framtiden ska komma med för resultat lämnas därhän. Istället för att arbeta för att främja jämställdhet är risken att statistiken i sig ses som både lösning och verktyg.

6.1 Rekommendationer för framtid forskning

Då Malmö stad är i en uppstartningsfas av jämställdhetsintegreringen kan det vara av intresse att vidare analysera en kommun eller region som har kommit längre i sitt arbete. Detta då man tydligare kan se resultatet av att arbeta med jämställdhetsintegrering.

Vi har genomfört åtta samtalsintervjuer, men då dessa bestått av kortare telefonintervjuer och enbart en längre intervju med de två ansvariga planeringssekreterarna kan ett flertal infallsvinklar gått förlorade. I en framtida forskning ser vi gärna en fördjupning med fler respondenter.

Under våra intervjuer kom vi i kontakt med de ansvariga tjänstemännen inom de kommunala förvaltningarna. Genom denna kontakt insåg vi vikten av att granska en kommun inomorganisatoriskt. Hur jämställd är en förvaltning som säger sig arbeta för jämställdhet? Och hur har jämställdhetsintegreringen påverkat förvaltningarna? Detta är intressant då flertalet av de vi intervjuat är väldigt positivt inställda till metoden och är försäkrade om att det kommer gå att visa resultat på att jämställdheten ökat - men hur visar man till exempel att sexism på en arbetsplats har minskat?

Vad vi saknar är en mer djupgående analys av hur jämställdheten faktiskt ser ut ute på förvaltningarna och i verksamheterna. Hur analyserar man vem som har den reella makten?

6.2 Slutsats

Vi vill först och främst ge Malmö stad en eloge då de arbetar aktivt med jämställdhet. Att kontakta en kommun där de faktiskt kan svara på hur de arbetar för att främja jämställdhetsarbete är uppfriskande. Vår analys har därför inte syftat till att granska de män och kvinnor som har till uppgift att arbeta med jämställdhetsproblematiken inom Malmö stad, utan den syftar istället till att lyfta fram en nyanserad analys av jämställdhetsintegrering som metod.

Vår slutsats är att jämställdhetsintegrering kan behövas för att skapa en statistisk faktagrund att stå på, men utan att använda andra metoder försvinner viktiga aspekter av jämställdhetsarbetet. Malmö stads tanke om 365 jämställdhetsdagar är enligt oss bra, men när begreppet jämställdhet inte fylls med tillräckligt innehåll är det inte längre 365 jämställdhetsdagar – det är 365 jämställdhetsintegreringsdagar.

7 Referensförteckning

7.1 Litteratur

Alvesson, Mats - Billing, Yvonne Due, 1999. *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, Reneé – Hedlund, Gun, 2011 ”Jämställdhetsintegrering och lokal demokrati” I Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lindholm, Kristina (red.). 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 165-193

Callerstig, A - Lindholm, K - Sjöberg K, - Svensson, L ,2011 ”Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess” I Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lindholm, Kristina (red.). 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 13-40

Esaiasson, Peter - Gilljam, Mikael - Oscarsson, Henrik - Wängnerud, Lena, 2007. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Hogwood, Brian - Gunn, Lewis, 1984. *Policy analysis for the real world*. Oxford: Oxford University Press.

Jutterdal, Anna, 2008. *Jämställdhetsarbete - en utmaning för kommuner och landsting!: en kunskapsöversikt*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting
Tillgänglig på Internet:
<http://jamda.ub.gu.se/bitstream/1/356/1/kunskapsoversikt.pdf>

Klerby, A - Osika, I, 2011. ”Jämställdhetsintegrering av offentliga budgetar” i Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lindholm, Kristina (red.) 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 95-114.

Linholt, Kristina 2011 ”Evidensbaserad jämställdhet i vården” I Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lindholm, Kristina (red.). 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 115-131

Lundquist, Lennart, 1998. Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos. Lund: Studentlitteratur

Rövik, Kjell Arne, 2008. Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet. 1. uppl. Malmö: Liber

Santesson-Wilson, Peter, 2003. *Studier i symbolpolitik*. Diss. Lund : Univ., 2003

Sjöberg, Karin, 2011. ”Förändring i linjen eller vid sidan om” i Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lindholm, Kristina (red.). 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 41-54

Stjernberg, Torbjörn, 1993. *Organisationsideal: livskraft och spridning : [dialog, humanitet, inflytande, konkurrens, livskvalitet, produktivitet, samarbete] : ett 20-årigt perspektiv*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Wenneberg, Søren Barlebo, 2010. *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. 2. uppl. Malmö: Liber

Wittbom, Eva, 2009. *Att spränga normer: om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Diss. Stockholm : Stockholms universitet, 2009
Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-26056>

7.2 Artiklar

Bacchi, Carol – Eveline, Joan, 2003, “Mainstreaming and Neo-liberalism: a Contested Relationship” i *Policy and Society*, Vol. 22, No. 2

Rönblom, Malin, 2008, “Vart tog politiken vägen? Om regionalpolitik, jämställdhet och statens förändrade former” i *Tidskrift för genusvetenskap*, nr. 1, 2008.

Squires, Judith, 2005, "Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation" i *Social Politics*, vol. 12, no. 3.

7.3 Dokument

CEMR= Council of European Municipalities and Regions. The European Charter for equality of women and men in local life – List of signatories, 2011-09-01. [Elektronisk].

Tillgänglig:http://www.ccre.org/docs/list_local_and_regional_governments_cemr_charter.pdf

Hämtad:2011-12-16

CEMR-deklarationen = Den Europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå, Council of European Municipalities and Regions, 2006-05. [Elektronisk]

Tillgänglig:<http://malmo.se/download/18.77b107c212e1f5a356a800073614/CEMR+Deklaration+om+j%C3%A4mst%C3%A4lldhet+mellan+kvinnor+och+m%C3%A4n.pdf>

Hämtad:2011-11-28

CM = Committee of Ministers. 119th Session of the Committee of Ministers Madrid, 2009-05-17. Declaration: Making gender equality a reality: [Elektronisk].

Tillgänglig:<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1441675&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383>.

Hämtad: 2011-12-17

Utvecklingsplan = Uteveckling för Jämställdhetsintegrering, 2011, Malmö stad. [Elektronisk]

Tillgänglig:http://malmo.se/download/18.29c3b78a132728ecb5280001104/Jmndhetsintegrering+Utvecklingsplan_korr9aug.pdf

Hämtad: 2011-12-09

SOU:2005:66. Makt att forma samhället och sitt eget liv - jämställdhetspolitiken mot nya mål. [Elektronisk]

Tillgänglig: <http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/47912>

Hämtad: 2011-12-05

7.4 Lagtext

Diskrimineringslagen, SFS:2008:567

Kommunallagen, SFS: 1991:900

8 Bilaga 1: Intervjuguide för Planeringssekreterare

8.1.1 Inledning

- Arbetsuppgifter och ansvarsområden
- CEMR-deklarationen skrevs under 2007, varför började ni arbeta med den först nu?
- Vad anser ni om CEMR-deklarationen?
- Hur arbetar Malmö Stöd med jämställdhetsintegrering?

8.1.2 Symbolpolitik

- Finns det ett symboliskt värde att skriva under CEMR-deklarationen och liknande deklamationer?
- Är jämställdhet svårt att mäta?
- Hur ska ni sedan arbeta med statistiken?

8.1.3 Jämställdhetsintegrering

- Jämställdhetsplanen lägger stort fokus på jämställdhetsintegrering, medans ni är anställda som ett sidoprojekt. Hur ser ni på det?
- Hur får man jämställdhet att gå in i ett system?
- Vad anser ni om jämställdhetsintegrering som metod?
- Sker jämställdhetsintegreringen utifrån en i dagsläget befintlig budget?

8.1.4 Eldsjäl

- Vad händer när det inte finns någon på förvaltningarna som tycker det är relevant att arbeta med jämställdhet?
- Hur fungerar nätverket?
- Om jämställdhet ska vara knutet till systemet, vart ska då expertisen finnas? Hur kommer nätverket att utbildas?

8.2 Genomförande av intervju

Planeringssekreterare 1 & 2

2011-12-13

9 Bilaga 2: Intervjuguide för tjänstemän

- Hur ser du på jämställdhetsintegrering som metod?
- Har ni fått tydliga direktiv om hur nu ska arbeta?
- Hur har arbetet fortlöpt på din förvaltning?

9.1 Genomförande av intervju

- Tjänsteman 1	2011-12-16
- Tjänsteman 2	2011-12-16
- Tjänsteman 3	2011-12-16
- Tjänsteman 4	2011-12-19
- Tjänsteman 5	2011-12-19
- Tjänsteman 6	2011-12-21
- Tjänsteman 7	2012-01-02