

Nyckeltal i Samverkan

– om jämställdhetsintegrering på länsstyrelsen

LÄNSSTYRELSEN
I NORRBOTTENS LÄN

LÄNSSTYRELSEN
I SKÅNE LÄN

LÄNSSTYRELSEN
ÖSTERGÖTLAND

Produktion: Klara språket AB
Layout: Informationsverkstaden
Tryck: Tryckhuset AB
Linköping 2005

Förord

Jämställdhet handlar om relationen mellan kvinnor och män. Det övergripande målet för svensk jämställdhetspolitik är att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter i livet. I dag har kvinnor och män formellt samma rättigheter men vi har ändå inte uppnått ett jämställt samhälle.

Vårt samhälle präglas av en könsmaktordning som bygger på att kvinnor är underordnade och män är överordnade. Detta könsmönster skapas och upprätthålls både på det personliga och samhälleliga planet utifrån uppfostran, kultur, ekonomiska ramar, maktstrukturer och politisk ideologi. Både män och kvinnor arbetar omedvetet, men systematiskt, för att upprätthålla denna könsmaktordning. För att uppnå ett jämställt samhälle måste vi bryta denna ordning.

Arbetet med att förverkliga jämställdhetspolitiken bygger på lagar, aktiva åtgärder och jämställdhetsintegrering. Kortfattat innebär det att ett jämställdhetsperspektiv ska införlivas på alla nivåer och i alla steg av beslutsprocessen inom samtliga politikområden där det är relevant. (Ett arbetsmoment är relevant då människor direkt eller indirekt berörs av verksamheten.)

Landets länsstyrelser har sedan flera år tillbaka en framträdande roll i arbetet att driva på jämställdhetsfrågorna i länen.

Att arbeta med jämställdhet ska vara en del av det ordinarie och verkställande arbetet och inte enbart vara koncentrerat på särskilda åtgärder. Vi som är jämställdhetsexperter har som vår uppgift att initiera, stödja, driva på och allmänt arbeta konsultativt. Men det yttersta ansvaret för en ökad jämställdhetsintegrering ligger hos verksamhetens ledning och hos de tjänstemän som ansvarar för, och arbetar med, respektive sakområde.



Britt-Marie Lugnet Häggberg,
Kajsa Öbrink och Catharina Alpkvist,

Länsstyrelserna i Norrbottens,
Skånes och Östergötlands län

Projektets bakgrund

Inom näringslivet används nyckeltal för att skapa jämförbarhet och sammanfatta ekonomiska förhållanden. Exempel på nyckeltal kan vara vinst eller omsättning per anställd. Under senare år har metoden utnyttjats även inom andra fält, till exempel inom miljöområdet där man har utvecklat så kallade Gröna nyckeltal.

Många kommuner använder idag nyckeltal som ett hjälpmedel för att följa upp delar av verksamheten. Med hjälp av nyckeltal bedöms effektivitet och resultat både internt, i jämförelse mellan olika verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner. Förhoppningen har varit att samma princip ska kunna överföras till arbetet med jämställdhet.

I slutet av 1990-talet fick Länsstyrelsen i Östergötland medel från Arbetsmarknadsdepartementet (nuvarande Näringsdepartementet) för att utreda om det är möjligt att ta fram en enkel och praktiskt användbar metod för att hitta, analysera och räkna fram nyckeltal för jämställdhet inom Länsstyrelsens verksamhetsområden. I målet ingick även att utarbeta en uppsättning väl fungerande nyckeltal som kan appliceras direkt på Länsstyrelsens olika verksamhetsgrenar.

Resultaten av arbetet presenterades i rapporten ”Nyckeltal för jämställdhet”, publicerad 1999 (se litteraturlista i slutet av foldern). Arbetet resulterade i ett antal nyckeltal, såväl allmänna för samtliga verksamhetsområden som ämnesspecifika.

Arbetet har sedan dess gått vidare. En gemensam ansökan för länsstyrelserna i Norrbotten, Skåne och Östergötland gjordes för att få medel att ytterligare utveckla metoden nyckeltal för jämställdhet. Man valde att koncentrera arbetet på tre sakområden:

1) Social omvårdnad

2) Hållbar samhällsplanering och boende samt kommunikationer

3) Regionala tillväxtprogram

Projektet har resulterat i utvärderingsrapporten ”Nyckeltal i Samverkan” (se litteraturlistan). Den är skriven av Emma Larsson och presenteras i korthet i denna folder.

Arbetet steg för steg

1) Vid varje länsstyrelse skrev både landshövding och länsråd, med andra ord den absolut högsta ledningen, under projektansökan som ställdes till Regeringskansliet. Arbetet med att vidareutveckla idén med nyckeltal inom området jämställdhet var således ordentligt och gediget förankrat. Detta förstärktes då medel till arbetet kom ifrån Näringsdepartementet.

2) De ansvariga för respektive sakområde på vardera länsstyrelsen engagerades tidigt i projektet. I inledningsskedet genomfördes en utbildningsdag för varje sakområde. Deltagare var verksamhetsansvariga och övriga personer som var utsedda av sin enhet för att arbeta med frågan. Två experter deltog som föreläsare och processledare; en jämställdhetsexpert och en organisationskonsult. Den senare föreläste om hur man ytterligare kan utveckla metoden nyckeltal så att den kan användas inom området jämställdhet.

3) Under de tre utbildningsdagarna för respektive sakområde fick de medverkande från de tre länsstyrelserna tillfälle att tillsammans diskutera sig fram till ett antal tydliga och genomförbara målsättningar inom det egna verksamhetsområdet samt tid att hitta fram till gemensamma riktlinjer för det fortsatta arbetet. Närvaron på utbildningen var – med några få undantag – mycket hög och samtliga deltagare uttryckte efteråt att de var nöjda med utbildningen.

4) Varje länsstyrelse har därefter fortsatt sitt individuella arbete utefter de riktlinjer och mål som bestämdes under utbildningen. Länsexperterna i jämställdhet har under hela projektet haft en drivande roll och varit ett internt stöd i länsstyrelsernas arbete. De har också haft gott stöd av varandra.

5) Under 2004 genomfördes en utvärdering i form av djupintervjuer med de personer som medverkat i projektet och som är direkt ansvariga för att nyckeltal för jämställdhet implementeras inom det egna sakområdet. Resultatet av dessa intervjuer redovisas utförligt i rapporten ”Nyckeltal i Samverkan”, där deltagarna har givits möjligheten att uttrycka sina åsikter och erfarenheter från projektet.



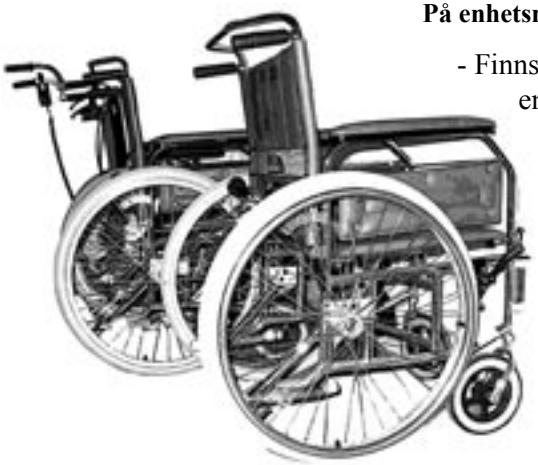
Checklista i tillsynsmallen

Länsstyrelsernas sociala enhet ansvarar bland annat för tillsyn och uppföljning av insatser inom socialtjänstlagen, insatser för funktionshindrade och tillsyn enligt alkohollagen. Arbetet består främst av tillsyn av hur kommunerna och de privata vårdgivarna följer lagstiftning och gällande bestämmelser.

För sakområdet Social omvårdnad fokuserades på användningen av könsuppdelad statistik. En sådan statistik ger ökad kunskap och överblick över hur förhållanden och villkor är för såväl kvinnor som män. Man får härmed ett bättre underlag för kommande beslut. Bland annat togs följande frågor fram för att komplettera den checklista som man arbetar med i det ordinarie tillsynsarbetet:

På nämnd-/förvaltnings-/socialchefsnivå

- Är den statistik ni producerar alltid könsuppdelad när det gäller brukare/vårdtagare?
- Om ja, hur använder ni er av könsuppdelad statistik i planering och utveckling av er verksamhet? Ge exempel. Om nej, varför inte?
- Inom vilka områden i er verksamhet bedömer ni att brukarnas kön kan spela en stor roll?
- Kommer ni att inom dessa områden förändra/utveckla ert arbete/era insatser? Ge exempel.



På enhetsnivå

- Finns det en medvetenhet på enheten om att innehållet i insatsen kan behöva varieras beroende på brukarens kön? Om ja, ge exempel.

Nya insikter

I utvärderingsrapporten intervjuades socialdirektörerna från Länsstyrelserna i Norrbotten, Skåne och Östergötland.

Från **Norrbotten** anger man att de i samband med projektet har utökat mallen som de använder sig av vid tillsynsbesök hos kommunerna. Numera ingår även ett antal frågor om jämställdhet. De föredrar att använda sig av statistik för att se hur kommunerna planerar och utvecklar verksamheten framför att använda sig av nyckeltal.

Även **Östergötland** har utökat sin tillsynsmodell med frågor som syftar till att ta reda på hur kommunerna använder sig av könsuppdelad statistik i planeringen och utvecklingen av sin verksamhet inom det aktuella sakområdet. Såväl Länsstyrelsen i Östergötland som i Norrbotten har aktivt arbetat med de nya frågorna.

I **Skåne** arbetar man inte riktigt på samma sätt med tillsyn. Man hade ambitionen att utarbeta mål men kände en osäkerhet inför uppgiften och har därför inte kunnat svara på hur man ska gå tillväga för att utveckla nyckeltal för jämställdhet inom det här sakområdet.

Socialdirektörerna är skeptiska till konceptet nyckeltal för jämställdhet och osäkra på vad det egentligen innebär. Man menar att nyckeltal uppfattas som något teoretiskt och svårbegripligt och man efterlyser mer konkreta mått och metoder.

Ett viktigt resultat är dock att projektet har lett till att jämställdhet hamnat på dagordningen och en insikt om att detta är frågor som är viktiga att utveckla.

En av representanterna uttryckte en önskan att jämställdhetsexperterna skulle arbeta fram ytterligare förslag på insatser. Detta är en missuppfattning om ansvarsfördelningen. Det är alltid den som är ansvarig för verksamheten som också är ansvarig för arbetet med jämställdhetsintegrering. Jämställdhetsexperterna har enbart en konsultativ roll och ska fungera som ett stöd.

Gemensamma målsättningar

Länsstyrelsernas arbete med samhällsplanering och kommunikationer styrs av de övergripande mål som regeringen sätter upp. I korthet kan man säga att det handlar om att samordna olika frågor inom bostadsbyggande, transportpolitik och kommunal planering som bidrar till att uppnå en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. De ansvariga för dessa sakområden enades om att arbeta för att försöka förstärka jämställdhetsperspektivet i kommunernas översikts- och detaljplaner samt att öka användandet av könsuppdelad statistik. Länsstyrelserna i **Norrbotten**, **Skåne** och **Östergötland** tog fram fyra nyckeltal som fick formen av gemensamma målsättningar:

1) Hälften av kommunens översikts- och detaljplaner under 2003 skulle innehålla en bra analys av planens kvalitet ur jämtställdhetssynpunkt.

2) Samhällsbyggnadsenheten skulle medverka vid kunskapsuppbyggande insatser om jämställdhet vid minst två tillfällen under 2003.

3) Minst 75 procent av vägplanerna skulle innehålla jämställdhetsaspekter under 2003.

4) Minst 50 procent av den statistik som Länsstyrelsen/Regionala självstyrelseorganet beställde av respektive länstrafik skulle vara könsuppdelad under 2003.



Ökad medvetenhet

För sakområdena Hållbar samhällsplanering och boende samt kommunikationer intervjuades länsarkitekten och kommunikationsdirektören vid Länsstyrelsen i Skåne län, samhällsbyggnadsdirektören och biträdande länsarkitekten vid Länsstyrelsen i Östergötlands län samt kommunikationsdirektören, länsarkitekten och en handläggare från Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Östergötland har genomfört utbildning för samhällsbyggnadsenheten och man har även tagit fram en analys av kvaliteten ur jämställdhetssynpunkt för hälften av kommunernas översikts- och detaljplaner. Inför denna analys har man utarbetat en mall som man avser använda sig av även i fortsättningen.

Skåne har tagit del av målsättningarna men inte arbetat aktivt med dem. Man säger sig hittills inte ha lyckats med att utarbeta egna nyckeltal, men man tycker sig ha fått in ett nytt jämställdhetstänkande i den egna verksamheten och har en förhoppning om att arbeta vidare med vissa nyckeltal. Någon av deltagarna uttrycker det som att det inte har hänt så mycket som det borde ha gjort men att projektet bidragit till en egen ökad medvetenhet om jämställdhetsfrågor och insikten att det är långt kvar till ett jämställt samhälle.

I **Norrbotten** tog man del av nyckeltalen och har försökt följa 40-60-procentregeln och ser det som ett litet steg på vägen. Man har försökt få fram könsuppdelad statistik av länstrafiken men det har av olika skäl varit omöjligt att få fram. Man har inte formulerat egna nyckeltal. Det finns också en uppfattning om att det är svårt att identifiera vad som skulle kunna vara jämställdhetsfrågor inom området. En av representanterna från Norrbotten anser att projektet startat i fel ände, att nyckeltal innebär en alltför stor förenkling och att man i stället borde ha startat med en ordentlig analys av problemet.

Resultaten har enligt deltagarna från Östergötland och Skåne varit att de fått en ny medvetenhet om vikten av aktivt jämställdhetsarbete och en idé om hur man skall arbeta in jämställdhet i den fysiska planeringen. Från Östergötland ser man dock ett viktigt hinder i arbetet då det i dialogerna med kommunerna framkommit att dessa ofta saknar underlag om vad jämställdhet i detta sammanhang egentligen kan innebära. Man ser här att Länsstyrelsen har en viktig funktion att först väcka kommunernas intresse och sedan ett ytterligare ansvar att genom utbildning och andra insatser utveckla ny kompetens.

Mål och indikatorer

Regionala tillväxtprogram ska bidra till att långsiktigt och hållbart stödja näringslivets utvecklingskraft i länet.

Inför arbetet med de regionala tillväxtprogrammen enades man om att arbeta för en jämn könsfördelning, enligt 40-60-procentregeln, i det så kallade partnerskapet. Ytterligare en målsättning blev att genomföra en specifik utbildningssatsning. Därutöver beslutade man också att ha som mål att utarbeta ett specifikt nyckeltal som kan användas i det löpande arbetet.

Inom ramen för **Östsams** (regionförbund i Östergötland) och **Norrbottens** regionala tillväxtprogram har dessa två valt att arbeta med samma målsättningar:

1) Att tillämpa 40-60-procentregeln i partnerskapet för tillväxtprogrammet.

2) Att 75 procent av de inblandade i partnerskapet ska erhålla utbildning i jämställdhet.

3) Att varje handlingsprogram inom tillväxtprogrammet ska innehålla en klart uttalad och mätbar målsättning för kvinnor resptive män i de fall detta är relevant.

Region **Skåne** har valt att arbeta med två målsättningar liknande dem i Östergötland och Norrbotten:

1) Att tillämpa 40-60-procentregeln i partnerskapet för tillväxtprogrammet.

2) Att 60 procent av de inblandande i partnerskapet ska erhålla utbildning i jämställdhet.

Därutöver arbetade man med ytterligare två målsättningar:

3) Att arbetsgruppen och processgruppen som är involverade i tillväxtprogrammet ska hålla sig till 40-60-procentregeln.

4) Att förbättra länets förutsättningar i enlighet med SCB:s jämställdhetsindex inom områdena medelinkomst, eftergymnasial utbildning, ohälsa, samt eget företagande.

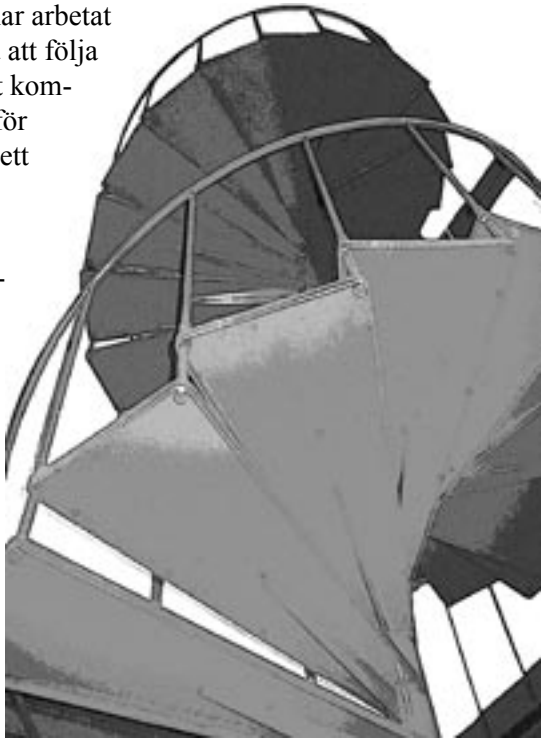
Ett försök att mäta

I samband med arbetet inom de regionala tillväxtprogrammen har samordnaren för tillväxtprogrammet vid regionförbundet Östsam (Östergötlands län), samordningsansvarige för tillväxtprogrammet vid Länsstyrelsen i Norrbottens län samt en representant från den regionala utvecklingsstaben vid självstyrelseorganet Region Skåne intervjuats.

Alla ingående regionföreträdare anser att det har varit svårt att tillämpa konceptet nyckeltal och att resultatet i stället har blivit ett utarbetande av målsättningar.

I **Östergötland** säger sig Östsam ha arbetat aktivt med de målsättningar som sattes upp i början av projektet. Man är ganska nöjd med hur man lyckats uppnå dessa mål. Men man har inte lyckats hitta nyckeltal som kan tjäna som jämförelse med liknande verksamheter i andra delar av landet.

Norrbotten anser att ”jämställdhet går inte att räkna på” och att det är svårt att konstruera klassiska nyckeltal. Man anser sig dock ha glädje och användning av de tre mål som man har arbetat fram och bedömer även att målen är lätta att följa upp. Utbildningsinsatser har gjorts för att kompetensutveckla partnerskapet. Riktlinjer för handlingsprogrammet har utarbetats och ett jämställt partnerskap har uppnåtts.

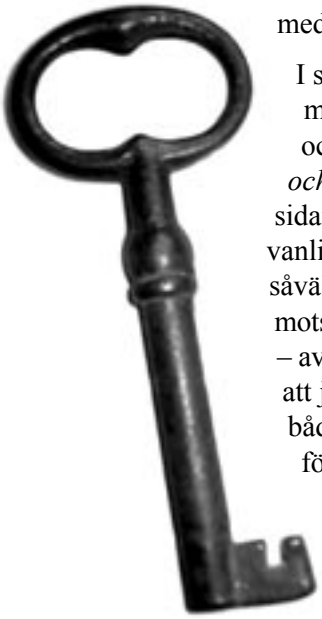


Också Region **Skåne** påtalar att det har varit svårt att formulera egentliga nyckeltal och man har istället arbetat fram de tidigare beskrivna fyra ”indikatorer” som är lätta att följa upp – även om de inte kan ses som riktiga nyckeltal. Skåne anser sig dock inte ha nått upp till de målsättningar som man satte, men tycker att det positiva med projektet har varit att de gjort ett försök att mäta hur de arbetar med jämställdhet. Även här har man genomfört utbildningsinsatser för de personer som ingår i partnerskapet.

Aktivt och passivt motstånd

Det finns en osäkerhet om hur man ska tillämpa metoden. En del verksamhetsansvariga har slagit bakut och tagit den matematiska svårigheten med nyckeltal som en ursäkt för viss passivitet. Någon utrycker även ett motstånd mot alltför mycket fokus på stöd till enbart kvinnor, en annan att ämnet jämställdhet är för svårt för att allt ska falla på plats direkt. Över lag har det funnits ett motstånd mot metoden som sådan och en uppfattning om att det är svårt att hitta nyckeltal för jämställdhet och att man därför snarare har arbetat fram mål än nyckeltal.

Det finns forskning som visar att jämställdhetsarbete kan aktivera motstånd. I boken *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön* av Anna Wahl (et al) sägs det att ”…motståndet kan förstås mot bakgrund av att arbetet kan ifrågasätta föreställningar om oss själva som kvinnor respektive män som vi tar för givna, samt maktrelationer mellan kvinnor och män som kategorier. Det är dessutom ett arbete som berör *alla*, eftersom vi alla kategoriseras med utgångspunkt i kön” (sid. 189).



I sin forskning om motstånd och jämställdhetsarbete kommer Ingrid Pincus fram till att det förekommer både aktiva och passiva motståndsformer. I boken *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer* skriver hon, på sidan 14, bland annat att det passiva motståndet är det mest vanliga sättet att förhindra jämställdhetsfrågans utveckling i såväl privata som offentliga organisationer. Vidare är detta motstånd en form som utövas av personer i ledningsfunktioner – av individer och av grupper. ”Den används för att förhindra att jämställdhetsfrågan kommer upp på dagordningen inom både de politiska och administrativa sammanhangen och för att förhindra att den leder till förändring i de fall frågan kommit upp på dagordningen eller när personer arbetar med dess implementering.”

Jämställdhet på dagordningen

Ingrid Pincus konstaterar också att tystnad är det passiva motståndets vanligaste uttrycksform och att jämställdhetsfrågan riskerar att bli en ”icke-fråga” som avsiktligt, eller oavsiktligt, tigs ihjäl av de individer som har det största inflytandet i en organisation.

I projektet Nyckeltal i Samverkan har man varit tydlig med att påtala att ansvaret för jämställdhetsintegrering ligger hos dem som har det yttersta ansvaret för verksamhetsområdet. Det är alltså viktigt att bedriva jämställdhetsarbetet i själva verksamheten. Nyckeltal för jämställdhet synliggör varje verksamhetsområdes egna aktiviteter samt problematiserar och tvingar fram en ny medvetenhet.

Projektet Nyckeltal i Samverkan har sålunda mötts av ett visst motstånd främst av aktiv karaktär, men projektet har också fått mycket stöd. Exempelvis så skrev samtliga länsledningar under den projektansökan som ställdes till regeringen.

I och med projektet så har också arbetet med jämställdhet kommit upp på dagordningen inom de utvalda sakområdena i alla tre länen. Nyckeltal för jämställdhet och/eller målsättningar har utformats av de inblandade och detta kommer förhoppningsvis att i framtiden leda till positiva förändringar inom organisationerna. Fortsatt jämställdhetsintegrering har underlättats av arbetet med projektet och framför allt blir de nya insatserna som varje chef/handläggare förväntas göra med hjälp av tydliga målsättningar och/eller nyckeltal mera konkreta.

Man kan kanske säga att projektdeltagarna på grund av skepsisen mot nyckeltalsbegreppet har utvecklat projektet till någonting de själva accepterar, nämligen att ta fram mätbara mål. De har gjort projektet till någonting eget och det är därmed mer troligt att de kommer att arbeta mera aktivt med frågan om jämställdhetsintegrering i framtiden.

Positionerna är framflyttade. Projekt Nyckeltal i Samverkan är ett viktigt steg i det metodiska, strategiska och långsiktiga arbetet med jämställdhetsintegrering.

Ökad medvetenhet och lyckat samarbete

Projektet Nyckeltal i Samverkan har genom en strategisk lansering från jämställdhetsdirektörerna vid Norrbottens, Skånes och Östergötlands länsstyrelser fått officiellt stöd från respektive länsledning och landshövding, vilket har utgjort grunden för att initiera en förändringsprocess. Genom detta kan man säga att ett av huvudmålen med projektet har uppnåtts – men resultatet av projektet skulle ha blivit bättre om ledningens närvaro och engagemang varit tydligare genom hela projektet.

Projektet har också fått gediget genomslag inom de medverkande sakområdena, något som tydligt framgår av de gjorda intervjuerna. Positionerna har flyttats fram vid samtliga medverkande länsstyrelser och sakområden. Jämställdhet har genom projektet Nyckeltal i Samverkan gått från att vara en till intet förpliktigande åtgärd till en åtgärd som förpliktigar. Något som de ansvariga för respektive sakområde tagit ställning till, vare sig de velat det eller inte.

Det lyckade samarbetet mellan tre länsstyrelser är också något som bör uppmärksammas. Trots stora geografiska avstånd så har projektet utvecklats och förankrats vid samliga medverkande länsstyrelser. Det har varit ett glädjefyllt samarbete, ett lärande mellan de tre länsstyrelserna och ett stöd för jämställdhetsexperterna som ofta har en utsatt och ensam roll.

Dock går det inte att bortse ifrån att det från flera av de intervjuade finns ett motstånd mot att arbeta med nyckeltal utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Hela begreppet nyckeltal upplevs som abstrakt och krångligt. Knyter man detta till teoretiska resonemang kan man säga att projektets resultat i vissa delar uppvisar såväl passivt som aktiv motstånd. Passivt genom att mer eller mindre tiga ihjäl jämställdhetsfrågorna och låta dem bli ”icke-frågor”, aktivt genom att ifrågasätta påbörjad åtgärd eller att prioritera annat och motivera det med tids- och resursbrist.

Dock är det otvetydigt så att projektet hos de medverkande, och trots motstånd, lett till en ökad medvetenhet och acceptans av strategin jämställdhetsintegrering.

Flera av deltagarna påtalar att de genom deltagande i projektet har fått nya insikter och börjat tänka mer jämställt. Det är givetvis mycket bra och det är en första förutsättning och ett första steg i förändringsarbetet. Samtidigt krävs det ytterligare strategiska handlingar och aktiva åtgärder för att uppnå genomgripande och långsiktiga resultat.

Mod, vilja och möjligheter

Att projekt Nyckeltal i Samverkan i många fall snarast utvecklats till en framtagning av konkreta målsättningar kanske bara är en sund vändning av utvecklingen av projektet. För att kunna utveckla nyckeltal måste man först ha målsättningar och tillhörande mått att basera dem på. Det första steget för att utveckla nyckeltal är nu alltså gjort: Deltagarna har tänkt efter och analyserat sin verksamhet och försökt bryta ner begreppet jämställdhet i ansatser som är möjliga att applicera på det egna området. Detta kan i sin tur ligga till grund för att man längre fram utvecklar gemensamma nyckeltal för jämställdhet, gärna över läns- och länsstyrelsegränser.

Utvecklingsarbete är svårt. Metodutveckling är svårt. Men det är inte omöjligt – även om det handlar om jämställdhet! Modet att våga se och påtala alternativa möjligheter i stället för att fastna vid oöverstigliga hinder är ett individuellt ansvar som alla som deltar i ett metodutvecklingsprojekt har.

Projektet Nyckeltal i Samverkan har i sitt upplägg och genom sina insatser och i förhållande till sitt resultat återigen visat att arbetet för ett jämställt samhälle kräver långsiktighet, kreativitet och personligt ansvar samt förutsätter legitimitet, engagemang, kunskap, tid och resurser.



Deltagare i projektet

Norrbottens länsstyrelse
Berit Sunnerö, Socialdirektör
Gunilla Havnesköld, Samordnare Tillväxtprogrammet
Bo-Erik Ekblom, Kommunikationsdirektör
Jimmy Bystedt, Handläggare
Christer Swärd, Länsarkitekt
Lena Anttila, Controller
Gunnar Hedborg, Länsråd
Britt-Marie Lugnet Häggberg, Jämställdhetsdirektör

Skånes länsstyrelse
Christer Jarnlo, Kommunikationsdirektör
Kerstin Åkerwall, Länsarkitekt
Eva Carlström, Socialdirektör
Ola Fisher, Chef Sammhällsbyggnadsenheten
Kajsa Öbrink, Jämställdhetsdirektör

Region Skåne
Jan Lindelöf, Regionala utvecklingsstaben

Östergötlands länsstyrelse
Bo Silén, Socialdirektör
Theddy Jonsson, Socialkonsulent
Jan Persson, Bitr. Länsarkitekt
Leif Jonsson, Samhällsbyggnadsdirektör
Catarina Jacobsson, Avdelningsdirektör
Magnus Holgersson, Länsråd
Catharina Alpkvist, Jämställdhetsdirektör

Regionförbundet Östsam
Joakim Kärnborg, Samordnare Tillväxtprogrammet

Föreläsare/experter
Gertrud Åström, Nationell jämställdhetsexpert
Anders Frick, Konsult i organisationsfrågor

Tryckta källor

Alpkvist, Catharina. *Nyckeltal för jämställdhet*.
Rapport från Länsstyrelsen Östergötland, 1999

Bergquist, Kerstin. *Hur mår företaget? Din guide till nyckeltal.*
Gleerups, Malmö, 2001

Delad makt delat ansvar. Regeringens proposition 1993/94:147, Stockholm, 1994

Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön. Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte; Höök, Pia; Lindhag, Sophie, Studentlitteratur, Lund, 2001

Fahlström, Christer. *Att använda nyckeltal och statistik inom kultur- och fritidsområdet.* Ordförrådet, Sundbyberg, 2001

Larsson, Emma. *Nyckeltal i Samverkan – en utvärderingsrapport,* 2004

Lundblad, Lena och Ajax, Ulrika. *Några centrala nyckeltal.*
SABO Utveckling, Stockholm, 1995

Jämt och ständigt. Regeringens skrivelse 2002/03:140, Stockholm 2003

Jämställdhet. Hur styr regeringen? Riksrevisionsverket, 2000:17
Stockholm, 2000

Jämställdhetspolitiken inför 2000-talet. Regeringens skrivelse 1999/2000:24, Stockholm, 1999

Pincus, Ingrid. *Män, makt och motstånd* som ingår i *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer.*
Kvinnovetenskapligt forums skriftserie nr: 5. Örebro, 1997

Regleringsbrev för budgetåret 2001 avseende länsstyrelserna. Fi 2000/4546, 2000

SOU 1997:114, *Styrsystem och jämställdhet, institutioner i förändring och könsmaktens framtid.*

SOU 1998:170, *Gröna nyckeltal för en ekologiskt hållbar utveckling.*

Svenska Kommunförbundet. *Nyckeltal- metoder för uppföljning.*
RH Tryck och Reklam, Stockholm, 1991

Ändrad ordning. Strategisk utveckling för jämställdhet.
Regeringskansliet, Ds 2001:64. Stockholm 2001

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin
http://www.ne.se

Norrbottens länsstyrelse
http://www.bd.lst.se

Region Skåne
http://www.skane.se

Skånes länsstyrelse
http://www.m.lst.se

Östergötlands länsstyrelse
http://www.e.lst.se

Östsam
http://www.ostsam.se



För ytterligare information, kontakta gärna:
britt.marie.haggberg@bd.lst.se
kajsa.obrink@m.lst.se
catharina.alpkvist@e.lst.se