

Integrering av jämställdhet i ledningssystem

Innehåll

Sammanfattning	2
Bakgrund	3
Om TEM och CSR Skåne	3
Genomförande	5
Resultat	6
Utmaningar	17
Slutsats	19

Sammanfattning

Detta projekt syftar till att underlätta verksamhetens systematisering och implementering av jämställdhetsaspekter, ex arbetsförhållanden, rekrytering och lönefrågor, i sina befintliga ledningssystem. Detta för att lyfta frågornas ställning i verksamheten och därmed skapa ett effektivt arbete för mer jämställda villkor och lika förutsättningar för kvinnor och män.

Under projektet gjordes så väl litteraturgranskningar, platsbesök och workshops för att samla in relevant data. Därmed har en rad företag och organisationer engagerats och involverats under hela projektiden. Detta har legat till grund för den metodik som tagits fram i denna rapport.

I denna beskrivs hur organisationer kan gå till väga för att genomföra en lyckad implementering av jämställdhetsaspekter i deras befintliga ledningssystem. Metodiken baseras på tre steg:

- Inventering.
- Implementering, mätning och övervakning
- Uppföljning och förbättring

Under varje steg återfinns ett antal beskrivna arbetsmetoder som kan appliceras av verksamheterna.

Genom att arbeta enligt någon av dessa metoder för att utveckla redan befintliga ledningssystem kan jämställdhetsprestandan i verksamheten ökas på ett effektivt sätt. Genom att undvika att behöva upprätta ytterligare ett system för jämställdhetsarbetet sparas resurser och eftersom ledningssystemet är känt av medarbetarna sedan tidigare kan även den interna acceptansen och förståelsen underlättas.

Bakgrund

Jämställdhet är en viktig fråga på många arbetsplatser och det påverkar inte bara de anställdas arbetsmiljö utan har även direkta effekter på den ekonomiska lönsamheten i verksamheter¹.

Att verksamheter ska arbeta med jämställdhet finns delvis uttryckt i lagstiftningen, se exempelvis Diskrimineringslagen (SFS 2008:567). Inom ramen för detta projekt omfattas till viss del det arbete som verksamheter måste hantera enligt denna lagstiftning, men även frågor som verksamheten själv vill utveckla i enlighet med sitt CSR och hållbarhetsarbete.

Detta projekt syftar till att undersöka hur verksameters jämställdhetsarbete kan systematiseras för att säkerställa ett kontinuerligt arbete med dessa frågorna. Det kan förslagsvis innebära implementeringen av rutiner för målsättning av jämställdhetsarbetet eller hur verksamheten säkerställer att arbetsmoment inte innebära större risker för något av könen. Utgångspunkten för projektet är utvecklingen av de verksamhetsledningssystem som finns på plats i många verksamheter idag, exempelvis ISO 14001.

Genom att implementera jämställdhetsaspekten i dessa system säkras en metod för det kontinuerliga arbetet, exempelvis genom revisioner eller rutiner för ständig förbättring. Genom att använda en redan upparbetad struktur blir implementeringen av jämställdhetsperspektivet effektiv ur resurssynpunkt och det underlättar också mottagandet hos medarbetarna då arbetsmetoderna är välkända sedan tidigare.

Idén till detta projekt föddes under en workshop på temat *Jämställdhet och jämlikhet*. Där diskuterades de brister som många jämställdhetsprojekt har – nämligen att frågorna aldrig integreras som en naturlig del i verksamheten. Då projekten ofta har ett tydligt stopp kan det vara svårt för engagemanget att leva vidare inom organisationen. En parallell gjordes med miljöarbetet vilket ursprungligen behandlades till viss del på samma sätt och där frågorna inte fick ta plats i den dagliga driften. Idag har miljöarbetet utvecklats i merparten av organisationerna och följer nu ett systematiserat och strukturerat arbetssätt, ofta baserat på en implementerad miljöledningsstandard.

Genom att dra nytta av dessa inarbetade system för att implementera jämställdhetsaspekter i arbetet kan organisationer på ett effektivt sätt ta tillvara på dessa och använda dem i den fortsatta utvecklingen av verksamheten.

Om TEM och CSR Skåne

Stiftelsen TEM har sedan 1984 arbetat för att utveckla hållbarhetsarbetet hos privata och offentliga aktörer. Verksamheten innebär regelbunden kontakt med ett stort antal olika ledningssystem och våra medarbetare har lång erfarenhet av så väl upprättande, utvärdering och vidareutveckling av dessa.

¹ One in five executives are women, the Allbright Foundation (2016)

TEM driver dessutom CSR Skåne, ett nätverk med organisationer av olika storlekar och i olika branscher som består av cirka 100 medlemmar som vill utvecklas inom hållbarhetsområdet. I nätverket får medlemmar möjlighet att byta erfarenheter, öka sina kunskaper och utveckla sitt engagemang inom så väl miljömässig som social hållbarhet. Idéen till detta projekt föddes under en av CSR Skånes nätverksträffar med fokus på jämställdhet och jämlikhet.

För mer information, se www.tem.se/jamstalldhet

Genomförande

För att ta fram den metodik som presenteras i denna rapport har ett antal workshop hållits där intressenter har haft möjlighet att komma med input och diskutera utmaningarna i sina verksamheter. Dessutom har en litteraturgenomgång gjorts av befintliga ledningssystemstandarder och ett flertal relevanta projekt och studier. Även litteraturgenomgången ligger till grund till metodiken.

Workshop 1

Under den första workshopen samlades engagerade personer från ett 20-tal organisationer på Malmö Arena Hotel för att diskutera hur man kan lyfta in jämställdhetsaspekter i befintliga styrsystem. Under eftermiddagen hölls presentationer från följande talare:

Linnea Turnstedt, projektledare på Stiftelsen TEM – Integrering av jämställdhet i ledningssystem

Martina Skrak, jämställdhetsstrateg på Länsstyrelsen Skåne - Ett jämställt Skåne

Anders Forkman och **Ingela Malmborg**, delägare på Advokatfirman Vinge - Praktiska exempel på jämställdhetsarbete i advokatverksamhet

Bland annat diskuterades vikten av att inkludera både kvinnor och män i arbetet, värdet av att mäta och föra statistik samt svårigheten med att styra mjuka värden, så som företagskultur.

En av de stora diskussionspunkterna under tillfället var huruvida deltagarna upplevde sina egna arbetsplatser som jämställda. De hade olika uppfattningar huruvida så var fallet eller inte. Rent numerärt kan det skilja sig mycket åt mellan antal anställda kvinnor och män. Många organisationer har överlag ett relativt jämnt antal kvinnor och män men när man zoomar in på mer detaljerad nivå kan det vara stora skillnader mellan olika avdelningar eller i ledande befattningar.

Arbetstider, möjligheter till flex och distansarbete omnämndes i förhållande till hur jämställd arbetsplatsen är. Även löneskillnader diskuterades och att en numerärt jämställd arbetsplats inte nödvändigtvis innebär ett rättvist löneläge.

Gruppen var överens om att det är svårt att helt uppnå jämställdhet på arbetsplatsen. Komplexiteten med kvotering diskuteras också. Medan störst kompetens bör premieras finns det också ett behov att skapa fler kvinnliga och manliga förebilder inom respektive område – något som kan underlättas genom kvotering. En alternativ lösning är att coacha fler kvinnor i jobbet (om det är just kvinnor som är i numerärt underläge) för att uppmuntra och skapa dessa förebilder. Genom att se till att de trivs och utvecklas så att de stannar kvar och når högre positioner/får mer inflytande och därmed fungerar som förebilder.

Workshop 2

Workshop nummer två hölls som ett frukostmöte på Malmö Arena Hotel där projektdeltagarnas framsteg inom arbetet diskuterades. Dessutom hölls följande presentationer:

Linnea Turnstedt, projektledare på Stiftelsen TEM – Sammanställning och fortsatt arbete

Maria Johnsson och **Jan Edberg**, KAMS-chefer på Nobina – Integrering av jämställdhet i ledningssystem

Efter presentationerna fick deltagarna möjlighet att diskutera kring hur projektet fortlöpt inom respektive organisation. En viktig punkt var den kring vilka utmaningar man stött på under arbetet. Exempel på sådana utmaningar var bristande engagemang från ledningen, otydlig ansvarsfördelning och tidsbrist. Det visade sig då att flera av projektdeltagarna upplevde liknande problem och kunde därför relatera till dem. Därmed kunde deltagarna gemensamt diskutera olika metoder och lösningar som provats av andra aktörer. Resultatet av diskussionerna återfinns under avsnittet ”Utmaningar”.

Workshop 3

Under den tredje workshopen hölls en genomgång av det resultat som framkommit under projekttiden. En presentation gjordes även av den metodik som tagits fram och som återfinns i denna rapport.

Efter en genomgång av projektarbetet och metodiken hölls en workshop för att identifiera ytterligare goda exempel på hur verksamheter kan arbeta rent praktiskt för att implementera ett jämställdhetsperspektiv i rutiner och instruktioner. Dessutom diskuterades ytterligare utmaningar som deltagarna stött på under arbetet med projektet och hur dessa kan hanteras på bästa sätt. Det resulterade i många goda argument som kan användas i diskussioner med till exempel ledning och processägare.

Den input som lämnades av projektdeltagarna under detta tillfälle har inkorporerats i denna rapport.

Projektdeltagare

I detta projekt deltog 25 organisationer. Det fanns en stor diversitet bland projektdeltagarna, såväl i förhållande till storlek som till bransch och arbetsmetoder. Det innebär att den metodik som återfinns i denna rapport inte är riktad till en viss typ av verksamhet utan den har tagits fram för att passa alla verksamheter som vill utveckla sitt jämställdhetsarbete, allt från den ideella föreningen med tre anställda till multinationella koncerner.

I denna rapport återfinns ett antal case från projektdeltagarnas arbete med integrering av jämställdhet i sina ledningssystem.

Resultat

När man som verksamhet vill implementera jämställdhetsaspekter i sina befintliga ledningssystem finns det många sätt att gå till väga. Under detta projekt har ett flertal goda idéer hämtats från litteraturen, andra relevanta jämställdhetsprojekt samt deltagarnas diskussioner och arbete. Resultatet och metodiken innebär tre generella steg som beskrivs nedan:

1. Inventering.
2. Implementering, mätning och övervakning
3. Uppföljning och förbättring

Under respektive steg beskrivs dessutom en rad konkreta tillvägagångssätt för hur respektive steg kan hanteras. Dessutom återfinns en beskrivning av hur specifika moment i ledningssystem kan användas för att integrera frågorna i verksamheten.

Denna metodik är framtagen för att kunna appliceras på alla verksamheter, oavsett storlek eller bransch. Därför är nedanstående tillvägagångssätt och förslag av generell karaktär. Grunden är den PDCA-metodik som återfinns i merparten av ledningssystem och som beskriver hur verkningsfull styrning av arbetet kan uppnås genom de fyra stegen: planering, genomförande, uppföljning och förbättring. Genom att utgå ifrån det kan verksamheter som ännu inte implementerat ett ledningssystem applicera metodiken och verksamheter som redan följer ett sådant system kan dra nytta av redan befintligt arbetssätt. Olika verksamheter kan dessutom dra nytta av specifika rutiner anpassade efter deras förutsättningar och utveckla nedanstående metodik ytterligare.

Innan arbetet med inventering, implementering och uppföljning påbörjas bör ramen för arbetet fastställas. Detta görs lämpligtvis genom att definiera vad ”jämställdhet” innebär i den specifika verksamheten. Genom att fastställa vilka värderingar och vilken vision som ligger till grund kan arbetet riktas och konkretiseras ytterligare. Den definition som tas fram bör vara förankrad i ledningen.

Inventering

I uppstarten av arbetet bör en grundläggande inventering och kartläggning av dagens arbete göras. Det innebär att ledningssystemet och tillhörande rutiner och arbetssätt går igenom för att identifiera var jämställdhetsfrågan tas hänsyn till idag och identifiera var det finns ytterligare behov att adressera jämställdhetsaspekter för att öka styrningen för en mer jämställd arbetsplats. Här finns också goda möjligheter att identifiera på vilket sätt det på bästa sätt adderas, exempelvis då förslag kommer upp i diskussioner med medarbetare.

Gap-analys

Genom att jämföra dagsläge med det önskade läget skapas en översikt kring vad som saknas eller behöver förbättras. Analysen kan göras exempelvis mot AFS (2015:4) om organisatorisk och social arbetsmiljö eller andra hållbarhetsriktlinjer.

Dokumentgenomgång

En total genomgång av samtliga dokument, rutiner, instruktioner och policyer görs för att identifiera var i ledningssystemet som punkter kring jämställdhet kan adderas.

Metoden är tidskrävande men säkerställer ett detaljerat grundarbete.

Intervjuer med processägare

Om det är svårt att samla samtliga processägare till ett gemensamt möte kan ansvariga intervjuas separat för att diskutera hur jämställdhetsaspekter kan integreras i deras respektive processer och rutiner.

Konsultera medarbetare

Genom att även bjuda in resterande medarbetare till diskussion skapas möjligheten att få en mer heltäckande bild över hur ledningssystemet tillämpas i verkligheten samt hur medarbetarna upplever jämställdheten på arbetsplatsen. Ofta skiljer sig nämligen det vardagliga arbetet något från de skrivelser som finns i dokumenten. Detta kan göras via exempelvis enkäter, veckomöten eller medarbetarsamtal.

Case: inventering genom gapanalys

En av projektdeltagarna lyfte frågan kring uppstart av jämställdhetsinsatsningen till huvudkontoret för att få en tydlig förankring hos ledningen. Efter att tillsammans diskuterat ramen för arbetet och definitionen av jämställdhet inom just det företaget påbörjades arbetet med att inventera de nuvarande rutinerna och instruktionerna i ledningssystemen. I samband med inventeringen gjordes en gap-analys mot de aktiva åtgärder som finns i *Organisatorisk och social Arbetsmiljö* (AFS 2015:4) med fokus på arbetsförhållanden, lön & anställningsvillkor, rekrytering & befordran, utbildning & kompetensutveckling samt möjligheten att förena förvärvsarbete med föräldraskap. Eftersom de ville skapa en heltäckande bild av verksamheten involverades också både personalorganisationer och lokala ledningsgrupper, vilka kunde inkomma med synpunkter på gap och lämna förbättringsförslag.

Implementering, mätning och övervakning

När grundarbetet är gjort är det dags att uppdatera ledningssystemet med de nya perspektiven, se nedanstående rapportavsnitt för konkreta exempel på vad dessa perspektiv kan vara. Denna uppdatering bör ske i enlighet med de rutiner som redan finns fastställda för verksamheten. Genom att använda sig av befintliga rutiner för att uppdatera ledningssystemet kommer ändringarna per automatik in i systemet. Det är också viktigt att berörda medarbetare får kännedom om ändringarna enligt de inarbetade metoderna. Det kan exempelvis innebära att mail går ut till de anställda som behöver kvittera dem eller att de uppdaterade dokumenten tas upp på veckomöten.

Efter att de nya rutinerna tagits i bruk är det viktigt att se hur systemet kan utvecklas vidare. Detta kan göras genom att bland annat:

Analysera data

Genom att studera den data och statistik som finns tillgängligt kan man upptäcka relevanta mönster och trender och tydligare se var i organisationen det finns störst behov för att arbeta vidare. Detta är särskilt relevant om mål satts upp för jämställdhetsarbetet. Exempel på data kan vara svar på medarbetarenkäter, statistik över könsfördelning i ledningsroller, avvikelserapportering.

Diskutera med revisorn

Externa och interna revisorer finns till för att granska ledningssystemet och ge förslag på förbättring. Då de har god insikt i så väl organisationens system och praxis i förhållande till den standard som efterlevs kan de på ett objektivt sätt ge tips på vilka rutiner som kan vara relevanta att utveckla i jämställdhetsarbetet. Särskilt värdefulla inspel kan komma från revisorer som granskar ledningssystem med avseende sociala faktorer eller arbetsmiljö.

Samverkan med medarbetare

Samla medarbetare som har ägandeskap över de processer som ska inkluderas i arbetet, exempelvis produktionschef, skyddsombud med mera. Genom att tillsammans diskutera hur jämställdhet kan lyftas in på ett konkret sätt i de rutiner och instruktioner som finns på plats kan både nya aspekter lyftas och ägandeskap för frågorna fastställas. Genom att samla aktörer i hela verksamheten kan dessutom relevanta aktiviteter i gränssnittet mellan processerna uppmärksammas

Tjuvlyssna?

Det kan vara givande att lyssna av eller själv föra informella samtal med medarbetare. Ibland kan medarbetare uppleva att det är svårt att komma på konkreta exempel under sittande möte men har lättare att lyfta frågor som trakasserier och maktinflytande under mindre pressade situationer. Genom att hålla ögon och öron öppna för situationer och diskussioner där frågan kommer upp kan man därför få nya relevanta aspekter till arbetet.

Använd ambassadörer

Om det finns medarbetare som är särskilt engagerad i jämställdhetsfrågor kan dessa användas för att sprida nya eller ändrade rutiner och instruktioner. Dessa eldsjälar kan

vara en stor hjälp för att föra ut budskapet. Var dock noga med att inte delegera allt för stort ansvar på dem utan att säkerställa att det finns tillräckliga resurser.

Case: Vad ska man mäta?

Att välja ut parametrar för att analysera jämställdhetsarbetet kan vara utmanande. En av projektdeltagarna brottades med detta och insåg att mätningen måste ske på flera nivåer. Det innebär bland annat att könsfördelning mäts regelbundet bland nyanställda, total arbetsstyrka, medarbetare som är aktuella för befordran samt i ledningsgrupp. Parallellt med detta mäter företaget även mjuka värden genom medarbetarenkäter och pulsmätningar.

Uppföljning och förbättring

En av de viktigaste delarna av ett välfungerande systematiskt arbete är en kontinuerlig uppföljning med syfte att hitta förbättringsmöjligheter. För att kunna följa upp arbetet måste ett antal relevanta parametrar eller mätetal identifieras. Valet av parametrar ska vara relevant för den specifika verksamheten och kan därför skilja sig åt mellan olika företag. Ett sätt att hitta värdefulla mätetal är via pulsmätningar som kan ske varje vecka, en gång i kvartalet eller årligen.

Uppföljningen bör ske i enlighet med rutinerna i det befintliga ledningssystemet. Genom att använda redan befintliga rutiner vet man att uppföljningen faktiskt blir av regelbundet, det blir effektivt eftersom inga nya processer behöver tas fram och dessutom är medarbetarna redan välbekanta med konceptet vilket kan minska risken för motstånd på grund av en något ökad nivå av administration.

Nedan ges ytterligare exempel på tillfällen där jämställdhetsarbetet kan utvärderas och följas upp.

Forum

För att inte jämställdhetsarbetet ska tappa momentum kan ett forum upprättas för berörda processägare. Då finns en fastställd plats och tid där det löpande arbetet och möjliga förbättringar kan diskuteras. Många verksamheter har redan liknande forum för miljö-, kvalitet- eller arbetsmiljöarbetet och kan då kopiera upplägget till jämställdhetsarbetet. Om inte kan arbetssättet införas från grunden.

Interna revisioner

Vid de interna revisionerna som utförs bör även jämställdhetsparametrar granskas. Det kan innebära att instruktioner för särskilda arbetsmoment eller policier granskas men även mätning av konkreta data och mål. Vid en intern revision identifieras så väl brister som förbättringsmöjligheter.

Externa revisioner

De externa revisionerna fungerar på liknande sätt som de interna. I detta fall måste dock revisorn vara en utomstående part vilket gör att denne ser på verksamheten med fräscha ögon. Genom att ha lite mer distans kan nya mönster och förbättringsmöjligheter identifieras. Dessutom reviderar externa revisorer typiskt ett flertal verksamheter vilket gör att de även kan komma med inspiration från hur andra hanterar frågorna samt praxis.

Arbetsmiljöronder

De arbetsmiljöronder som genomförs i verksamheten är utmärkta tillfällen att även granska jämställdhetsarbetet. Det blir också ett naturligt tillfälle att diskutera jämställdhetsaspekter med medarbetare i verksamheten, exempelvis i fall samtliga parter känner att sina respektive behov är uppfyllda i fråga om passande personlig skyddsutrustning, riskfyllda arbetsmoment med mera.

Ledningens genomgång

I merparten av ledningssystemstandarderna finns tillfälle för ledningens genomgång. Då möts medlemmarna i ledningsgruppen, eller andra relevanta befattningar, för att diskutera hur arbetet inom ramen för ledningssystemet har fungerat under året och vad som kan förbättras i det fortsatta arbetet. Här utvärderas även relevanta mätvärden som måluppfyllnad. Genom att inkludera jämställdhetsmätningar, -målsättning och löpande arbete inom ledningssystemet sker alltså en regelbunden utvärdering på ledningsnivå.

Case: Malmö Arena Hotel följer upp arbetet under årliga internrevisioner

Efter att ha gått igenom ledningssystemet för att identifiera områden att komplettera med jämställdhetsaspekter har Malmö Arena Hotel uppdaterat bland annat sin riskanalys och mötesstruktur. För att sedan följa upp hur jämställdhetsarbetet gick tog de hjälp av sin internrevisor inom ISO 14001. Efter en granskning av det nuvarande arbetet och en efterföljande diskussion kring ytterligare samverkansmöjligheter mellan miljörutinerna och jämställdhetsarbetet kunde ytterligare instruktioner i ledningssystemet uppdateras, exempelvis avvikelshantering som numera har en specifik kategori kopplat till just jämställdhet.

”Dessa frågor är otroligt viktiga för oss och vi har löpande utfört åtgärder för att förbättra jämställdheten på hotellet, både internt och i förhållande till våra gäster. Genom att nu kunna använda samma styrning som våra medarbetare är vana vid har vi kunnat systematisera arbetet ännu mer på ett lättförståeligt sätt för våra medarbetare.”

- **Linda Persson**, General Manager på Malmö Arena Hotel

Direkt applicering i ledningssystem

Nedan återfinns konkreta exempel från ett urval av ledningssystemstandarder. Dessa exempel visar på områden i standarderna där jämställdhetsaspekter kan inkluderas eller tas i beaktande. De standarder som analyserats inom ramen för projektet är ISO 14001, ISO 45001 och ISO 26000. Urvalet är baserat dels på att dessa system är väl utbredda bland organisationer både nationellt och internationellt men de visar även på att en organisation inte behöver utgå från ett ledningssystem som inkluderar sociala eller arbetsmiljöaspekter för att implementera metodiken och resultatet i denna rapport.

ISO 45001 - Arbetsmiljöledning

Jämställdhet är i många fall direkt kopplat till hur välfungerande arbetsmiljöarbetet är i en organisation. Effekterna av detta syns i statistiken. Arbetsmiljöverkets officiella statistik visar exempelvis att kvinnor i högre grad blir sjuka av sina arbeten medan männen oftare drabbas av olyckor med sjukfrånvaro samt dödsfall på jobbet. Typen av arbetsrelaterade sjukdomar skiljer sig också mellan könen då den största anmälda orsaken hos män är belastningsskador, medan den hos kvinnor är organisatoriska eller sociala faktorer. ²

Särskilt relevanta områden i standarden:

- Arbetsmiljöpolicy
- Ledarskap och arbetstagares medverkan
- Planering (risker, möjligheter, mål)
- Stöd (resurser, kompetens, kommunikation)
- Ständig förbättring

Område i ISO 45001	Områden som kan beaktas ur ett jämställdhetsperspektiv
6.1.2 Identifiera faror och bedöma risker och möjligheter	Ex - Organisering av arbetet, sociala faktorer (arbetstider, kränkande särbehandling, trakasserier m.m.) eller arbetskultur - Arbetsplatsens utformning, maskiner/utrustning
6.2 Arbetsmiljömål	Syfte att underhålla och ständigt förbättra ledningssystemet och arbetsmiljöprestandan. Riskbedömningen samt samråd med arbetstagarna ska tas hänsyn till.
7.4 Kommunikation	Kommunikation ska ske med hänsyn till bland annat mottagarens kön.

² Arbetsskador, Arbetsmiljöstatistik Rapport 2019:01, Arbetsmiljöverket

ISO 14001 - Miljöledning

Miljö och klimat är ytterst relevant för jämställdhetsarbetet. Det syns inte minst på en global nivå där såväl direkta och indirekta klimatförändringar slår främst mot kvinnor som lever i fattigdom. Detta kan jämföras med vilket kön som bidrar till klimatförändringar är det faktiskt män i störst utsträckning – både genom konsumtionsmönster och livsstilsval. Exempelvis äter män både mer kött och transporterar sig mer privat. Om män skulle resa som kvinnor skulle en stor del av klimatutsläppen från transporter minska³.

Kvinnor drabbas hårdast pga att det ofta är de som hämtar vatten och ved i de mest påverkade områdena. Vid varmare klimat ökar risken för torka vilket gör att detta är mer krävande (tid och energi) vilket gör att det påverkar kvinnor och flickors liv i ännu större utsträckning. Till exempel genom att de inte hinner gå i skolan.

Miljöområdet kan också vara direkt relevant för verksamheter. Ett sådant exempel kan vara hantering av kemikalier, då vissa riskerar att ha negativ påverkan vid graviditet eller amning.

Särskilt relevanta områden i standarden:

- Ledarskap och åtagande
- Planering (risker, möjligheter, mål)
- Verksamhet (rutiner, instruktioner)
- Ständig förbättring

Område i ISO 14001	Områden som kan beaktas ur ett jämställdhetsperspektiv
5 Ledarskap	Fördelningar av ansvar och befogenheter kan även inkludera ansvar för jämställdhetsaspekter och specifika åtgärder.
6.1 Risker och möjligheter	Även risker och möjligheter kopplat till jämställdhet kan analyseras enligt principerna i standarden.
7.2 Kompetens	Säkerställa att personal har rätt kompetens. Det kan inkludera kunskaper om jämställdhetsfrågan men även vilka medarbetare som får tillgång till vidareutbildning.
7.3 Medvetenhet	Medarbetare ska vara medvetna om sin miljöpåverkan och risker i arbetet. Det inkluderar även särskilda risker baserat på kön.
8 Verksamhet	Upprätta rutiner och instruktioner för relevanta processer ex kemikaliehantering, inköp m.m fr att säkerställa att inget av könen missgynnas.
10 Förbättringar	Addera jämställdhet som en punkt i avvikelseystemet. Säkerställ att förbättringsförslag kopplat till jämställdhet kommer in från medarbetare.

³ Se exempelvis: På väg en resa i jämställdhet, Malmö Stad (2015)

ISO 26000

Denna standard är framtagen för att strukturera arbetet med socialt ansvarstagande. Detta innefattar den påverkan som verksamheten har på samhälle och miljö. Verksamheter kan inte certifiera sig enligt denna standard men det är möjligt att verifiera sig mot tredje part.

I de delar av standarden som inkluderar de så kallade sociala aspekterna ligger fokus på såväl interna arbetsvillkor som hantering av leverantörskedjan. Att inkludera jämställdhetsaspekter är möjligt att göra i flera av standardens delområden som är relevanta och tillämpliga för organisationen. Även när det gäller styrning av verksamheten samt i kontakt med lokalsamhället finns möjligheter att integrera jämställdhetsaspekter.

Område i ISO 26000	Områden som kan beaktas ur ett jämställdhetsperspektiv
6.2 Verksamhetsstyrning	<p>Könsfördelning i organisationens struktur för styrning och ledning. Sammansättning av t.ex. ledningsgrupp, CSR-grupp och chefspositioner</p> <p>Arbete med företagets grundläggande värderingar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uppförandekod för medarbetare och leverantörer • Visselblåsarfunktion • Jämställdhetsplan • Policy för att motverka kränkande särbehandling • Medarbetarundersökningar
6.3 Mänskliga rättigheter	<p>Identifiera, åtgärda och förebygga diskriminering både inom sin egen organisation samt övriga aktörer i sin inflytandesfär (exempelvis leverantörer eller samarbetspartners).</p> <p>Analysera typiska sätt där interaktion med kvinnor respektive män sker. Detta bör beaktas i riktlinjer. Undersök om det är möjligt att avhjälpa diskriminering eller dess effekter, exempelvis genom att anställa personer från historiskt missgynnade grupper,</p> <p>Kvinnor och flickor omnämns som en sårbar grupp.</p>
6.4 Arbetsförhållanden	<p>Likabehandling vid rekrytering, fördelning av arbetsuppgifter, kompetensutveckling, karriärmöjligheter och ersättning: lika lön för lika arbete</p> <p>Identifiera eventuella könsskillnader när det gäller hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Ex kvinnonätverk</p>
6.7 Konsumentfrågor	<p>Kvinnor och mäns behov i förhållande till utveckling av produkter och tjänster. Finns olika behov och påverkas kvinnor och män på olika sätt av de produkter och tjänster som organisationen erbjuder?</p>

6.8 Samhällsengagemang och utveckling	CSR-projekt, till exempel sponsring, volontärarbete, samarbete med universitet. Vilka gynnas av företagets samhällsengagemang? Ex, sponsras både tjej- och killag i fotboll? <ul style="list-style-type: none"> • Kartläggning av och riktlinjer för samhällsengagemang
---------------------------------------	--

Övriga ledningssystem

Alla organisationer har inte certifierade ledningssystem enligt ovanstående exempel, en de flesta har styrning i form av dokumenterade rutiner, instruktioner och policies. Nedan återfinns exempel på enskilda rutiner och områden där jämställdhetsaspekter kan inkluderas. I listan finns även information om eventuella lagkrav och i vissa fall förtydligande kommentarer och tillägg. Flera av punkterna nedan kan appliceras på det förebyggande arbetet med aktiva åtgärder som krävs enligt gällande lagstiftning.

Rutin eller instruktion	Tillägg	Finns lagkrav?	Ev. kommentar
Risikanaly s	Risker och hinder som kan kopplas till jämställdhetsfrågor	Diskrimineringslagen	
Möjlighetsanalys	Möjligheter som ett välutvecklat jämställdhetsarbete kan leda till		
Ledningens genomgång	Uppföljning av åtgärder mot risker	Diskrimineringslagen	
Mötesagenda	Ta upp förändringar i jämställdhetsarbetet	Diskrimineringslagen	Du ska redogöra för samverkan med arbetstagare
Medarbetarsamtal	Frågor, åsikter förbättringsförslag		Du ska redogöra för samverkan med arbetstagare
Avvikelse och förbättringsförslag	Uppmuntra avvikelshantering och förbättringsförslag kopplade till jämställdhet		Exempelvis anmälning av trakasserier
Planering av förändring	En jämställdhetsanalys kan/bör göras i samband med större förändringar av verksamheten		
Instruktioner till ex. maskiner/moment med kem	Är de skillnad i användning för kvinnor och män? Fysik, avstå vid amning etc	Ex. Gravida och ammande arbetstagare	
Målsättning	Löner, andel kvinnor/män på särskilda positioner	Diskrimineringslagen	
Utbildningsrutiner	Identifiera huruvida kompetensökning inom jämställdhetsfrågor		Se även över vilka som tar del av vidareutbildningar.

	krävs för olika grupper, ex säljare, chefer		
Inköpsrutiner	Ex storlek/passform vid köp av personlig skyddsutrustning, verktyg/redskap (tyngd kan försvåra ergonomi för kvinnor)		
Kommunikationsrutin (intern och extern)	Ha jämställdhet som stående punkt på mötesagendor och lyft ny information, förändringar m.m. Vem syns på hemsidan?		Särskilt viktigt i verksamheter där det sker mycket möten, ex tjänstesektorn
Verksamhetspolicy	Inkludera jämställdhet som en värdegrund		
Code of Conduct	En punkt gällande att leverantören ska främja jämställdhet på arbetsplatsen kan adderas. Även i interna riktlinjer kan införas.		Detta möjliggör uppföljning av jämställdhetsarbetet hos leverantörer. Det visar även på att området prioriteras av verksamheten.
Internrevisionsprogram	Jämställdhetsaspekterna bör utvärderas tillsammans med övriga rutiner		
Instruktion för rekrytering			
Rutin för mätning	Förslagsvis: andel kvinnor/män i ledande positioner, lönesättning	Lönekartläggning kan vara ett lagkrav	
Ansvarsfördelning	Ansvar för att skapa en jämställd arbetsplats bör fördelas ut.	Diskrimineringslagen, arbetsmiljölagen	
Uppföljning	Mäta effekten av policies och aktiviteter		

Utmaningar

I arbetet med att integrera jämställdhet i ledningssystem finns ett antal utmaningar. Det är viktigt att uppmärksamma dessa för att kunna arbeta runt dem eller mildra de negativa effekterna som riskerar att uppstå. Genom att känna till några av de vanligaste utmaningar i den här typen av arbetet går det att förbereda sig under planeringsstadiet och därmed förebygga att de uppkommer.

Vem äger jämställdhetsfrågan?

Är det HR eller arbetsmiljöansvarig som ska driva frågan? Eller är det någon helt annan? Troligtvis måste alla medarbetare känna ett visst ägarskap för att kunna visa på ledarskap och ta sitt ansvar för att skapa en jämställd arbetsplats. Det är viktigt att alla medarbetare ser sin roll i att driva en inkluderande kultur och värderingar i verksamheten. Genom att sätta upp jämställdhet som en fast punkt på relevanta möten bjuds medarbetare kontinuerligt in till diskussion kring frågan och deras roll i arbetet.

Däremot kan exempelvis KAMS-chefer ansvara för uppföljning. Det är fördelaktigt om någon eller några i ledningsgruppen har det formella ansvaret eftersom dessa vanligen har större befogenhet över resurser som kan allokeras till jämställdhetsarbetet. Genom att tilldela huvudansvar till personer i ledningsgruppen skapas också signalen att arbetet med jämställdhet är viktigt och prioriteras i verksamheten.

Ledningen är ointresserad/ovillig att lyfta problemen

Det finns risk att ledningen inte arbetar för att lyfta jämställdhetsproblematik internt i företaget. De kan se risker att "väcka den björn som sover" genom att skicka ut en medarbetarenkät eller liknande. Dock kan det proaktiva arbetet med att integrera jämställdhetsfrågorna minska riskerna i verksamheten. Det kan också vara fördelaktigt att använda argument som exempelvis lagkrav för att visa på vikten av ett jämställdhetsarbete. Både arbetsmiljölagstiftning och årsredovisningslagen lyfter jämställdhet som en viktig aspekt.

Att peka på konkreta problem i verksamheten kan underlätta ledningens förståelse för varför området är viktigt för den specifika verksamheten. Att dessutom visa på mer generella konsekvenser som kan uppstå av att inte arbeta med jämställdhet, exempelvis minskad attraktivitet som arbetsgivare, ekonomiska faktorer som minskad lönsamhet eller hälsotvåkligheter, kan ge ytterligare fokus på frågan.

En missgynnande kultur

I många verksamheter finns en missgynnande kultur eller en osund kultur. En så enkel sak som "sunt förnuft" skiljer sig ofta väldigt mycket mellan personer från olika bakgrund och värdegrunder. Det är därför viktigt att visa tydligt på de värderingar och förväntningar man som företag har på medarbetarnas attityder och agerande. Uppförandekoder, riktlinjer, intern kommunikation med mera är verktyg som kan användas för att visa på detta.

Tidsbrist

Det är sällan det finns tid över i verksamheter, utan det finns nästan alltid en rad saker som kräver uppmärksamhet från medarbetarna. Att avsätta tid till jämställdhetsarbetet kan därför vara svårt. Dock finns det så många skäl till varför man ska göra det, exempelvis attraktivitet som arbetsgivare, ökad produktivitet och förbättrad lönsamhet. Genom att implementera aspekterna i redan befintliga rutiner sparas dessutom tid.

Behov av kompetensökning

Så väl ledning som andra medarbetare behöver ha kännedom om jämställdhetsfrågan och -problem för att förstå vikten av att arbeta med det. I vissa fall räcker intern kommunikation men det kan även finnas goda skäl att låta medarbetare gå en utbildning som behandlar ämnet.

Det saknas strategi/struktur

Det behöver finnas en tydlig struktur för jämställdhetsarbetet och hur det förankras i organisationen. Det måste finnas ett centralt driv, och att ledningen är engagerad men frågorna måste sedan även anpassas lokalt för att ge maximal effekt. Att följa upp de rutiner och mål som sätts är viktigt för att ständigt förbättra både ledningssystemet och verksamheten.

Känslorna styr

Jämställdhet är ett ämne som engagerar! Nästan alla har en åsikt och är ofta mer än villiga att dela den. Men som i alla känslofyllda situationer innebär det även att det kan vara svårt att påverka individernas ställningstagande. Genom logiska och väl understödda argument kan man dock visa på varför jämställdhet är positivt och hur medarbetarens agerande påverkar övriga anställda.

Slutsats

Att arbeta för en jämställd arbetsplats är viktigt ur flera aspekter. Ett flertal rapporter och studier visar på sambandet mellan ett välfungerande jämställdhetsarbete och ökad kreativitet, ökad motivation hos arbetstagarna, minskad sjukfrånvaro, bättre effektivitet och resultat och ökad lönsamhet⁴.

Genom att använda befintliga strukturer för styrning av verksamheten kan jämställdhetsprestandan ökas på ett effektivt sätt. Den besparing av tid och andra resurser som görs genom att inte behöva bygga ytterligare ett parallellt system, i kombination med fördelar som att medarbetare redan är väl införstådda med funktionen, gör att integreringen av jämställdhet i befintliga ledningssystem är fördelaktigt.

Som i allt förändringsarbete är det viktigt att säkerställa att det finns en förståelse och acceptans hos de berörda medarbetarna som ska tillämpa systemet i verkligheten.

Ytterligare en viktig faktor är en välfungerande uppföljning och utveckling av ledningssystemet i stort. Genom att lägga till mätpunkter, målsättning och liknande punkter kopplade till jämställdhet, i den befintliga uppföljningen säkerställs en regelbundenhet och därmed förhoppningsvis en kontinuerlig förbättring.

⁴ Genusmedvetet ledarskap – resan från icke-fråga till tillväxtfråga (Liber, 2012), Jämställdhet och lönsamhet (Nutek, 1999), Jämt lönsamt (Centrum för förändringsledning, 2003, Det lönar sig (Näringslivets ledarskapsakademi, 2010). m.m.