

Yrkande



2024-04-18

Ärende nr: SLK-2023-01039

Yrkande angående – Delrapport av uppdrag att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt och föreslå hur den kan implementeras i fler av Göteborgs Stads verksamheter

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. a) Berörda nämnder ger vid nyanställning av personal inom utbildningssektorn samt vård- och omsorgssektorn, skriftlig och muntlig information om svensk diskrimineringslag 2008:567 samt kommunallagen 2§ (jämslaldhet och likabehandling av kommuninvånare).
- b) En uppföljning av kunskapsnivån sker lämpligen i samband med ordinarie APT-möten.

Yrkandet

I Sverige skyddas de mänskliga rättigheterna av tre grundlagar: Regeringsformen, Tryckfrihetsförordningen och Yttrandefrihetsgrundlagen. Regeringsformen slår fast att det allmänna ska trygga rätten till arbete, bostad och utbildning samt verka för social omsorg, trygghet och ge förutsättningar för god hälsa.

Det allmänna ska också verka för att alla människor ska kunna uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället, barnens rätt ska tas till vara. Regeringsformen anger också att det allmänna ska motverka diskriminering av människor på grund av kön, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung, språklig eller religiös tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder eller andra omständigheter som gäller den enskilde som person.

Internationell och svensk lagstiftning utgör en tydlig grund för arbetet med jämlikhet och motverkan av diskriminering.

I kommunallagen 2§ står det klart att *"Kommuner och landsting ska behandla sina medlemmar lika, om det inte finns skäl för något annat."*

Dessa lagar ger alla göteborgare likvärdiga livsvillkor och förutsättningar, oavsett socioekonomisk status, geografisk hemvist, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, ålder eller sexuell läggning.

Sverigedemokraterna står bakom Göteborgs Stads arbete mot diskriminering och för jämlikhet. Vi önskar därför tydlighet i den kommunala omsorgen med bäring på svensk lagstiftning och mindre utrymme åt kostsamt flum.

Alla har rätt att verka för sin sak, anordna planer, parader, festivaler och verka som lobbyister, den rätten är viktig.

Staden som arbetsgivare behöver dock alltid skilja på intresserörelser och det kommunala kärnuppdraget.

I arbetet inom vård, skola och omsorg gäller svensk lagstiftning. Följs dessa lagar kommer ingen människa bli illa behandlad för sin sexuella läggning eller könsidentitet. Idag är det ett problem att hinna ge våra äldre de allra enklaste saker, såsom tid för samtal, lite frisk luft och vistelsetid utomhus. Dessa basala behov får ofta stå tillbaka på grund av bland annat tids- och personalbrist.

Sverigedemokraterna föreslår att vård- samt utbildningspersonal redan vid nyanställning får skriftlig och muntlig information om svensk diskrimineringslag 2008:567 samt kommunallagen 2§ (jämställdhet och likabehandling av kommuninvånare).

En uppföljning av kunskapsnivån görs lämpligtvis i samband med ordinarie APT-möten. Görs detta, minskar behovet av utbildningsdagar om självklarheter som redan täcks av lagstiftning. Då krävs inte heller resurser i form av personal- och extra vikariekostnader.

Finns det individer bland vård- eller utbildningsrelaterad personal i Göteborgs kommun som hindrar vårdtagare eller elever från att få vara sig själva, som bemöter människor med bristande respekt och som inte följer svensk lagstiftning, då bör dessa tas ur tjänst. Alla vårdtagare och elever ska ha lika rättigheter, villkor, möjligheter och makt att själva forma sin vardag.

Kommunen ska prioritera kärnverksamheterna vård, skola och omsorg.



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2024-03-19

Ärendenummer SLK-2023-01039

Handläggare

Stina Ogbonnaya

Telefon: 072-145 24 10

E-post: stina.ogbonnaya@stadshuset.goteborg.se

Delrapport av uppdrag att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt och föreslå hur den kan implementeras i fler av Göteborgs Stads verksamheter

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Delrapport av kommunfullmäktiges uppdrag givet i budget 2024 att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt och föreslå hur den kan implementeras i fler av Göteborgs Stads verksamheter antecknas.

Sammanfattning

I kommunfullmäktiges budget för 2024 tilldelades kommunstyrelsen uppdraget att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt samt föreslå hur den kan implementeras i fler av Göteborgs Stads verksamheter. Pilotmodellen för normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtqi var en modell som tillämpades inom sektorn äldreomsorg i fem av de dåvarande stadsdelarna under perioden 2016-2018. Målet med pilotmodellen var att säkerställa ett likvärdigt bemötande av äldre oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller uttryck. I arbetet med föreliggande uppdrag har stadsledningskontoret utgått från tidigare uppföljningar och rapporter samt samtalat med före detta projektmedarbetare.

Stadsledningskontoret har i det inledande arbetet med det aktuella uppdraget kunnat konstatera att förutsättningarna för att uppdatera och implementera modellen såsom den såg ut under pilotperioden inte finns. Däremot bedömer stadsledningskontoret att det är möjligt att omhänderta och vidareutveckla delar av modellen inom ramen för föreliggande uppdrag. Utifrån de utmaningar och utvecklingsområden som identifierats i utvärderingen av modellen avser stadsledningskontoret arbeta vidare med uppdraget att utveckla ett normmedvetet arbetssätt som omfattar samtliga diskrimineringsgrunder. Det fortsatta arbetet behöver ske i nära samverkan med andra angränsande uppdrag inom MR-området. Stadsledningskontoret avser att återkomma till kommunstyrelsen under hösten 2024 i detta ärende.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Stadsledningskontoret bedömer att ärendet i det här skedet av processen inte medför några ekonomiska konsekvenser. Däremot kan en implementering av modellen för normmedvetet arbetssätt såsom den var utformat under pilotperioden medföra ökade resursbehov.

På sikt kan dock ett arbetssätt som bidrar till att förbättra livsvillkoren för de grupper av människor som har sämst tillgång till sina rättigheter generera samhällsekonomiska vinster.

Bedömning ur ekologisk dimension

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

I det kommunala grunduppdraget ingår det att tillhandahålla en likvärdig service som främjar och respekterar mänskliga rättigheter. I Göteborg Stad finns ett flertal program och planer som rör rättigheter för olika grupper utifrån diskrimineringsgrunder eller specifika sakområden. Dessa styrdokument syftar till att säkerställa att olika gruppers rättigheter tillgodoses i det löpande arbetet. Tidigare utredningar, bland annat den uppföljning av sex planer inom mänskliga rättighetsområdet som stadsledningskontoret har genomfört, SLK-2023-00750, har visat att verksamheterna prioriterar sitt grunduppdrag framför arbete med specifika planer då planer uppfattas ligga delvis utanför grunduppdraget. Det finns ett behov av att utveckla arbetssätt som säkerställer att alla människor, oavsett grupptillhörighet ges likvärdig tillgång till de kommunala verksamheternas service och tjänster.

Uppdraget att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt har bäring på den sociala dimensionen i sin helhet eftersom ärendet handlar om att skapa förutsättningar för att mänskliga rättigheter ska kunna efterlevas i praktiken.

Bilagor

1. Slutrapport för pilotmodellen: Normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtq inom äldreomsorgen
2. Utvärdering av modellen för ett normmedvetet arbetssätt med fokus på HBTQ: Inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad

Ärendet

Ärendet avser en delrapport av uppdraget till kommunstyrelsen i kommunfullmäktiges budget 2024 att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt samt föreslå hur den kan implementeras i fler av Göteborgs Stads verksamheter.

Beskrivning av ärendet

I samband med kommunfullmäktiges budget 2024 fick kommunstyrelsen ett uppdrag att uppdatera modellen för normmedvetet arbetssätt samt föreslå hur den kan implementeras i fler verksamheter i Göteborgs Stad. Pilotmodell för normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtq var ett pilotprojekt som pågick mellan 2016-2018. I projektet deltog ett flertal verksamheter inom sektorn äldreomsorg i de dåvarande stadsdelsnämnderna Centrum, Lundby, Majorna-Linné, Örgryte-Härlanda och Norra Hisingen. Målet med pilotmodellen var att öka kunskapen om normer och säkerställa ett likvärdigt bemötande av äldre oavsett sexuell läggning, könsidentitet eller uttryck.

I det inledande arbetet med uppdraget har stadsledningskontoret utgått från tidigare utredningar som en slutrapport av pilotmodellen samt en utvärdering som utfördes av stadsdelsförvaltning Lundby. Slutrapporten och utvärderingen av modellen bilägs tjänsteutlåtandet. Stadsledningskontoret har även samtalat med tidigare projektmedarbetare för att lära sig mer om modellen och få en bättre förståelse för hur den används idag.

Angränsande uppdrag

Kommunstyrelsen har flera uppdrag som rör det strategiska arbetet med mänskliga rättigheter. Nedan följer en kort redogörelse för några angränsande uppdrag.

Uppdrag från Göteborgs Stads budget 2024

- Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda hur ojämlikhet mellan olika grupper utifrån diskrimineringsgrunderna kan synliggöras. Arbetet ska ske i samverkan med akademien.
- Kommunstyrelsen får i uppdrag ge förslag på hur ansvaret för Göteborgs Stads arbete med mänskliga rättigheter kan samordnas och tydliggöras organisatoriskt. Syftet är att skapa en mer effektiv organisation och förbättra stödet till nämnderna.

Andra uppdrag till kommunstyrelsen

- Kommunstyrelsen fick i uppdrag, kommunfullmäktige 2022-10-27 § 34 punkt 2, att i enlighet med den inriktning som framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande anpassa program och planer inom området mänskliga rättigheter till en likvärdig struktur samt att återkomma med förslag på nästa steg gällande långsiktig styrning av området.

Om den tidigare pilotmodellen för normmedvetet arbetssätt

Bakgrund till pilotmodellen

Utifrån ett budgetuppdrag i Göteborgs Stads budget 2016 arbetade dåvarande stadsdelsnämnderna Centrum, Lundby, Majorna-Linné, Örgryte-Härlanda och Norra Hisingen fram en gemensam modell för normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtq. Modellen var tänkt att kunna utvecklas till att omfatta även andra diskrimineringsgrunder.

Under 2016 och 2017 påbörjades arbetet med modellen i de fem stadsdelarna. Totalt medverkade 13 enheter inom områdena hälsofrämjande- och förebyggande verksamhet, äldreboende och hemtjänst. Pilotmodellen färdigställdes inte fullt ut och implementerades aldrig brett i stadens ordinarie arbetsprocesser.

Beskrivning av pilotmodellen

Pilotmodellen byggde på en fördelning av ansvarsområden, uppgifter och insatser utifrån tre roller; chef, ombud och medarbetare. De tre rollerna var ömsesidigt beroende av varandra.

Chef

- Förankra arbetet hos alla medarbetare.
- Integrera normtänk i chefens egna processer.
- Leda fortlöpande arbete.
- Integrera och utveckla ett normtänk i planerings- och uppföljningsprocessen.

Alla medarbetare

- Basutbildning.
- Reflektion.

Ombud

- Ombud med fördjupningsuppdrag.
- Fördjupningsutbildningar.
- Granskning av verksamheten.

I beskrivningen av modellen anges följande utgångspunkter för ett normmedvetet arbetssätt:

- Att chefer och medarbetare har grundläggande kunskap om normer och hbtq.
- Att det finns ombud på enheten.
- Att arbetet bedrivs systematiskt med mål och uppföljning.
- Att rutiner och strukturer är utformade så att personer oavsett sexuell läggning, kön/könsidentitet/könsuttryck är inkluderade.
- Att det finns ett utarbetat verktyg för att genomlysna verksamheten utifrån ett normmedvetet perspektiv med fokus på hbtq.
- Att genomlysningen görs årligen.

Arbetet med modellen genomfördes i flera steg. Processen inleddes med att enhetschefen förankrade modellen i arbetsgruppen. I ett nästa steg erbjöds alla medarbetare och chefer en basutbildning vid två tillfällen. Därefter utsågs ett antal ombud vars främsta uppgift var att stötta kollegor och chef i det löpande arbetet med modellen. Alla som utsågs till ombud gick även en ombudsutbildning. I nästa steg genomlystes och granskades lokala rutiner och arbetssätt för att identifiera eventuella förbättringsområden. Utifrån de brister som enheterna identifierat utformades sedan verksamhetsspecifika åtgärder. Modellen innehöll inte några fasta metoder eller insatser, utan arbetssätten anpassades utifrån verksamheternas behov och förutsättningar.

Det sista steget utgjordes av uppföljning och fortsatt arbete för att etablera ett systematiskt och långsiktigt arbetssätt som främjar mänskliga rättigheter.

Fortsatt arbete efter 2018

Pilotmodellen för normmedvetet arbetssätt avslutades 2018. Sedan arbetet med modellen avslutades har stadsdelsförvaltningarna ersatts av facknämnder. Även om modellen inte finns kvar i sin helhet har enstaka aktiviteter och delmoment levt vidare på några förvaltningar i staden.

Tidigare slutsatser och erfarenheter av modellen

Dåvarande stadsdelsförvaltning Lundby utvärderade modellen 2018. Utvärderingen fokuserar främst på de resultat som verksamheterna själva hade identifierat eftersom möjligheterna att utvärdera effekterna av modellen var begränsade.

Generella slutsatser

I utvärderingen beskrivs flera positiva effekter av arbetet med modellen, som bland annat ett öppnare samtalsklimat i arbetsgruppen samt en ökad medvetenhet och kunskap hos både medarbetare och chefer. Däremot var det svårare att påvisa några konkreta resultat för brukarna av arbetssättet. Vidare var det svårt för verksamheterna att avgöra om de förändringar som skett var ett resultat av modellen eller berodde på andra omständigheter. Med tanke på att de aktiviteter som genomfördes framför allt fokuserade på medarbetarna och arbetsplatsen bedömdes dessa insatser i bästa fall ha en påverkan på de äldres tillvaro.

I utvärderingen framkom att faktorer som verksamhetstyp och tillgång till resurser hade stor betydelse för enheternas möjlighet att arbeta med modellen. Med tanke på att modellen byggde på att varje enhet utifrån vissa givna ramar själva utformade metoder och arbetssätt krävdes det att verksamheterna avsatte resurser för att omsätta modellens intentioner i praktiken. En annan slutsats som framkom i utvärderingen var att både ombud och utvecklingsledare var centrala för enheternas möjligheter att tillämpa modellen i sina verksamheter. Att arbetssättet var beroende av ett fåtal funktioners stöd och expertis beskrivs som en sårbarhet hos modellen. En annan utmaning som identifierades i utvärderingen var att enskilda chefers kunskap och intresse i hög grad påverkade möjligheten att nå framgång i arbetet.

Utvecklingsområden

I utvärderingen beskrivs ett antal utvecklingsområden för det fortsatta arbetet med modellen. Ett sådant område är styrning och ledning som bedöms behöva stärkas för att säkerställa att arbetet inte blir personbundet och avhängigt enskilda chefer eller medarbetares engagemang. Vidare behöver frågor som rör ansvar och ägarskap av modellen klargöras. Göteborgs Stad kan även behöva skjuta till medel för att utjämna skillnader mellan olika verksamhetstyper för att fler verksamheter ska kunna tillämpa modellen. Avslutningsvis konstateras att modellen troligen behöver omarbetas om arbetssättet ska införas i andra områden eller utvidgas till att omfatta fler diskrimineringsgrunder.

Stadsledningskontorets bedömning

Stadsledningskontoret har i det inledande arbetet med det aktuella uppdraget kunnat konstatera att förutsättningarna för att uppdatera och implementera modellen såsom den såg ut under projektperioden inte finns. Pilotmodellen avslutades 2018 och arbetssättet i sin helhet tillämpas inte längre i Göteborgs Stad. Sedan dess har staden även genomgått flera omorganisationer. Dock bedömer stadsledningskontoret att det är möjligt att omhänderta och vidareutveckla delar av modellen inom ramen för föreliggande uppdrag. Utifrån de utmaningar och utvecklingsområden som identifierats i utvärderingen av

modellen avser stadsledningskontoret arbeta vidare med uppdraget att utveckla ett normmedvetet arbetssätt som omfattar samtliga diskrimineringsgrunder. Det fortsatta arbetet behöver ske i nära samverkan med de angränsande uppdrag inom MR-området som beskrivs inledningsvis i tjänsteutlåtandet.

Vidare finns det delar av pilotmodellen som kan inarbetas i de insatser som stadsledningskontoret samordnar för att stärka stadens arbete mot diskriminering. Det gäller framför allt åtgärder för att motverka exkluderande normer och attityder på arbetsplatsen. Här finns även flera beröringspunkter med insatser som genomförs inom kompetensförsörjningsplanen.

Stadsledningskontoret avser att återkomma till kommunstyrelsen under hösten 2024 i detta ärende. Nästa steg i processen är att fortsatt utreda hur arbetssättet i modellen skulle kunna utformas och anpassas till att fungera i dagens verksamheter, samt vilka komponenter som behöver finnas. I det arbete kommer stadsledningskontoret att söka samverkan med fackliga företrädare samt stadens förvaltningar. I den fortsatta redovisningen av uppdraget kommer eventuella behov av resurser att beskrivas. I detta ingår även en beskrivning av implementering och eventuella stödmaterial.

Christina Eide

Eva Hessman

Direktör Utveckling och hållbarhet

Stadsdirektör



Göteborgs
Stad

Slutrapport för pilotmodellen:

Normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtq inom äldreomsorgen

Januari 2016 – juni 2018

Anna Thomasson, utvecklingsledare SDF Majorna-Linné

Sara Thornadtsson Chavarria, utvecklingsledare SDF Lundby

Johanna Waara, utvecklingsledare SDF Centrum

Karolina Österblom, utvecklingsledare SDF Norra Hisingen

Innehåll

SAMMANFATTNING	4
DEL 1: Bakgrund	5
Politiska mål och uppdrag	5
Fortsatta politiska mål och uppdrag	6
Vad innebär ett normmedvetet arbetssätt?	6
Varför fokus på normer?	7
Att arbeta normmedvetet	7
Utformning av pilotmodellen	8
Hur går processen till?	9
DEL 2 - Beskrivningen av arbetet i stadsdelarna	11
SDF Centrum	11
Bakgrund	11
Genomförande	11
SDF Lundby	12
Bakgrund	12
Genomförande	12
SDF Majorna-Linné	13
Bakgrund	13
Genomförande	13
SDF Norra Hisingen	13
Bakgrund	13
Genomförande	13
Äldreboende	14
Hemtjänst	14
Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten	15
SDF Örgryte-Härlanda	15
Bakgrund	15
Genomförande	15
DEL 3 – Fortsättning av arbetet med pilotmodellen	16
Framgångsfaktorer i arbetet	17
Utvärdering av arbetet med pilotmodellen	17
Vad behövs för att pilotmodellen ska kunna fortleva samt utvecklas vidare?	17
Behov av tydligt ägandeskap – för förvaltning och fortsatt utveckling av befintligt arbete	17

Behov av ett kompetensteam för samordning av fortsatt utvecklingsarbete	18
Stöd till verksamheter som arbetar inom modellen.....	18
Utbildarresurs.....	18
Fortsatt metodutveckling av verktyg för att granska det egna arbetssättet	19
Grafisk symbol för att synliggöra arbetet.....	19
Framtida utvärdering av effekter och resultat	19

SAMMANFATTNING

I Göteborgs Stads budget 2016 fanns ett uppdrag att minst en äldreverksamhet skulle hbtq-diplomeras. Det var kopplat till målet om att de mänskliga rättigheterna ska genomsyra stadens alla verksamheter. Stadsförvaltningarna Centrum, Lundby, Majorna-Linné, Örgryte-Härlanda och Norra Hisingen omhändertog detta uppdrag i sina respektive stadsdelsbudgetar under 2016 och 2017. Sektorscheferna för äldreomsorgen samt hälso- och sjukvården (ÄO-HS) i dessa fem stadsdelar gav också utvecklingsledare mänskliga rättigheter i uppdrag att ta fram ett förslag på hur kommunfullmäktiges uppdrag skulle kunna omhändertas gemensamt. I ett arbete med referensgrupper och workshops blev det tydligt att det fanns ett behov att ta fram en gemensam modell för arbetet, snarare än att hbtq-diplomera enskilda äldreverksamheter. Denna modell skulle ge staden möjlighet att arbeta med att stärka och säkerställa att kompetens om hbtq finns inom sektor ÄO-HS.

Under 2016 och 2017 påbörjade samtliga fem stadsdelar det interna arbetet med modellen. Två verksamheter inom hälsofrämjande- och förebyggande verksamhet, tre äldreboenden samt åtta hemtjänstenheter har deltagit som pilotverksamheter. Modellen som verksamheterna arbetat utifrån har byggt på tre spår: chefen, alla medarbetare och ombud. Processen för att införa ett normmedvetet arbetssätt har omfattat: förankring och planering på enheten, utbildning för alla medarbetare, utse ombud och utbilda dem, arbete med att granska och förändra verksamhetens arbetssätt samt uppföljning och fortsatta aktiviteter för att långsiktigt arbete.

Utgångspunkten för de deltagande verksamheterna har varit att införa ett normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtq, vilket skulle innebära att:

- chefer och medarbetare har grundläggande kunskap om normer och hbtq
- det finns ett ombud på enheten
- arbetet bedrivs systematiskt med mål och uppföljning
- rutiner och strukturer är utformade så att personer oavsett sexuell läggning, kön/könsidentitet/könsuttryck är inkluderade
- det finns ett utarbetat verktyg för att genomlysna verksamheten utifrån ett normmedvetet perspektiv med fokus på hbtq
- genomlysningen görs årligen.

Arbetet inom de fem deltagande stadsdelarna har varierat, främst beroende på hur många och vilken typ av verksamhet som medverkat. Exempel på aktiviteter som genomförts i verksamheterna är att de:

- infört normmedvetenhet och hbtq som stående punkt på APT
- granskat och justerat genomförandedokumentation till exempel dokument för levnadsberättelser
- infört normmedvetna tankekort som står framme i verksamheten för medarbetare och besökare/deltagare
- genomfört fysiska förändringar i lokaler, exempelvis genom att ta bort normativa skyltar
- gjort studiebesök på normmedveten begravningsbyrå samt integrerat hbtq och normmedvetenhet vid reflektionstillfällen.

Under våren 2018 har en första utvärdering av arbetet med pilotmodellen genomförts. Fokus på utvärderingens fokus har varit hur införandet i stadsdelarnas verksamheter har gått till och hur modellens tre spår har fungerat samt främjande och försvårande faktorer i arbetet med modellen. I det fortsatta arbetet finns

ett antal identifierade behov för att kunna säkerställa att arbetet med modellen lever vidare och kan utvecklas.

DEL 1: Bakgrund

Denna del innehåller en beskrivning av bakgrunden till uppdraget samt en presentation av den pilotmodell som arbetet tar avstamp i.

”Normmedvetet arbetssätt” är Göteborgs Stads pilotmodell för att säkerställa ett likvärdigt bemötande av äldre oavsett dennes sexuella läggning, könsidentitet eller könsuttryck.

Pilotmodellen har arbetats fram tillsammans med personal som arbetar inom stadens äldreomsorg. Modellen innebär ett långsiktigt arbete för att höja personalens normkritiska kompetens och bättre möta äldre hbtq-personers behov.

Politiska mål och uppdrag

Att ge ett bra bemötande och skapa trygghet är ett uppdrag från de styrande politikerna som vill att arbetet med att möta äldre hbtq-personers behov ska förbättras.

I Göteborgs stads budget¹ för såväl 2016, 2017 och 2018 har ett av de prioriterade målen varit:

- De mänskliga rättigheterna ska genomsyra alla Göteborgs Stads verksamheter².

Ett uppdrag kopplat till detta mål har varit:

- Utbildningsinsatser ska genomföras för att höja den normkritiska kompetensen i Göteborgs Stads verksamheter³.

I Göteborgs Stads budget för 2016 fanns också uppdraget:

- Hbtq-diplomering för minst en äldreverksamhet ska genomföras.

En modell för Göteborgs Stad

Uppdraget om att hbtq-diplomera minst en äldreverksamhet togs upp av fyra stadsdelar i deras respektive stadsdelsbudgetar för 2016. Dessa stadsdelar var Centrum, Lundby, Majorna-Linné och Örgryte-Härlanda. Norra Hisingen deltog redan från början i framtagandet i pilotmodellen och valde att lyfta in uppdraget i stadsdelens budget 2017. De deltagande stadsdelarna har därefter valt att arbeta med pilotmodellen utifrån

¹ Antagen av kommunfullmäktige.

² I budget 2016 var målet formulerat som: ”Alla stadens verksamheter ska genomsyras av mänskliga rättigheter och främja likabehandling”.

³ I budget 2016 var uppdraget formulerat som: ”Den normkritiska kompetensen ska höjas i stadens verksamheter”.

sina lokala behov, önskemål och prioriteringar. Vilka och hur många verksamheter som deltagit har varierat mellan stadsdelarna.

Sektorscheferna för ÄO-HS⁴ gav utvecklingsledare mänskliga rättigheter (i dessa fem stadsdelar) i uppdrag att ta fram ett förslag på hur uppdraget skulle kunna omhändertas. En referensgrupp bestående av chefer och personal från verksamheter inom äldreomsorgen samt representanter från HBT-seniorerna (RFSL Göteborg) skapades. Genom workshops tydliggjordes behov och i denna process avfärdades de ursprungliga planerna om hbtq-diplomering till förmån för att ta fram en egen, gemensam modell för Göteborgs Stad.

Grundtankarna bakom att ta fram en egen modell för staden var att modellen på sikt skulle kunna appliceras på olika verksamheter, samt att fler verksamheter skulle kunna ingå genom att staden inte var beroende av externa aktörer för att genomföra en diplomering. Vidare fanns det ursprungligen även tankar kring att modellen skulle vidareutvecklas för att kunna applicera på samtliga diskrimineringsgrunder, därav fokus på normmedvetenhet. En gemensam modell för Göteborgs Stad skulle också kunna stärka arbetet med jämlikhet och likvärdighet över staden.

Fortsatta politiska mål och uppdrag

I januari 2017 antogs Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor av kommunfullmäktige. Planens giltighetstid är 2017-2021. Ett av planens mål är att:

- Stadens verksamheter arbetar aktivt och normkritiskt med att synliggöra exkluderande strukturer för att kunna erbjuda likvärdig service och tjänster.

En av åtgärderna under målet är:

- Inför Normmedvetet arbetssätt i minst fem brukarnära verksamheter per år i varje stadsdel, efter modell som utvecklats i bl a SDF Örgryte-Härlanda.

Ansvariga för genomförande av åtgärden är samtliga stadsdelsnämnder. SDN Örgryte-Härlanda är utsedda att vara sammankallande.

Vad innebär ett normmedvetet arbetssätt?

Enligt den nationella värdegrunden för äldreomsorgen, framtagen av Socialstyrelsen, ska personal i äldreverksamheter arbeta för att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. Med det menas till exempel rätt till privatliv och kroppslig integritet, självbestämmande, trygghet och ett gott bemötande av den äldre och dennes närstående.

Äldre hbtq-personer är en blandad grupp med många olika erfarenheter och behov, där det gemensamma är att de bryter mot samhällets normer för kön och sexualitet. Många äldre hbtq-personer kan känna oro inför hur personalen kommer att bemöta dem eller vara oroliga inför att behöva dölja sin identitet eller sexualitet på äldreboendet eller i mötet med hemtjänsten.

I rapporten *Normbrytande liv i Göteborg: Lägesrapport om hbtq-personers livsvillkor i Göteborg 2014* framgår det bland annat att personer som definierar sig som hbtq generellt har lägre förtroende för myndigheter och offentlig verksamhet. Vidare poängteras att okunskap och kränkande attityder bland

⁴ Sektor ÄO-HS står för sektor Äldreomsorg samt Hälso- och sjukvård.

personal och medboende inom äldreomsorgen kan leda till att äldre hbtq-personer upplever sig otrygga och att de inte kan vara öppna med sin sexualitet och identitet.

Varför fokus på normer?

Normer kan förstås som oskrivna regler som anger hur något förväntas vara. Normer skapas av oss alla på olika sätt och måste upprepas hela tiden. Personer som följer normen märker ofta inte av den medan personer som bryter mot normen oftare möter olika former av negativa konsekvenser som exempelvis att inte kunna vara öppna med den en är. Det innebär att normer ger oförtjänta fördelar eller nackdelar beroende på om en följer normen eller inte. Normer är alltså tätt kopplade till makt.

Två exempel på starka samhällsnormer är *heteronormen* och *tvåkönsnormen*. Tvåkönsnormen är den norm i samhället som säger att alla människor förväntas tillhöra ett av två befintliga kön (kvinna och man) och att en persons könstillhörighet baseras på hur personens kropp uppfattas. Tvåkönsnormen innebär också att en persons könstillhörighet förväntas medföra vissa egenskaper som är fundamentalt olika, samt att de två könen förhåller sig på vissa sätt till varandra.⁵ Heteronormen bygger i sin tur på tvåkönsnormen och innebär förenklat att kvinnor och män förväntas bli attraherade av och kära i varandra samt vilja bilda stabila par med varandra.

Att bryta mot starka samhällsnormer kan, för många normbrytare, innebära att en lever med innebär en ökad psykosocial stress och påfrestning i vardagen. Detta kallas för *minoritetsstress*. Minoritetsstress kan förstås som en stress som kommer av upplevelsen av att vara utsatt för fördomar, nedsättande tilltal, diskriminering, trakasserier och rädsla för våld. Det kan kännas som att hela tiden vara på sin vakt och att vara beredd på att bli utsatt, till exempel att ständigt bli omnämnd med fel pronomen eller att känna en oro för att bli felkönad. För många hbtq-personer innebär minoritetsstressen att man har en ständigt högre beredskap för risken att mötas av ett heteronormativt bemötande. Att göra mindre förändringar i verksamhetens bemötande och rutiner kan därför vara av stor vikt för att öka normbrytares känsla av trygghet i verksamheten.

Att arbeta normmedvetet

Att arbeta normmedvetet är ett sätt att förverkliga mänskliga rättigheter och skapa förutsättningar för mer jämlika verksamheter. Det handlar om att säkerställa ett likvärdigt bemötande. Målet med arbetet är att höja den normmedvetna/normkritiska kompetensen hos alla i verksamheten samt att möjliggöra ett systematiskt och långsiktigt arbetssätt där denna kompetens tas om hand.

Genom kunskap kan personalen reflektera över vilka normer som finns i verksamheten, vilka konsekvenser dessa får för bemötande av andra och hur verksamheten kan förändra sitt arbetssätt för att fler ska känna sig trygga och inkluderade. Ett normmedvetet arbetssätt utgår från ett helhetstänk som omfamnar verksamhetens alla delar. I praktiken kan det exempelvis innebära:

- Att se över hur personalen pratar med och ställer frågor till brukare.
- Att gå igenom rutiner för arbetet och se över om något behöver förändras.
- Att lyfta frågor om normer på arbetsplatsträffar och vid reflektionstillfällen.
- Att normkritiskt granska verksamhetens fysiska miljöer.

⁵ <https://www.rfsl.se/hbtq-fakta/hbtq/begreppsordlista/>

Utformning av pilotmodellen

Utgångspunkten för pilotmodellen var att ett normmedvetet arbetssätt med fokus på hbtq skulle innebära:

Att chefer och medarbetare har grundläggande kunskap om normer och hbtq.

Att det finns ombud på enheten.

Att arbetet bedrivs systematiskt med mål och uppföljning.

Att rutiner och strukturer är utformade så att personer oavsett sexuell läggning, kön/könsidentitet/könsuttryck är inkluderade.

Att det finns ett utarbetat verktyg för att genomlysna verksamheten utifrån ett normmedvetet perspektiv med fokus på hbtq.

Att genomlysningen görs årligen.

Pilotmodellen innefattar tre spår som stödjer och förutsätter varandra:

Chef

- Förankra arbetet hos alla medarbetare.
- Integrera normtänk i chefens egna processer.
- Leda fortlöpande arbete.
- Integrera och utveckla ett normtänk i planerings- och uppföljningsprocessen.

Alla medarbetare

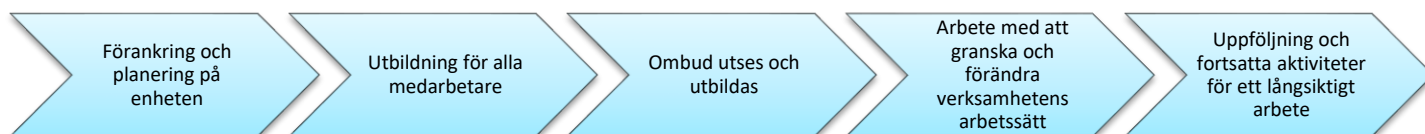
- Basutbildning.
- Reflektion alla medarbetare.

Ombud

- Utse ombud med fördjupningsuppdrag.
- Fördjupningsutbildningar.
- Granskning av verksamheten.

Hur går processen till?

Pilotmodellen utgick ifrån att processen för att implementera ett normmedvetet arbetssätt på enheten skulle innehålla följande delar:



Förankring och planering

Arbetet startas med att enhetschefen förankrar modellen hos personalen för att se till att samtliga medarbetare är väl införstådda med vad, varför, när och hur något ska göras. Det är också viktigt att chefen ser till att det finns utrymme att fånga upp eventuella frågor, farhågor eller funderingar innan processen påbörjas.

Utbildning för alla medarbetare

För att säkerställa att alla har en gemensam teoretisk- och begreppsförståelse är utbildning för alla inom den berörda verksamheten, både chefer och medarbetare, ett viktigt steg. Pilotmodellen innehåller en basutbildning på två tillfällen som ger kunskap om normer, heteronormen och tvåkönsnormen, hbtq-begreppet och hbtq-personers livsvillkor samt vad ett normmedvetet arbetssätt innebär och övning i att arbeta normmedvetet i praktiken.

Ombud utses och utbildas

Nästa steg är att chefen utser ett antal ombud. Ombudsrollen är viktig för att driva arbetet och säkerställa en nära koppling till kärnverksamheten. Ombuden får utrymme i sin tjänst att tillsammans med chefen arbeta vidare med processen och har i uppdrag att vara ett extra stöd i arbetet för kollegor och chef.

För att bli ombud får en gå en ombudsutbildning. En förutsättning för att kunna delta på ombudsutbildningen är att ombuden har genomgått basutbildningen innan.

Under tiden med pilotmodellen har utvecklingsledarna arrangerat stadsdelsgemensamma ombudsträffar två gånger per termin. Ombudsträffarna har innehållit kunskapspåfyllnad vad gäller både innehåll och metoder för att arbeta normmedvetet men de har även syftat till erfarenhetsutbyte och inspiration ombuden emellan. De stadsdelar där fler än en enhet deltar har valt att införa lokala ombudsträffar.

Arbete med att granska och förändra verksamhetens arbetssätt

För att det normmedvetna arbetssättet ska kunna implementeras är det viktigt att åtgärder anpassas utifrån den enskilda verksamheten och dess förutsättningar. Därför är nästa steg att granska hur verksamheten arbetar. Det kan till exempel göras genom att medarbetare får i uppgift att gå igenom rutiner för det dagliga arbetet och se över om något behöver förändras.

Inom äldreverksamheter kan det exempelvis handla om att titta på rutiner och stödmaterial för levnadsberättelser, ankomstsamtal och genomförandeplaner. Andra exempel på hur arbetet kan undersökas är

att normkritiskt granska verksamhetens fysiska miljöer. Genom att granska det egna arbetssättet identifieras verksamhetens utmaningar och baserat på dessa formuleras verksamhetsspecifika åtgärder. I del 2 beskrivs hur verksamheterna inom pilotmodellen har gått tillväga.

Uppföljning och fortsatta aktiviteter för ett långsiktigt arbete

Förändringsarbete tar tid och det kräver att en håller i och håller ut. Målet med pilotmodellen är att höja den normmedvetna/normkritiska kompetensen hos alla i verksamheten samt att möjliggöra ett systematiskt och långsiktigt arbetssätt där denna kompetens tas om hand. Det är därför av stor vikt att verksamheten kontinuerligt följer upp sitt arbete samt beslutar om fortsatta åtgärder. Exempel på fortsatta åtgärder är att se över rutiner för nyanställningar och vikarier, att ha med arbetet i verksamhetsplanering och uppföljning (och formulera aktiviteter som ska genomföras) samt att bevaka och sätta in åtgärder av ytterligare kompetenshöjning för medarbetarna.

DEL 2 - Beskrivningen av arbetet i stadsdelarna

Denna del beskriver hur arbetet med pilotmodellen gått till, vad som gjorts samt hur. Resultaten av arbetet beskrivs i den utvärdering som gjorts.

Vilka och hur många enheter som gått in i arbetet med pilotmodellen har varit olika i de fem stadsdelarna och arbetet har utformats på lite olika sätt för att passa rådande förutsättningar. Här nedan beskrivs därför arbetet per stadsdel.

SDF Centrum

Bakgrund

I SDF Centrum valde sektorsledningen för ÄO-HS att gå in med en pilotverksamhet. Valet föll på hälsofrämjande- och förebyggandeenheten då enheten sedan tidigare arbetat med mänskliga rättigheter och hbtq. Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten består av en bred verksamhet av träffpunkter, anhängcenter, fixartjänst, mötesplats, kulturhus, trygghetsvårdar och dagverksamhet. Enheten har 17 medarbetare som arbetar i mindre team. Medarbetarna sitter utspridda på sina respektive arbetsplatser och träffas främst på APT och vid reflektionstillfällen. Enhetschefen åker runt mycket mellan de olika verksamheterna och verksamhetsmöten ordnas på respektive plats.

Genomförande

Våren 2016 träffades utvecklingsledare mänskliga rättigheter, enhetschefen och en äldrekonstulent för att börja planera för ett införande av pilotmodellen. Enhetschefen presenterade sedan modellen och planen för införandet på ett APT. Enhetschefen hade deltagit på den chefsutbildning som hölls över staden. Därefter genomfördes basutbildningen vid två halvdagar för alla medarbetare på enheten och därefter utsågs ombud. Chefen tillfrågade två medarbetare med intresse för frågan och som fungerade bra ihop och de gick sedan ombudsutbildning. För att inte allt ansvar skulle läggas på ombuden har chefen varit noga med att ett normmedvetet arbetssätt är *alla* medarbetares ansvar.

Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten i SDF Centrum har valt att fokusera på normer i stort snarare än hbtq. Fördelen uppfattas av ombuden vara att hbtq skrämmar bort en del personer medan normer i stort är mer "lätillgängligt". *"Det innebär att vi kan applicera arbetet på såväl vithetsnorm, som tvåsamhetsnorm, heteronorm och familjenorm. Genom att synliggöra det här sättet att tänka skapas en större medvetenhet och det blir inte lika hotfullt"*. Ombuden har tillsammans med enhetschefen gjort planering halvårsvis för enhetens arbetet med att införa ett normmedvetet arbetssätt. Nedan lyfts ett antal exempel på aktiviteter som skett inom ramen för detta.

Vid varje APT har normmedvetet arbetssätt en egen punkt. Tanken är att hela enheten bidrar men att ombuden har ett extra ansvar för punkten. Vid dessa tillfällen har de bland annat gjort normspaningar och tittat på filmer. Normer är även en stående fråga vid reflektionstillfällena som genomförs fyra gånger per termin.

Ett arbete med att ta fram en gemensam vision för hur enheten arbetar normmedvetet startades under hösten 2017. Vid ett första tillfälle ombads alla medarbetare att fundera över vad normmedvetet arbetssätt innebär för dem och hur de arbetar utifrån det. Till nästa APT hade ombuden sammanställt och klustrat alla tankar

och synpunkter som inkommit. Medarbetarna placerades i mindre grupper där de tillsammans diskuterade och konkretiserade materialet. Vad menas när vi till exempel säger att ”här ser vi alla människor”? Vad betyder det och hur syns det? Handlingsplanen för ett normmedvetet arbetssätt är nu klar och tagen av alla på enheten. Genom att ha involverat alla medarbetare längs vägen är tanken att materialet och påståendena ska ha landat i var och en.

Enheten har sedan tidigare anordnat ”Äntligen måndag” där seniorer får del av en föreläsning och fika. Under våren 2018 genomförs fyra sådana tillfällen på temat mänskliga rättigheter. Detta är ett sätt för enheten att inte bara utbilda den egna personalen utan även deltagarna i verksamheten. Under hösten 2018 är planen att ombuden ska vara behjälpliga på enhetens olika arbetsplatser. Är det dokument som behöver uppdateras? Skyltar som ska bytas ut?

SDF Lundby

Bakgrund

SDF Lundby valde att i ett första skede delta med en pilotverksamhet, Sockenvägen äldreboende. Vid ett ledningsgruppsmöte 2016 informerades enhetscheferna om det politiska uppdraget och cheferna för Sockenvägen äldreboende meddelade intresse av att delta i arbetet. Tanken från enhetschefernas sida var att via modellen kunna arbeta med ett tillåtande och inkluderande klimat på boendet.

Genomförande

Efter ett första uppstartssamtal mellan boendets chefer och utvecklingsledare mänskliga rättigheter deltog cheferna tillsammans med en äldrekonstulent och huvudadministratör i den chefsutbildning som stadsledningskontoret anordnade. Därefter påbörjades basutbildningar för boendets medarbetare. För att undvika vikariekostnader schemalades utbildningarna för mindre grupper, oftast för runt fem till sex medarbetare i taget. Upplägget blev mycket resurskrävande för utvecklingsledare mänskliga rättigheter men gav medarbetarna tid och möjlighet till reflektion.

Arbetet på boendet har fokuserat på normer i stort men de flesta övningar har gjorts kring heteronormen. Sockenvägen äldreboende valde att utse ett ombud per avdelning. Utöver dessa fick äldrekonstulanten uppdraget och är idag den som främst driver arbetet i huset. Av övriga ursprungligen fyra ombud är det endast en som idag arbetar kvar som ombud. De har avsatt tid för att planera arbetet och för delta på ombudsträffar.

På Sockenvägen äldreboende har ombuden tillsammans kartlagt och justerat levnadsberättelsen samt andra mallar som används för äldreboendena i Lundby. Vid varje APT avsätts 30 minuter till ett normmedvetet arbetssätt. Chefen lyfter att det är tungt att avsätta så mycket tid av APT då mycket annat ska hinnas med men att det är nödvändigt. Ombuden tillsammans med cheferna ansvarar för punkten. Vid två tillfällen har en dragshow anordnats; en gång enbart för de boende och en gång på en anhörigträff. Vid detta tillfälle deltog båda enhetscheferna, delade ut broschyrer om ett normmedvetet arbetssätt samt pratade med hyresgäster och anhöriga.

Boendet har pausat från reflektionstillfällen under närmare ett års tid. Under våren 2018 har alla äldreboenden i Lundby gått in i arbetet för ett normmedvetet arbetssätt. Sockenvägen äldreboende inväntar övriga boenden för att tillsammans kunna utveckla ett enhetligt sätt i exempelvis reflektionerna.

SDF Majorna-Linné

Bakgrund

I SDF Majorna-Linné valde sektorsledningen för äldreomsorg att gå in med en pilotverksamhet. Valet föll på en hemtjänstenhet utifrån att enhetschefen hade intresse för frågorna och bedömdes kunna driva arbetet. Enheten har cirka 30 - 35 medarbetare.

Genomförande

I Majorna-Linné var tjänsten utvecklingsledare mänskliga rättigheter vakant under den tid som den deltagande verksamheten planerade att hålla sina basutbildningar. Detta resulterade i att arbetet kom i gång något senare i Majorna-Linné jämfört med de andra stadsdelarna. Utbildning för all personal hölls vid tre tillfällen under våren/sommaren 2017 och ett ombud utsågs under hösten. Utöver att ombudet deltagit på stadenövergripande ombudsträffar har även ombud, utvecklingsledare mänskliga rättigheter och enhetschefen har möten och avstämningar kring arbetet.

I december 2017 utbildades samtliga medarbetare inom hälsofrämjande- och förebyggandeenheten inom mänskliga rättigheter, normmedvetenhet och hbtq, en utbildning som motsvarar modellens basutbildningar. Efter detta utsågs ett ombud inom även denna enhet. Enheten har bland annat tagit fram en affisch som synliggör Göteborgs stads värdegrund och diskrimineringsgrunderna. Affischen syftar till att tydliggöra för både medarbetare och besökare att verksamheterna arbetar med inkludering och likabehandling.

Under 2017 påbörjades diskussioner inom hela sektorn äldreomsorg samt hälso- och sjukvården i Majorna-Linné gällande hur perspektiv kring likabehandling, inkludering och hbtq skulle kunna bli en del av det redan pågående arbetet med reflektion. I stadsdelens budget för 2018 formulerades därför ett uppdrag till hela sektorn att ett antal reflektionstillfällen under året ska särskilt fokusera på normmedvetenhet och hbtq. Reflektionsledare har utbildats så att det finns inom alla verksamheter inom sektorn, sedan får dessa gå utbildning inom hbtq och normmedvetenhet vilken ges av utvecklingsledare mänskliga rättigheter. Det första utbildningstillfället inom detta hölls under våren 2018 och det andra är planerat till hösten. Syftet med att säkerskilt integrera hbtq och normmedvetenhet vid ett antal reflektionstillfällen är att möjliggöra att alla inom sektorn praktiskt arbetar med och samtalat om dessa perspektiv i sina respektive verksamheter och uppdrag. Satsningen ses som en vidareutveckling av arbetet med pilotmodellen.

SDF Norra Hisingen

Bakgrund

Sektor äldreomsorg i SDF Norra Hisingen hade sedan tidigare en idé om att hbtq-certifiera verksamheter och valde att gå in i arbetet med att utveckla modellen innan ett politiskt uppdrag fanns i stadsdelen. I SDF Norra Hisingen ingår flera områden och enheter i modellen; hälsofrämjande- och förebyggandeenheten, Lillhagens äldreboende samt hela område hemtjänst (sju enheter).

Genomförande

Hur arbetet med att införa ett normmedvetet arbetssätt har organiserats och genomförts varierar stort mellan stadsdelens olika områden och enheter. Idag har de flesta enheter haft båda utbildningstillfällena. En absolut majoritet av enheterna har utsett normombud.

Då så många verksamheter deltar i arbetet med ett normmedvetet arbetssätt har Norra Hisingen haft möjlighet att skapa lokala ombudsgrupper internt i stadsdelen. Inom såväl äldreboende som hemtjänst har omsorgshandledare eller metodutvecklare fått ett samordnande uppdrag där de samlar ombuden i lokala grupper och stöttar respektive ombud i att driva frågorna på sin enhet. Inom hemtjänsten har mycket av planeringen gjorts i ombudsgruppen. Detta möjliggör ett enhetligt arbetssätt och fokus. Vidare har ombuden kunnat förbereda sig och stärkas i ombudsrollen gemensamt. Utvecklingsledare mänskliga rättigheter träffar omsorgshandledarna och chefer regelbundet.

Nedan följer en kort sammanfattning per område:

Äldreboende

Lillhagens äldreboende har från början deltagit i arbetet med att införa ett normmedvetet arbetssätt med sina 2 hus, 12 enheter, 3 enhetschefer och 130 medarbetare. Idag är det hus 10 som deltar mer aktivt men hus 9 deltar fortfarande i viss utsträckning, de har t ex ombud som deltar. Idag finns 6 ombud utsedda i husen. En av cheferna har huvudansvar för arbetet med ett normmedvetet arbetssätt. Metodutvecklaren har fått i uppdrag att driva och planera arbetet på boendet och hon samordnar ombuden i lokala ombudsmöten.

All personal har gått två halvdagars basutbildning. Utbildningarna anordnades vid flera tillfällen för att möjliggöra att alla medarbetare kunde delta. Eftersom det är en så stor personalgrupp anlätades en extra resurs för att hålla i dessa utbildningar.

Lillhagens äldreboende har nu samlat dessa ombud tillsammans med sina existentiella ombud under temat mänskliga rättigheter för att även arbeta med fler normer än hbtq. Interna ombudsmöten hålls regelbundet internt i huset. De sex ombuden ska däremellan arbeta med frågorna ute i sina olika verksamheter. Hittills har ombuden reviderat levnadsberättelsen för att ställa mer öppna frågor som passar alla. Boendet har börjat använda regnbågsflaggan för att synliggöra arbetet och personal har haft samtal med boende kring betydelsen av flaggan. Vidare ska ombuden använda en del av enheternas APT till att lyfta frågor kopplade till arbetet. Arbetet med ett normmedvetet arbetssätt har även integrerats i vissa reflektionstillfällen genom att frågor kring normer inkluderats i reflektionsfrågorna.

Hemtjänst

Hela område hemtjänst ingår i arbetet med ett normmedvetet arbetssätt. Området består av sju enheter. Om medarbetarna har gått en eller två av basutbildningarna varierar mellan enheterna. Det finns idag cirka 10-15 ombud inom hemtjänsten i Norra Hisingen men det har varit svårt att rekrytera intresserade till uppdraget på fler enheter. En anledning till detta är att ombudsrollen och uppdraget har uppfattats som otydligt.

Omsorgshandledarna har fått en viktig roll. De samordnar de lokala ombuden i ombudsträffar och driver på arbetet. Omsorgshandledarna träffar ombuden en gång per månad och i detta forum har beslut tagits om att börja med att fokusera på bemötandet kollegor emellan. Först i nästa steg kommer arbetet att utgå ifrån bemötande mot omsorgstagarna. Dessa träffar har använts till ytterligare kompetenshöjning och planering av arbete på respektive enhet, t ex har ombuden tittat på korta filmer om olika normer och diskuterat frågor som kan komma upp när de sedan kommer visa filmerna på APT och hålla i en diskussion. Ombuden lyfter att dessa tillfällen varit väldigt värdefulla. Utöver detta har genomförandeplaner granskats.

Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten

Enheten består av dagverksamheter, träffpunkter, anhörigstöd, fixartjänst, uppsökande verksamhet, och hälsocoach och har 25 medarbetare. Enheten hade redan tidigare arbetat med mänskliga rättigheter, minoriteter och hbtq.

Genomförande av modellen skedde i omvänd ordning jämfört med andra enheter. Enheten började med ombudsutbildningar, därefter har basutbildningarna genomförts. De medarbetare som var intresserade av ombudsrollen fick lämna intresseanmälan till chefen. Enheten har idag tre ombud. Det är ännu tidigt i processen och chefen upplever inte att ombudsrollen är formaliserad ännu. Det finns ingen lokal uppdragsbeskrivning men eftersom ombuden uttryckt behov av en sådan kommer det att tas fram. Fokus för arbetet har varit att skapa ett tillåtande klimat. Enheten arbetar utifrån ett medborgarperspektiv och försöker nå så många grupper som möjligt.

Ombuden har gått igenom genomförandepplaner och andra dokument på enheten samt tittat över hur frågor ställs i systemet Treserva. De har även plockat ned normativa toalettskyltar. Regnbågsflaggor står alltid framme och en av dagverksamheterna har normmedvetna tankekort framställda för att involvera besökare i samtal.

SDF Örgryte-Härlanda

Bakgrund

I SDF Örgryte-Härlanda hade Dicksons Hus sedan tidigare arbetat med värdegrundsfrågor och mänskliga rättigheter. Under 2015 fanns ett politiskt uppdrag om att verksamheter skulle förbereda sig för en hbtq-certifiering och när nämnden antog kommunfullmäktiges mål 2016 gjordes det med fokus på ett äldreboende. Att valet föll på Dicksons hus berodde på deras intresse för frågorna samt att de redan arbetet med liknande frågor utifrån uppdrag från stadsdelsnämnden 2015.

Genomförande

Basutbildningarna genomfördes under fyra halvdagar. Dicksons hus omfattar såväl äldreboende som gruppböende och har två enhetschefer, men införandet av ett normmedvetet arbetssätt genomfördes tillsammans. All personal i huset deltog i utbildningarna, såväl omsorgspersonal som rehab, sköterskor, vaktmästare och enhetschefer.

Efter genomförda utbildningar fick intresserade lämna en intresseanmälan till ombudsrollen och de som fick uppdraget gick sedan ombudsutbildningen. Antalet ombud har ökat i huset och idag finns sju ombud. Sex av dem är främst riktade mot sina respektive enheter medan det sjunde, reflektionshandledaren, har fått en samordnande roll. Hon har ett mer övergripande ansvar för huset samt ska se till att det som beslutas om på ombudsträffarna faktiskt genomförs. Var åttonde vecka har huset ombudsmöten där ombud och enhetschefer deltar. Vid dessa tillfällen planeras arbetet på enheten och det är i denna konstellation som det normmedvetna arbetet i huset har formats.

Ombuden har normspanat och exempelvis identifierat skyltar som ska bytas ut mot normkritiska exemplar. Ombuden har även sett över mallen för levnadsberättelsen och justerat den till att innehålla mer öppna frågor och frågeställningar. Ombud och enhetschefer har tillsammans gjort ett studiebesök på en normmedveten begravningsbyrå, för att sätta fokus på normmedvetenhet inom den palliativa vården. Detta blev ett sätt

fundera över husets ”vita låda” som används när någon går bort. Lådan består av rutiner; vad som ska göras, vad som ska ställas fram, och vilka frågor som ställs.

Ett normmedvetet arbetssätt har lyfts och övningar har genomförts på husmöten och APT. Verksamheterna använder sig av reflektion och valde att genomföra en vecka med hbtq-tema. Ombuden fick en fördjupad roll i detta och ombads att själva lyfta situationer om ingen annan gjorde det. Det intervjuade ombudet upplever att denna fördjupning av reflektionen gav större engagemang för frågan i verksamheterna och att reflektion varit en nyckel som möjliggjort medarbetarna att kunna prata om normer.

Cheferna har justerat sina frågor vid nyrekryteringar och ställer mer frågor om de sökandes värderingar. De lyfter även att det blivit viktigt att den sökande är medveten om husets värderingar och sätt att arbeta. I jobbannonser har Dicksons hus skrivit att de arbetar normmedvetet vilket har blivit ett sätt att profilera sig.

Arbetet med ett normmedvetet arbetssätt har främst varit fokuserat på hbtq. Det finns tankar kring att bredda normperspektivet till att även handla om kultur och kulturella uttryck. Reflektionerna har å andra sidan ofta handlat om åldersdiskriminering och risk för diskriminering på grund av demenssjukdomar.

Enhetscheferna har varit noga med att i detta skede fokusera på personalens roll och inte involvera boende. Samtidigt har exempel ett normmedvetet memoryspel köpts in för att användas tillsammans med boende. Under våren planerades aktiviteter inför Europride. Bland annat finns idén att skaffa en ”låda med aktiviteter” på hbtq-tema som medarbetare kan göra tillsammans med boende. Under själva Europride kommer personalen delta men ombudet lyfter att kanske även några boende vill vara med. Aktivitetslådan ska vara ett sätt att öppna för samtal kring detta.

DEL 3 – Fortsättning av arbetet med pilotmodellen

Denna del beskriver vad utvecklingsledarna bedömer behövs för att pilotmodellen ska fortleva och utvecklas vidare.

Under de två år som arbetet med pilotmodellen har pågått har utvecklingsledarna mötts av ett stort intresse för arbetet. Olika verksamheter inom Göteborgs Stad, både inom sektor ÄO-HS och inom andra sektorer samt förvaltningar har visat intresse för pilotmodellen. Utvecklingsledarna har också blivit kontaktade av andra kommuner och aktörer som Socialstyrelsen och Folkhälsomyndigheten samt blivit tillfrågade att ingå i en referensgrupp för ett forskningsprojekt med fokus på lhbtq och äldreomsorg (om medel för forskningsprojektet beviljas).

Inom ramen för sitt arbete med att ta fram ett kunskapsstöd om att synliggöra normer i socialtjänsten har Socialstyrelsen tagit fram en kort film om arbetet med pilotmodellen. Filmen är baserad på intervjuer med personer som på olika sätt är berörda av eller har tankar kring detta arbete. Den går att hitta genom [Kunskapsguiden på Socialstyrelsens hemsida](#).



Framgångsfaktorer i arbetet

Utvecklingsledarna bedömer att framgångsfaktorer i arbetet med pilotmodellen har varit:

- Att arbetet har gjorts gemensamt över flera stadsdelar.
- Att verksamheterna i pilotmodellen startade vid ungefär samma tidpunkt och var med i utformandet av pilotmodellen.
- Att verksamheterna som deltar har gått in i arbetet utifrån eget intresse och inte blivit beordrade att delta.
- Att det funnits ett verksamhetsanpassat upplägg på utbildningar och träffar.
- Att det funnits enhetschefer som tydligt driver arbetet med normmedvetet arbetssätt i verksamheten.
- Ombudens roll.
- Att det genomförts stadsdelsgemensamma ombudsträffar för erfarenhetsutbyte och metodutveckling.
- Att det funnits stöd inom den egna organisationen genom utvecklingsledare, metodutvecklare och omsorgshandledare.

Utvärdering av arbetet med pilotmodellen

Under våren 2018 har en första utvärdering av arbetet med pilotmodellen genomförts. Utvärderingens fokus är hur införandet i stadsdelarnas verksamheter har gått till, hur modellens tre spår har fungerat samt främjande och försvårande faktorer i arbetet med modellen. I utvärderingen presenteras slutsatser och ett antal förslag på utvecklingsområden.

Vad behövs för att pilotmodellen ska kunna fortleva samt utvecklas vidare?

För att arbetet med pilotmodellen ska kunna fortsätta samt för att hbtq-planens åtgärd om att införa normmedvetet arbetssätt ska kunna genomföras bedömer utvecklingsledarna att det behöver finnas ett fortsatt stöd och en fortsatt samordning för arbetet med modellen.

Behov av tydligt ägandeskap – för förvaltning och fortsatt utveckling av befintligt arbete

- Det finns ett stort behov av ett tydligt ägarskap efter att piloten avslutas. Ägandeskap behövs både för förvaltning av det befintliga arbetet, för en långsiktig hållbarhet och för likvärdighet mellan stadsdelarna.

- I ett arbete för en ökad likvärdighet över staden behöver de stadsdelar som ännu inte deltagit i pilotmodellen också inkluderas i arbetet.
- Om stadsdelarna ska kunna arbeta för att uppnå åtgärden i hbtq-planen behöver ägandeskapet omfatta ett bredare perspektiv än endast sektor ÄO-HS. I detta arbete bör rimligtvis också intresserade fackförvaltningar involveras.

Utvecklingsledarna har lyft frågan om ägandeskap och fortsatt arbete med modellen:

- Till Stadsledningskontorets MR-enhet. MR-enheten har meddelat att de inte har möjlighet att ta över ägandeskapet för modellen.
- Stadsledningskontoret har undersökt om Senior Göteborg har möjlighet att omhänderta samt ansvara för pilotmodellen, vilket inte var möjligt.
- Till stadsdelarnas dåvarande utvecklingschefsgrupp.
- Till sektorschefsgruppen för ÄO-HS i stadsdelarna.

Behov av ett kompetensteam för samordning av fortsatt utvecklingsarbete

Utvecklingsledarna föreslår att någon form av kompetensteam/resursteam inrättas. Teamets uppgift skulle vara att stödja såväl stadsdelarna som (intresserade) fackförvaltningar i arbetet med att implementera modellen.

Uppgifter för kompetensteamet skulle vara:

- Att ge stöd till nyckelpersoner i förvaltningar – t.ex. omsorgshandledare, metodutvecklare, utvecklingsledare, verksamhetsutvecklare, enhetschefer.
- Att genomföra löpande utbildningar (basutbildningar, ombudsutbildningar, chefsutbildningar samt uppsamlingsutbildningar för medarbetare).
- Att genomföra stadsdelsgemensamma ombudsträffar kontinuerligt (dit även fackförvaltningar kan bjudas in).
- Att vidareutveckla samt färdigställa pilotmodellen inklusive att bredda modellen till fler verksamhetstyper och utifrån fler diskrimineringsgrunder.
- Att ta fram mallar för hur verksamheterna kan arbeta med granskning av det egna arbetssättet.
- Att fortsätta arbetet med grafisk symbol eller liknande för att synliggöra arbetssättet.

Stöd till verksamheter som arbetar inom modellen

- Stöd till chefer: förankring och planering av modellen, löpande verksamhetsplanering, HR-stöd.
- Stöd till ombuden: fortsatta ombudsträffar, stöd i det löpande arbetet.

Utbildarresurs

Utbildarresurser behövs för att kunna genomföra:

- Utbildning för chefer.
- Basutbildningar för alla medarbetare.
- Utbildningar för ombud.

- Löpande uppsamlingsutbildningar för medarbetare.
- Fortsatt utveckling av utbildningarna inom modellen.

Fortsatt metodutveckling av verktyg för att granska det egna arbetssättet

- Inom ramen för pilotmodellen har ett antal verktyg börjat tas fram, men det kvarstår arbete för att färdigställa olika verktyg som verksamheterna kan använda sig av i sin granskning av det egna arbetssättet.
- Flera verksamheter inom modellen efterfrågar också färdiga metoder att använda sig av samt någon form av checklista för normmedvetenhet som de kan utgå ifrån.
- Det behöver också finnas en samlad webbportal där alla verktyg kan läggas upp.

Grafisk symbol för att synliggöra arbetet

- När arbetet med pilotmodellen påbörjades var en grundtanke att verksamheter som arbetade för att införa ett normmedvetet arbetssätt skulle kunna få en grafisk symbol för att signalera att ”här arbetar vi normmedvetet”. Tanken var att ta fram ett antal kriterier som behövde vara uppfyllda för att verksamheten skulle få använda den grafiska symbolen.
- Utvecklingsledarna har varit i kontakt med Stadsledningskontoret angående att ta fram en grafisk symbol men fått som svar att det inte är möjligt att göra utan att logotypen för Göteborgs Stad anses vara tillräcklig för att signalera att verksamheten arbetar på ovan nämnda sätt.
- Det finns dock en efterfrågan från verksamheterna inom pilotmodellen där flera verksamheter önskar att få någon form grafiskt material som de kan hänga upp i verksamheten, för att synliggöra det arbete som bedrivs.
- Om en grafisk symbol ska användas och verksamheter behöver uppfylla ett antal kriterier för att använda symbolen så behöver dessa kriterier tas fram. Det behöver också finnas en struktur för hur och vem som ska bedöma om verksamheten uppfyller kriterierna.

Framtida utvärdering av effekter och resultat

- Den utvärdering som är gjord fokuserar på pilotmodellens upplägg och lärdomar ifrån det arbete som genomförts hittills.
- En framtida utvärdering skulle med fördel kunna fokusera på effekter av arbetet, där brukare kan vara en viktig målgrupp för utvärderingen. En annan möjlighet är att koppla på en följeforskare till arbetet.

Utvärdering av modellen för ett normmedvetet arbetssätt med fokus på HBTQ

INOM ÄLDREOMSORGEN I GÖTEBORGS STAD
KAMILLA JULIN

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Bakgrund	3
Metod	4
Intervjuer	4
Intervjupersoner.....	4
Enkät.....	5
Modellen för ett normmedvetet arbetssätt.....	5
Synpunkter utifrån modellens olika spår.....	6
Modellen.....	6
Chefsspåret.....	6
Chefsens roll	6
Chefsens förutsättningar	7
Ombudsspåret.....	7
Ombudsrollen	7
Ombudsträffarna.....	8
Alla medarbetare - spåret	8
Resultat och erfarenheter.....	9
Faktorer som påverkat erfarenheter.....	9
Förväntningar	9
Ensam pilotverksamhet eller del av en större helhet	10
Olika verksamhetstyper	10
Resultat.....	11
Förändringar hos personal	11
Förändrat ledarskap	12
Resultat för deltagare/boende/brukare.....	12
Utmaningar och främjande faktorer	12
Främjande faktorer	13
Utmaningar/försvårande faktorer	14
Slutsatser	15
Fortsatta utvecklingsområden.....	16
Olika förutsättningar hos olika verksamheter.....	16
Styrning och ledning	17
Systematik kring påfyllnad av bas- och ombudsutbildningar	17
Handledning för ombuden.....	17

När är arbetet klart?	17
Utveckla mätmetod för resultat	18
Fler med ansvar att driva arbetet	18
Och framtiden då?	18

Sammanfattning

Vid en genomgång av arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt som verksamheter inom äldreomsorgen från fem stadsdelar i Göteborgs Stad genomfört, har det blivit tydligt att det finns stor variation både vad gäller genomförande och resultat.

Det finns inget universellt sätt att säkra normmedvetenhet. Modellen för ett normmedvetet arbetssätt utgår ifrån att varje enhet/arbetsplats utifrån vissa givna ramar formar arbetet utifrån verksamhetens egna behov och förutsättningar. Det finns inte någon checklista eller färdiga metoder. Detta har ställt stora krav på deltagande verksamheter.

I utvärderingen lyfts ett antal faktorer som fungerat som antingen främjande eller försvårande i arbetet med modellen. För att kunna omvandla modellens intentioner till konkret arbete på enheten har det krävts tid och resurser. Då tid och resurser funnits har modellen kunnat förankras och utvecklas utifrån den egna verksamhetens behov och därmed finns större chans att få långsiktig effekt i det dagliga arbetet på enheten. Saknas däremot dessa förutsättningar har det visat sig betydligt svårare att konkretisera arbetet med modellen.

Det står klart att det finns stora skillnader i förutsättningar mellan olika verksamhetstyper. Många av de utmaningar som lyfts i utvärderingen återfinns inom hemtjänstverksamheten. Hemtjänsten arbetar under tids- och resursbrist, har en hög omsättning på personal, har ofta svårt att rekrytera kompetent personal och dessutom saknar medarbetarna en gemensam arbetsplats. Andra frågor såsom LOV-*Lagen om valfrihet* har behövt prioriteras. Hälsofrämjande- och förebyggandeenheterna har å andra sidan främst lyft faktorer som underlättar arbetet med att införa modellen. De uppger att de har tid att arbeta med frågorna och en flexibilitet i sitt uppdrag som möjliggör att frågorna kan integreras i det som ändå ska göras. Äldreboendena har lyft såväl främjande faktorer som utmaningar i arbetet med modellen.

Andra viktiga faktorer för att lyckas i arbetet är en chef som prioriterar frågan och avsätter tid för ombud och medarbetare, samt drivna ombud med tydliga uppdrag.

Det finns svårigheter att mäta faktiska förändringar eller resultat men de flesta intervjupersoner och respondenter uppfattar att arbetet med modellen har inneburit förändringar. De förändringar som nämns är ökad kunskap och en större medvetenhet hos både chefer och personal. Detta har medfört att tilltal (främst kollegor emellan) förbättrats och att ett öppnare samtalsklimat blivit möjligt. Cheferna har i viss utsträckning förändrat frågor vid rekrytering samt vid utvecklings- och bedömningssamtal till mer normmedvetna frågor. Huruvida resultaten inneburit förändringar för de äldre har inte varit möjligt att se.

Modellen för ett normmedvetet arbetssätt utgår ifrån ett antal utgångspunkter för att definiera vad ett normmedvetet arbetssätt består av. En jämförelse mellan dessa och de resultat som här lyfts fram visar att det ännu är lång väg att gå innan någon av deltagande verksamheter kan sägas ha ett normmedvetet arbetssätt. Det finns stor variation i hur långt olika verksamheter kommit med införandet av ett normmedvetet arbetssätt men tydligt är att ingen ännu är i mål. Modellen förutsätter dessutom ett fortsatt systematiskt och kontinuerligt arbete för att säkerställa normmedvetenhet i verksamheten.

Bakgrund

I Göteborgs Stads budget 2016 fanns uppdraget ”*HBTQ- diplomering för minst en äldreverksamhet ska genomföras*”. Fyra av stadens stadsdelar tog detta uppdrag i sin stadsdelsbudget. Så var fallet i SDF Centrum, SDF Lundby, SDF Majorna- Linne samt SDF Örgryte Härlanda. SDF Norra Hisingen

deltog redan från början i framtagandet i modellen och valde att lyfta in uppdraget i stadsdelens budget 2017.

Sektorschefer för ÄO-HS gav utvecklingsledare mänskliga rättigheter, i ovan nämnda stadsdelar, i uppdrag att ta fram förslag på hur uppdraget skulle kunna omhändertas. En referensgrupp bestående av chefer och personal från verksamheter inom äldreomsorgen samt representanter från HBT-seniorena skapades. Genom workshops tydliggjordes behov och i denna process avfärdades de ursprungliga planerna om *HBTQ- diplomering* till förmån för att ta fram en egen, gemensam modell för Göteborgs Stad.

Respektive stadsdel har därefter valt att arbeta med modellen utifrån sina lokala behov, önskemål och prioriteringar. Vilka och hur många verksamheter som deltagit har varierat mellan stadsdelarna. Nedan följer en genomgång av deltagande verksamheters erfarenheter av modellens tre spår, identifierade resultat samt främjande- och försvårande faktorer i arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Sist presenteras slutsatser och ett antal förslag på utvecklingsområden.

Metod

Som underlag till denna utvärdering har jag genomfört intervjuer med berörda chefer, ombud, medarbetare och utvecklingsledare mänskliga rättigheter. En enkät har delats ut till utsedda ombud i stadsdelarna. Jag har dessutom haft tillgång till arbetsgruppens dokumentation och deltagit vid arbetsgruppsträffar.

Intervjuer

I de flesta stadsdelar har endast ett fåtal verksamheter deltagit i införandet av ett normmedvetet arbetssätt. Det har då varit möjligt att intervjua enhetschefer och ombud från de verksamheter som arbetat med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. I Norra Hisingen deltar hela område hemtjänst, ett äldreboende samt Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten i pilotmodellen. Där har ett urval av intervjupersoner gjorts efter samråd med utvecklingsledare mänskliga rättigheter. I urvalsprocessen valdes verksamheter från samtliga deltagande områden och där utvecklingsledare mänskliga rättigheter erfarit olika grad av nöjdhet med modellen. Detta för att även lyfta kritiska röster i utvärderingen. Chefer, ombud, omsorgshandledare och metodutvecklare har intervjuats.

Intervjupersoner

Enhetschefer	7 st
Metodutvecklare/omsorgshandledare*	3 st
Ombud	3 st
Utvecklingsledare mänskliga rättigheter	5 st

*I vissa stadsdelar/verksamheter har en metodutvecklare/omsorgshandledare fått ett utökat uppdrag i arbetet med normmedvetet arbetssätt. Deras uppdrag har varit att samordna ombuden inom verksamhetsområdet och driva processen framåt.

I utvärderingen har inget ombud från hemtjänstverksamhet deltagit. Vid intervjuer med såväl enhetschef som omsorgshandledare har det framkommit att det finns stora svårigheter att inom hemtjänstverksamhet prioritera tid till detta arbete. Möjligen kan denna faktor förklara att inget ombud valt att delta.

Enkät

En enkät delades ut till ombud vid en stadsdelsövergripande ombudsträff 2018-03-07. 15 st ombud svarade på denna. Därefter skickades enkäten ut digitalt för att säkerställa att samtliga ombud fick möjlighet att svara på enkäten. 10 ombud svarade på den digitala enkäten. Detta ger att totalt 25 st ombud från samtliga typer av verksamheter deltog i enkätundersökningen. Totalt 38 personer fick enkäten vilket ger en svarsfrekvensen på 66 %.

Verksamhetstyp	Antal svarande
Hälsofrämjande- och förebyggande	8
Hemtjänst	5
Äldreboende	13

Modellen för ett normmedvetet arbetssätt¹

Pilotmodellen är uppbyggd på tre spår kopplat till roller och vad respektive roll förväntas göra/genomföra. De tre spåren stödjer och förutsätter varandra. Vad som ingår under respektive spår har formats under arbetets gång. Chefsspåret har varit den minst utvecklade delen i modellen.

Chef

- Förankra arbetet hos alla medarbetare
- Integrera normtänk i chefens egna processer
- Leda fortlöpande arbete
- Planerings- och uppföljningsprocess

Alla medarbetare

- Basutbildning
- Reflektion alla medarbetare

Ombud

- Utse ombud med fördjupningsuppdrag
- Fördjupningsutbildningar
- Granskning av verksamheten

Utgångspunkten för pilotmodellen var att ett normmedvetet arbetssätt med fokus på HBTQ skulle innebära:

- Att chefer och medarbetare har grundläggande kunskap om normer och HBTQ
- Att det finns ombud på enheten
- Att arbetet bedrivs systematiskt med mål och uppföljning
- Att rutiner och strukturer är utformade så att personer oavsett sexuell läggning, kön/könsidentitet/könsuttryck är inkluderade
- Att det finns ett utarbetat verktyg för att genomlys verksamheten utifrån ett normmedvetet perspektiv med fokus på HBTQ
- Att genomlysningen görs årligen

¹ För mer ingående beskrivning av pilotmodellens utformning, se slutrapporten för pilotmodellen.

Synpunkter utifrån modellens olika spår

Nedan presenteras en del av de synpunkter som framkommit vid intervjuer och i enkäter.

Synpunkterna grupperas utifrån modellens tre olika spår; chefer, ombud och alla medarbetare. Allra först lyfts tankar som framkommit om modellen i stort.

Modellen

Syftet med att ta fram en gemensam modell för hur Göteborgs Stad ska arbeta med ett normmedvetet arbetssätt var att skapa en gemensam grund för arbetet. För att säkerställa normmedvetna arbetssätt och miljöer behöver modellen innehålla vissa ”måsten”, sådant som alla ska ta del av eller genomföra. Utan dessa är risken stor att lokala och förenklade varianter skapas som istället för att bidra till ett normmedvetet arbetssätt mest blir en bock i kanten. En modell kan även säkra en likvärdighet över staden i den mån stadsdelarna deltar.

Hos vissa av de intervjuade personerna finns dock en osäkerhet kring vad modellen faktiskt består i. Den metodik som arbetats fram av utvecklingsledare mänskliga rättigheter har inte uppfattats i alla led. Det som är tydligt för intervjupersonerna är det långsiktiga målet samt att utbildningspaket och ombudsroll är verktyg för att nå ett mer normmedvetet arbetssätt. Däremot finns en osäkerhet kring målet med själva modellen och när man ”är klar”. En chef uttrycker det så här: *”Jag har inte riktigt förstått själva modellen. Vi vill inte ha en stämpel men vi vill ha ett avslut. Det här var modellen, nu får ni fortsatt jobba själva”*.

Andra chefer uttrycker önskemål om någon typ av avslut och en fysisk symbol för detta, såsom ett klistermärke eller ett diplom för att synliggöra enhetens arbete. *”Förvisso kan man inte säkerställa att alla medarbetare gör rätt varje dag, men vi vill ha en symbol som visar att man jobbar med frågan”*.

Chefsspåret

Chefens roll

Utvecklingsledare mänskliga rättigheter lyfter att många deltagande chefer har haft svårt att se sin roll i arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. De har främst fokuserat på att planera in utbildningar och tillsätta ombud men har varit mindre intresserade av att exempelvis få in arbetet i ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning. En anledning till detta kan vara att chefsspåret i modellen varit det minst utvecklade.

Intervjuade chefer har poängterat att deras roll i arbetet med modellen inte skiljer sig nämnvärt från deras chefsroll i övrigt; att leda och fördela arbetet. Mer konkret uppfattar de sin roll vara att förtydliga uppdraget och förklara *varför* arbetet ska göras. En chef berättar att hon har spridit kunskap om vilka riktlinjer, policies och styrande dokument som finns kopplat till exempelvis diskriminering i Göteborgs Stad, för att sätta arbetet i ett sammanhang.

Ett par chefer lyfter även att deras roll har varit att skapa struktur för arbetet med modellen. Exempelvis genom att planera tillsammans med ombud samt genom att avsätta tid på APT och verksamhetsmöten. Frågar man ombuden kring chefens roll anses den viktigaste funktionen vara att avsätta tid för frågan vid möten och tid för ombuden att arbeta med i sitt ombudsuppdrag. Även cheferna själva menar att de behöver prioritera frågan och ge förutsättningarna genom att avsätta tid för verksamheter och ombud att arbeta med frågorna.

Några chefer lyfter att en viktig funktion i chefsrollen är att våga diskutera frågorna med medarbetarna och att skapa ett tillåtande klimat.

Chefens förutsättningar

De flesta intervjuade cheferna har deltagit vid någon av de chefsutbildningar² som erbjudits. Dock framkommer ett missnöjde med dessa tillfällen. Intervjuade chefer anser och att den höll en för låg nivå och inte tillförde något nytt. Flera av cheferna lyfter att det ändå blev bra diskussioner i gruppen samt att det var givande att få höra om andra stadsdelars och verksamheters arbete.

Utvecklingsledare mänskliga rättigheter i stadsdelen Norra Hisingen anordnade utbildning för chefer i stadsdelen. Detta gav möjlighet för cheferna att tillsammans samtala kring upplägg och genomförande. Det var även viktigt för att skapa en känsla av att inte vara ensam i arbetet. Vidare gav det en förståelse för hur olika förutsättningarna ser ut i olika verksamheter.

Flera av de intervjuade cheferna lyfter att de önskat få fler verktyg för hur de kan integrera normmedvetenhet vid exempelvis rekrytering, utvecklingssamtal och bedömningssamtal. De uppfattar att de i och med sitt engagemang i arbetet med ett normmedvetet arbetssätt är skyldiga att lyfta in ett normmedvetet perspektiv i dessa situationer men att de inte fått tillräckligt med verktyg för att göra det.

Huruvida cheferna ser behov av exempelvis ett nätverk för de chefer som arbetar med modellen skiljer sig åt. Några menar att ett sådant erfarenhetsutbyte hade varit bra och att de kan vara ganska ensamma i sitt uppdrag. Genom ett nätverk för chefer kan de se hur andra jobbar och få inspiration. I arbetet med ombuden blir det mycket här och nu, då skulle ett chefsnätverk kunna bidra till att höja blicken, få idéer och tänka vidare. Andra chefer menar att den typ av nätverk tar mer energi än det ger och att det är ombudsnivån som behöver stärkas bland annat via ombudsträffarna.

Vid intervjuer med utvecklingsledare mänskliga rättigheter har samtliga lyft behovet av att utveckla chefsspåret i modellen.

Ombudsspåret

Ombudsrollen

Det finns en uppdragsbeskrivning framtagen för ombudsrollen som de flesta stadsdelar har utgått ifrån. Huruvida verksamheterna valt att förtydliga uppdraget utifrån lokala behov och förutsättningar skiljer sig åt. I de flesta fall är uppdraget baserat på en föreställning om vad som behöver göras snarare än en tydlig överenskommelse mellan chef och ombud. I ett par fall har ombuden bett att få en tydligare uppdragsbeskrivning av närmsta chef.

Intervjuade chefer har pekat ut ombudsrollen som mycket väsentlig för att driva arbetet på enheterna. Cheferna behöver lägga fokus på det mest verksamhetsnära och har därför stort behov av ombud som kan planera och driva arbetet med modellen.

Hur mycket tid ombuden lägger på uppdraget varierar mellan i princip ingen tid till cirka 15 timmar i månaden. Många påtalar att tiden i ombudsrollen varierar mellan olika månader beroende på vad som ska göras och hur arbetet planerats.

² T.ex. utbildning i 'Normmedvetet ledarskap' som erbjöds genom Stadsledningskontoret och Intraservice.

För de flesta ombud finns ingen exakt tid avsatt. Detta kan fungera bättre eller sämre beroende på om verksamheten arbetar under tidspress i sina kärnuppdrag eller ej. För de verksamheter som har luft i schemat eller för mer strategiska roller (såsom metodutvecklare/omsorgshandläggare) fungerar en överenskommelse om att ”ta den tid som krävs”. Andra verksamheter hade förmodligen tjänat på att avsätta tid, alternativt schemalägga tid för ombudsrollen, för att säkerställa att arbetet drivs på.

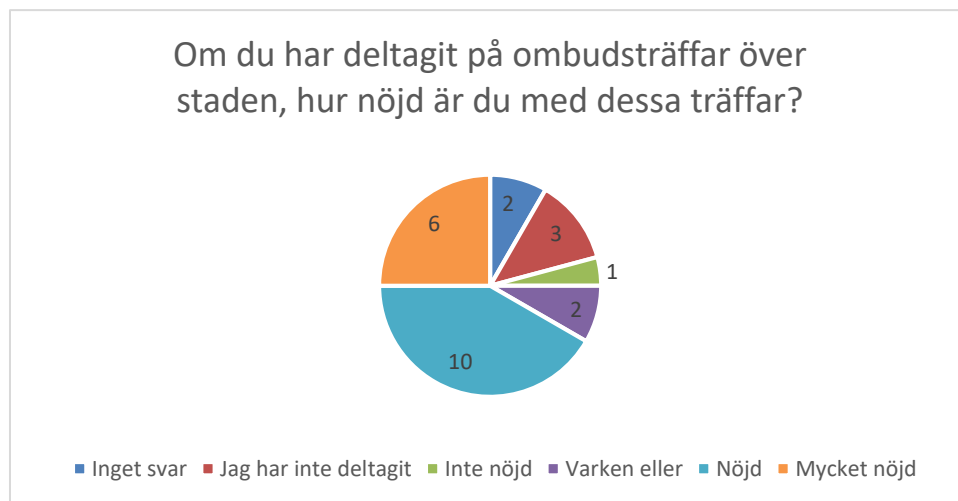
Det finns stora skillnader i hur många ombud en enhet/verksamhet utsett. Exempelvis arbetar sex ombud och en metodutvecklare med modellen på Lillhagens äldreboende där 130 medarbetare är fördelade på 12 enheter. På Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten i Norra Hisingen arbetar fyra ombud mot enhetens 17 medarbetare. Detta har med största sannolikhet stor betydelse för hur arbetet kan genomföras på enheterna.

Ombuden har en viktig roll i att driva arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Uppdraget ställer höga krav på ombuden att våga ta den platsen bland kollegor och känna sig tillräckligt säkra för att driva arbetet. Vid intervju med ombud lyfts att ombudsutbildningen gav en djupare kunskap och förmåga att kritiskt granska sin verksamhet men att det är ett utmanande och ibland svårt uppdrag att driva frågan på sin arbetsplats.

Ombudsträffarna

Ombuden uppger att de stadsdelsgemensamma ombudsträffarna har gett dem ökad kunskap gällande normer och HBTQ, ökad kunskap om hur olika stadsdelar och verksamheter arbetar med modellen och deras olika förutsättningar.

En majoritet av ombuden är nöjda eller mycket nöjda med träffarna. Vid intervjuer har de ombud som inte är nöjda angett att träffarna inte ger så mycket utöver att vara ett tillfälle att träna på nya övningar och metoder. Ett problem som lyfts är att det till varje tillfälle tillkommer nya ombud och att rollen då är ny och inte så förankrad.



Alla medarbetare - spåret

Utbildningarna har utvärderats i anslutning till respektive utbildningstillfälle och ingår inte denna utvärdering. Utvecklingsledare mänskliga rättigheter har dock lyft ett par synpunkter som det kan vara relevant att fundera vidare kring.

Att utbilda all personal har varit en resurskrävande uppgift för deltagande utvecklingsledare. I stadsdelar där endast en pilotverksamhet deltagit i arbetet har utformandet av utbildningarna kunnat utformas relativt flexibelt utifrån förutsättningar hos verksamheten och med små grupper av medarbetare. I Norra Hisingen som deltagit med ett stort antal verksamheter och medarbetare fanns inte möjlighet för utvecklingsledare mänskliga rättigheter att genomföra alla utbildningar själv. Det har tagit längre tid att genomföra utbildningarna och verksamheterna har uttryckt frustration och att det medfört en svårighet i att hålla samman arbetet.

Flera av utvecklingsledarna har pekat på att förkunskaperna hos medarbetarna har varit olika stora och att det ibland varit svårt att lägga utbildningarna på "rätt nivå". Några av utvecklingsledarna lyfter att det hade behövts fler utbildningstillfällen för att förankra frågorna bättre.

Resultat och erfarenheter

Beskrivning av arbetet i respektive stadsdelen finns i slutrapporten för pilotmodellen.

Det är svårt att utvärdera faktiska resultat av modellen. Det finns idag inget framtaget verktyg för att mäta resultat eller samsyn kring vilka resultat som vore relevanta att följa. Nedan lyfts de resultat som verksamheterna själva identifierat som viktiga. En fortsatt diskussion kring utvärdering och resultat återfinns i kapitlet "Slutsatser och fortsatta utvecklingsbehov".

Deltagande verksamheter har arbetat olika länge och på olika sätt med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. I vissa fall har arbetet ännu bara inneburit att medarbetarna gått basutbildningarna (om ens det). I andra fall har man hunnit planera och påbörja arbetet utifrån enhetens egna lokala behov och förutsättningar. Därmed skiljer sig resultat och erfarenheter mellan de olika verksamheterna.

Några olika faktorer som påverkat verksamheternas upplevda erfarenhet av modellen kan urskiljas. Det handlar om förväntningar, verksamhetstyp samt huruvida enheten varit ensam pilotverksamhet eller deltagit tillsammans med andra enheter.

Faktorer som påverkat erfarenheter

Förväntningar

Hur arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt har uppfattats av deltagande verksamheter har till stor del berott på vilka förväntningar som fanns på modellen.

Exempelvis berättar en enhetschef att medarbetarna redan tidigare gått utbildningar kring jämställdhet och påbörjat ett arbete med att granska program och affischer. Modellen för ett normmedvetet arbetssätt sågs därmed som ett verktyg att komma vidare med enhetens rättighetsarbete. I och med enhetens högt ställda förväntningar fanns i början en stor otålighet och frustration över att modellen inte erbjöd mer konkreta metoder och verktyg. Förväntningarna var något helt annat än det som erbjöds. Så här i efterhand är chef och ombud överens om att det varit rätt tillvägagångssätt för att förankra arbetet i enhetens lokala behov och förutsättningar, men det krävde mycket eget arbete för att komma till den insikten.

Enheter som arbetat mindre aktivt med mänskliga rättigheter och jämlikhet tidigare har inledningsvis varit mer nöjda bara genom att få möjlighet att erbjuda alla medarbetare basutbildningar i normmedvetenhet.

Ensam pilotverksamhet eller del av en större helhet

I vissa fall har en enskild pilotverksamhet deltagit från en stadsdel. I andra fall har flera enheter/hela områden gått in i arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Detta har påverkat hur arbetet med modellen har genomförts samt hur chefer och ombud har uppfattat arbetet.

Då flera enheter inom ett område har arbetat med modellen har lokala ombudsgrupper kunnat skapas. Där har ombuden få stöd och ett gemensamt fokus har kunnat arbetas fram. Samtidigt har fler deltagare inneburit minskad möjlighet till direkt stöd av exempelvis utvecklingsledare mänskliga rättigheter som behövt fördela sin tid mellan fler.

Andra verksamheter har varit ensamma i sin stadsdel om att arbeta med modellen. En enhetschef lyfter att det finns en sårbarhet i och med detta. Hade hela ledningsgruppen deltagit hade cheferna kunnat ha varandra som bollplank och processen hade hållits levande. Det upplevs även finnas ett symbolvärde i att frågan prioriteras av ovanliggande nivå och att alla enheter ska arbeta med frågan. På så vis blir frågan viktig och inte fritt valt arbete.

Olika verksamhetstyper

Olika förutsättningar att arbeta med modellen har i stor utsträckning påverkat genomförande samt vilka resultat som uppnåtts. Vilka förutsättningar som funnits på enheterna har skiljt sig mellan olika typer av verksamhet (se mer under kapitel "Utmaningar och främjande faktorer" samt "Slutsatser och fortsatta utvecklingsbehov").

På Hälsofrämjande- och förebyggandeenheterna finns en stor spridning vad gäller uppdrag och roller i arbetsgrupperna. Medarbetarna ses inte dagligen utan sitter utspridda i stadsdelarna och möts främst på formella möten såsom APT och reflektionstillfällen. Detta har påverkat hur enheterna har valt att arbeta med pilotmodellen. I en stadsdel har arbetet fokuserat på att skapa en gemensam vision för att på så vis skapa en gemensam utgångspunkt för hela enheten och samtliga medarbetare. I en annan stadsdel har enheten valt att utse ombud inom flera olika arbetslag, för att på så vis förankra modellen överallt på enheten.

Hälsofrämjande- och förebyggandeenheterna verkar ha haft lättast att införa modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Anledningar som uppges är verksamhetens fria uppdrag och medarbetarnas relativt flexibla arbetsdagar där det finns "luckor" att fylla med nytt innehåll.

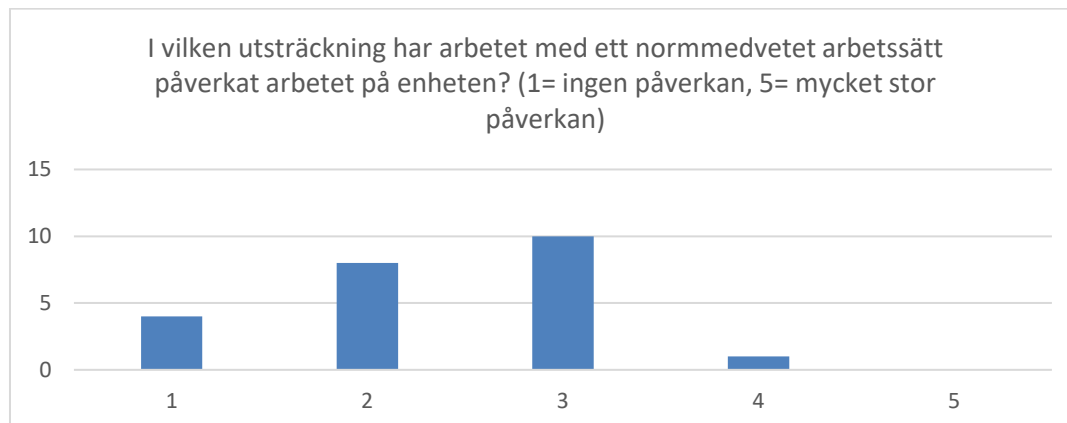
Tvärt emot är det tydligt att hemtjänstens tids- och resursbrist påverkat förutsättningarna att arbeta med modellen. Så fort någon blir sjuk i personalen måste fokus vara att lösa kärnuppdraget. Vidare upplevs det svårt att få ett enhetligt arbetssätt då personalen är utspridd, inte ses mer än vid APT och dessutom inte delar gemensamma ytor.

På grund av tids- och resursbristen har arbetet tagit mycket längre tid än beräknat vilket skapat viss frustration. Det hade varit önskvärt att basutbildningarna genomförts tätare och att samtliga enheter snabbt utsett ombud för att möjliggöra ett mer "samlat" arbete med modellen. Detta har dock inte varit möjligt utifrån de förutsättningar som funnits för enheterna att avsätta tid till utbildningar och för utvecklingsledare att genomföra dem.

Hemtjänsten har stor omsättning av personal vilket också påverkar behovet av att genomföra basutbildningar och ombudsutbildningar löpande. Även ombuden har bytts ut ett flertal gånger vilket försvårar långsiktigheten. Det finns en känsla hos ombuden av att behöva starta om från början.

Resultat

Trots en svårighet i att utvärdera resultat uppfattar flertalet enhetschefer och ombud att det har skett förändringar och att arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt har gett resultat. I enkäten som delades ut fick ombuden skatta i vilken utsträckning arbetet med ett normmedvetet arbetssätt påverkat arbetet på enheten. Resultatet ses i nedan tabell.



Ombuden fick därefter svara på vad de tror påverkat i vilken utsträckning enhetens arbete påverkats av arbetet med ett normmedvetet arbetssätt. Främsta främjande faktorerna som anges är en chef som prioriterar frågan, att ombuden får tid avsatt för arbetet och ett öppet samarbetsklimat i arbetsgruppen. De försvårande faktorer som anges av flest är en chef som inte prioriterar frågan eller driver och leder arbetet, tids- och resursbrist samt behov av att prioritera andra frågor. Samma främjande och försvårande faktorer lyfts fram i genomförda intervjuer.

Flera av de intervjuade cheferna poängterar att arbetet med ett normmedvetet arbetssätt är långsiktigt. Det som görs idag, den tid och de diskussioner som förs på arbetsplatsen kanske gör skillnad i ett femårsperspektiv. De har därmed inte upplevt någon stress över att påvisa resultat av arbetet så här långt. De resultat som lyfts fram i utvärderingen är:

Förändringar hos personal

Genom arbetet med modellen har medarbetare fått utbildningar samt tid för reflektion och samtal. De allra flesta enheter har valt att använda reflektionstillfällena till att arbeta med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Detta har gjorts antingen genom att avsätta hela tillfällena till temat normer, alternativt genom att förändra perspektiv på frågorna till att gälla normer. Genom att utgå ifrån en befintlig och välkänd metod har arbetet med normer hittat en form och lättare kunnat implementeras i verksamheterna.

En övervägande andel av intervjuade chefer och ombud uppfattar också att det skett förändringar bland personal i deltagande verksamheter. Detta märks bland annat i språkbruk och tilltal, främst kollegor emellan då man redan tidigare tänkte sig för i samtal med brukare. Arbetet upplevs även ha bidragit till ett öppnare klimat med mer tillåtande diskussioner på flera arbetsplatser.

En chef lyfter att åsikterna hos personalen inte nödvändigtvis har förändrats, men att medarbetarna har blivit medvetna om hur de beter sig på arbetsplatsen. Det har tydliggjorts att det finns regler för vad du som anställd i Göteborgs Stad får säga och göra. Detta har påverkat bemötandet hos personalen.

I de verksamheter som inte hunnit lika långt i arbetet ser man ännu ingen påverkan vad gäller personalens bemötande eller kunskapsnivå. Däremot ser man att *ombuden* har börjat reflektera mer men att arbetet ännu inte fått påverkan på övrig personal.

Förändrat ledarskap

Flera av de intervjuade cheferna upplever att arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt påverkat det egna ledarskapet och de egna processerna. Bland annat lyfter flera att frågorna vid utvecklingssamtal och vid rekrytering anpassats för att bli mer normmedvetna. En chef säger sig även ha blivit mer medveten genom att tänka in ett mångfaldsperspektiv vid rekrytering i större utsträckning än tidigare. Flera verksamheter informerar idag direkt vid anställningsintervjuer och/eller i annonstexter de sökande om att verksamheten arbetar utifrån ett normmedvetet arbetssätt och vad det ställer för krav på medarbetarna.

Intervjuade chefer lyfter även ökad kunskap och medvetenhet hos sig själva. Som resultat av detta berättar en person att hen idag undviker att generalisera och ironisera över exempelvis kvinnligt och manligt för att inte förstärka heteronormen ytterligare eller reproducera de normer som finns.

Resultat för deltagare/boende/brukare

Huruvida deltagande verksamheter involverat brukare/boende/deltagare i arbetet med ett normmedvetet arbetssätt varierar. Fokus har överallt varit medarbetarna men i vissa verksamheter har man även valt att informera och göra aktiviteter riktat till brukarna. Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten i SDF Centrum har till exempel under våren 2018 genomfört återkommande föreläsningar kopplat till temat mänskliga rättigheter. Detta har varit ett sätt för enheten att inte bara utbilda den egna personalen utan även deltagarna i verksamheten. Sockenvägens äldreboende i SDF Lundby har vid två tillfällen genomfört en dragshow för boende och anhöriga. Detta skapade diskussioner vid boendet. Genom att bemöta frågor och tankar hos boende och anhöriga upplever intervjupersonerna att det därefter blivit färre öppet elaka kommentarer. Att öppna upp för diskussion med boende och anhöriga har dock ställt stora krav på ombuden.

Flera intervjuade chefer och ombud påtalar att det är svårt att påvisa faktiska resultat för de äldre. Det är dessutom ofta svårt att veta vilka förändringar som går att härleda till arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Exempelvis berättar Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten i SDF Centrum att antalet deltagare vid föreläsningar som genomförts i samband med Westpride öka stort över åren. Det är dock oklart huruvida ökningen beror på att frågorna fått större genomslag eller om val av föredragshållare varit främsta orsaken.

Den öppna verksamheten har även påtalat svårigheten i att mäta kvalitet för deltagarna. Frågar man deltagarna om de känner sig välkomna så frågar man de som väljer att komma. Mer intressant hade varit att fråga de som *inte* kommer om *varför* de inte kommer.

Utmaningar och främjande faktorer

Under intervjuer och i enkäter har chefer, ombud och utvecklingsledare mänskliga rättigheter lyft ett antal faktorer som antingen främjat eller försvårat arbetet med att införa ett normmedvetet arbetssätt. Många av faktorerna nämns av flera.

Främjande faktorer

En drivande chef som prioriterar arbetet är det som flest intervjupersoner nämnt som en främjande faktor. I stort sett alla enkätsvar har lyft chefens viktiga roll i att prioritera och ge förutsättningar.

Ombudsrollen har varit oerhört viktig i modellen. I chefsrollen behöver fokus ofta ligga på de verksamhetsnära frågorna. Då behöver någon behålla fokus på arbetet med normer. Intresserade och drivna ombud har varit av absolut vikt för att förankra modellen och driva på arbetet i verksamheterna.

Att ombuden har avsatt tid för att arbeta i ombudsrollen har lyfts av ett antal ombud. Detta verkar viktigast i de verksamheter som är tidspressade och då ombuden i sin yrkesroll arbetar i kärnverksamheten. Risken är bli uppslukad av annat är mindre i verksamheter som har luft i schemat och/eller där ombuden har en yrkesroll som är mer strategisk och fri att planera sin tid.

Utvecklingsledare mänskliga rättigheter har i sina respektive stadsdelsförvaltningar haft en viktig roll i införandet av modellen. De har fungerat som lokala expertstöd till chefer och ombud, hållit i alla utbildningar och deltagit i att planera arbetet lokalt på enheterna. Att utvecklingsledare har haft möjlighet att vara flexibla och exempelvis anpassa utbildningar utifrån verksamheternas förutsättningar lyfts som en främjande faktor för att nå målet att utbilda alla medarbetare. Likaså att de har kunnat fungera som bollplank och bidragit med metoder och verktyg.

Att arbetet med modellen skett i flera stadsdelar har lyfts fram som viktigt utifrån flera olika perspektiv. Dels lyfter både chefer och ombud att det är viktigt för att skapa en långsiktighet i arbetet. Att frågan prioriterats i kommunfullmäktige och drivs på flera håll i staden ger dignitet och arbetet prioriteras i större utsträckning. De stadsdelsgemensamma ombudsträffarna möjliggör erfarenhetsutbyte och inspiration. Det innebär bland annat att verksamheter som i sin stadsdel är ensamma om uppdraget eller är ensamma om sitt grunduppdrag har möjlighet att träffa och diskutera med andra.

Ett par stadsdelar som gått in i arbetet med *en* pilotverksamhet har lyft detta som något som på längre sikt främjat arbetet i stadsdelen. Då de har haft möjlighet att utveckla arbetet successivt har intresset från övriga verksamheter växt fram allt eftersom. Idag har nya verksamheter valt att gå in i arbetet i flera av stadsdelarna. Å andra sidan har de områden/verksamheter där flera enheter deltagit sett positiva effekter av att vara fler. Bland annat har chefer pekat på vikten av ett gemensamt fokus och en helhetssyn inom området. Lokala ombudsgrupper har startats och blivit drivande i arbetet med modellen och ombuden har kunnat planera tillsammans och få stöttning hos varandra.

De verksamheter som har en mindre styrd verksamhet har haft en fördel i att kunna styra över medarbetarnas tid, arbete och planering. Hälsofrämjande- och förebyggandeenheterna har lyft att de vissa tider på dagen har luft i medarbetarnas scheman för att arbeta med dessa frågor. Vidare kan de omforma verksamheterna för att inrymma frågor kring normmedvetenhet exempelvis genom att förändra programpunkter.

En välfungerande personalgrupp som delar en gemensam grund kring likvärdighet och jämlikhet har underlättat arbetet.

Huruvida deltagande verksamheter har haft fokus på HBTQ eller breddat arbetet till normer knutna till andra/alla diskrimineringsgrunderna har varierat. De verksamheter som valt att bredda arbetet till att handla om mänskliga rättigheter och likvärdighet säger att detta förenklat arbetet med modellen. Dock gäller det alltså för de verksamheter som initialt upplevt ett behov av att bredda modellen. För vissa verksamheter har fokus på alla diskrimineringsgrunder inneburit att arbetet känts mindre ”hotfullt”. Andra verksamheter har valt att utgå ifrån de diskrimineringsgrunder som känts mest relevanta utifrån deras verksamhet. Att möjligheten att forma arbetet med normmedvetet arbetssätt till att omfatta de

områden som känns relevanta för respektive verksamhet har förmodligen främjat arbetet på enheterna genom att då kännas relevant och viktigt.

Omsorgshandledarnas samordnande roll verkar ha spelat en viktig roll för att driva arbetet framåt. Dels genom att stötta ombuden och planera arbetet på enheterna men också i att bidra till att skapa ett enhetligt fokus i området.

Utmaningar/försvårande faktorer

De verksamheter som sitter geografiskt spridda och där medarbetarna inte ses dagligen har lyft detta som en försvårande faktor för att arbeta enhetligt på enheten. Medarbetare möts främst på APT och verksamhetsmöten. Det har då varit extra viktigt att vid dessa tillfällen ha fokus på arbetet med ett normmedvetet arbetssätt. Hälsofrämjande- och förebyggandeenheten i SDF Centrum har involverat samtliga medarbetare i framtagandet av enhetens vision kring arbetet med modellen. Detta är ett sätt att hantera att medarbetarna inte ses i det dagliga arbetet. Syftet är att skapa en gemensam grund för alla medarbetare på enheten. Även intervjuade hemtjänstverksamheter har lyft frånvaron av gemensamma lokaler som ett hinder.

Verksamheter som är pressade vad gäller tid och resurser har haft svårare i arbetet med modellen då de har behövt prioritera kärnverksamheten och att upprätthålla en god servicenivå.

Andra, mer akuta alternativt verksamhetsnära frågor har behövt prioriteras. Det här hänger samman med tidsbrist då enheter inte upplever sig ha tid åt mer än en fråga åt gången. Exempelvis nämns LOV- *Lagen om valfrihet* ha tagit tid i anspråk. Likaså införandet av nya telefoner och SITHS- kort (en elektronisk id-handling för att uppfylla kraven på säker identifiering enligt Patientdatalagen) uppges ha haft högre prioritet än arbetet med ett normmedvetet arbetssätt.

En del verksamheter har påtalat en sårbarhet i att vara enda enheten i en stadsdel som arbetar med att införa ett normmedvetet arbetssätt. Chefen har saknat att kunna lyfta frågor och planera tillsammans i sin ledningsgrupp. Ombuden har känt sig ensamma i sina roller.

Konflikter i arbetsgruppen har försvårat arbetet med modellen. Tid och energi har behövt läggas på samtal kring hur medarbetare tilltalar och är emot varandra istället för att arbeta fram nya arbetssätt. Det blir även svårare för ombuden att driva ett gemensamt arbetssätt i de grupper som upplever sig sakna en gemensam grund. Några enheter har lyft ett behov av att i arbetet med modellen fokusera på värdegrundsfrågor som ett sätt att hantera arbetsmiljöfrågor.

I SDF Norra Hisingen har ett stort antal enheter deltagit i arbetet. Utvecklingsledare mänskliga rättigheter har därför inte haft möjlighet att vara ett lika nära chefsstöd och stöd till ombud. De flesta intervjuade personer har upplevt sig få tillräckligt stöd ändå, men några har lyft att de saknar ett mer operativt stöd i enhetens arbete.

Flera svårigheter kopplat till ombudsrollen har lyfts. I intervjuer framkommer att det på vissa enheter finns svårigheter att rekrytera ombud. Intervjuade personer tror att svårigheten beror på att rollen och dess uppdrag är otydliga. Då arbetet med modellen i så stor utsträckning bygger på att ombuden driver arbetet lokalt på enheten blir det en utmaning om ombuden inte känner sig säkra i sin roll. I vissa fall hade uppdraget behövt tydliggöras ytterligare, i vissa fall hade ombuden behövt mer stöttning för att kunna och våga driva arbetet. Många av ombuden efterfrågar även ytterligare kunskap. En av de intervjuade cheferna har valt att inte tillsätta ombud med anledning av otydligheten i rollen och att rollen kräver ledaregenskaper för att kunna lyckas i uppdraget. Att utse någon utan rätt förutsättningar skulle skapa onödig stress och press på denna medarbetare.

Slutsatser

I arbetet med att införa ett normmedvetet arbetssätt finns inte en framtagna checklista eller färdiga metoder för att säkra normmedvetenhet i verksamheten. Modellens utgångspunkt är att deltagande enheter och verksamheter (utöver vissa fasta aktiviteter) formar arbetet utifrån de behov och de uppdrag som råder inom den egna verksamheten. Olika personer har lyft detta som antingen en utmaning/brist i modellen *eller* som en styrka. Hur modellens flexibilitet upplevts har att göra med i vilken mån verksamheten haft möjlighet att avsätta tid och resurser till arbetet samt hur cheferna har prioriterat frågan. I de fall där intervjupersonerna uppfattar att frågan är prioriterad och det finns tid och utsedda personer att utifrån verksamhetens behov och förutsättningarna forma arbetet, ses detta som en styrka hos modellen. I de verksamheter som präglas av resursbrist vad gäller tid och personal har arbetet med modellen upplevts som svårt och nedprioriterat då kärnuppdragen kräver prioritet.

Hur arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt genomförts har skiljt sig åt mellan olika enheter och verksamheter. Likaså vilka insatser och aktiviteter som genomförts. Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta enheter har genomfört någon typ av dokumentgranskning med efterföljande justering. De verksamheter som använder sig av levnadsberättelse har granskat denna. Även granskningar av informationsmaterial, programblad och andra dokumenteringsmallar har justerats.

De flesta enheter har infört en punkt kring normmedvetet arbetssätt på APT eller verksamhetsmöten med viss kontinuitet. Här lyfts frågor kopplat till arbetet, ombuden har visat filmer och hållit i diskussioner. Frekvensen på dessa tillfällen varierar mellan ett par gånger per termin till 30 minuter vid varje APT.

De enheter som arbetar utifrån reflektionsmodellen har knutit arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt till denna. Det har varit ett sätt att knyta ihop arbetet med redan upparbetade arbetssätt. En översyn och förändringar av symboler har genomförts på många enheter. Exempelvis har toalettskyltar bytts ut och regnbågsflaggor har ställts fram. De flesta chefer lyfter att de förändrat frågorna vid medarbetarsamtal samt blivit mer medvetna vid rekryteringar. Dock saknar många intervjuade chefer verktyg för att arbeta systematiskt med chefs processer.

Det har framkommit att ombudsrollen är av mycket stor vikt i arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt. Intervjuade chefer har lyft att de inte har tid att operativt driva arbetet med ett normmedvetet arbetssätt utan att det bäst görs av ombuden. Det finns stora skillnader både i antalet utsedda ombud/enhet och hur mycket tid ombuden har att lägga på arbetet med modellen. Detta spelar med största sannolikhet stor roll i hur arbetet kan genomföras hos deltagande verksamheter.

Ombuden har påtalat betydelsen av prioritering och konkreta uppdrag från chefen. Såväl ombud som chefer är eniga om att chefs viktigaste roll är att prioritera och skapa förutsättningar i form av tid och utrymme för ombuden att driva frågan. De verksamheter där arbetet har gått framåt och där enheterna upplever att förändringar har skett har samtliga haft intresserade och drivande ombud och chefer som prioriterar arbetet genom att avsätta tid för ombud att arbeta med frågan och för alla medarbetare på APT/planeringsdagar.

Olika verksamheter har valt att fokusera arbetet med ett normmedvetet arbetssätt på olika vis. Exempelvis har hemtjänsten i Norra Hisingen valt att fokusera på relationer kollegor emellan. Frågor kring hur vi pratar med varandra, vad som är ok och inte ok att säga till en kollega står i fokus. På förebyggandeenheten har fokus snarare legat på deltagarna. Hur pratar vi med dem och vad är ok? Hur pratar deltagarna själva? Hur bemöter vi det? Det har även varierat huruvida deltagande enheter fokuserat på normer kopplat till HBTQ eller om de breddat arbetet till att röra ett urval av, alternativt samtliga diskrimineringsgrunder.

Trots svårigheter att mäta faktiska förändringar eller resultat uppfattar de flesta intervjupersoner och respondenter att arbetet med modellen har inneburit förändringar. De förändringar som nämns är en större medvetenhet hos både chefer och personal. Detta har medfört att tilltal (främst kollegor emellan) förbättras och att ett öppnare samtalsklimat blivit möjligt. Cheferna har i viss utsträckning förändrat frågor vid rekrytering samt vid utvecklings- och bedömningssamtal till mer normmedvetna frågor. Huruvida resultaten inneburit förändringar för de äldre har inte varit möjligt att se.

I kapitlet *”Modellen för ett normmedvetet arbetssätt”* återges de utgångspunkter som enligt modellen definierar vad ett normmedvetet arbetssätt består av. En jämförelse mellan dessa och de resultat som här lyfts fram visar att det ännu är lång väg att gå innan någon av deltagande verksamheter kan sägas ha ett normmedvetet arbetssätt. Det finns stor variation i hur långt olika verksamheter kommit med införandet av ett normmedvetet arbetssätt men tydligt är att ingen ännu är i mål. Modellen förutsätter dessutom ett systematiskt arbete med årlig genomlysning, planering och uppföljning vilket innebär ett kontinuerligt arbete för att säkerställa normmedvetenhet i verksamheten.

Fortsatta utvecklingsområden

Utifrån utgångspunkten att arbetet med modellen för ett normmedvetet arbetssätt ska fortsätta drivas finns ett antal utvecklingsområden som utvärderingen visat på:

Olika förutsättningar hos olika verksamheter

Modellen för ett normmedvetet arbetssätt utgår ifrån att varje enhet/arbetsplats utifrån vissa givna ramar formar arbetet utifrån verksamhetens egna behov och förutsättningar. Det finns inget universellt sätt att säkra normmedvetenhet, utan modellen utgår ifrån att metoder och arbetssätt måste grundas i arbetet i den egna verksamheten. Detta har ställt stora krav på deltagande verksamheter. För att kunna omvandla modellens intentioner till konkret arbete på enheten har det krävts tid och fokus. Finns tid och resurser till arbetet innebär det att modellen förankras och utvecklas utifrån den egna verksamhetens behov och därmed har större chans att få långsiktig effekt i det dagliga arbetet på enheten. Saknas däremot dessa förutsättningar har det visat sig betydligt svårare att konkretisera arbetet med modellen.

I vilken mån verksamheterna har haft möjlighet att avsätta tid och resurser skiljer sig åt, bland annat beroende på typ av verksamhet. Många av de utmaningar som lyfts i utvärderingen återfinns inom hemtjänstverksamheten. Hemtjänsten arbetar under tids- och resursbrist, har en hög omsättning på personal, har ofta svårt att rekrytera kompetent personal och dessutom saknar medarbetarna en gemensam arbetsplats. Andra frågor såsom LOV- *Lagen om valfrihet* har behövt prioriteras. Hälsofrämjande- och förebyggandeenheterna har å andra sidan främst lyft faktorer som underlättar arbetet med att införa modellen. De uppger att de har tid att arbeta med frågorna och en flexibilitet i sitt uppdrag som möjliggör att frågorna kan integreras i det som ändå ska göras. Äldreboendena har lyft såväl främjande faktorer som utmaningar i arbetet med modellen.

Skilda förutsättningar hos olika verksamheter framstår tydligt i utvärderingen och har påverkat deltagande verksamheters förmåga att arbeta utifrån modellen om ett normmedvetet arbetssätt. Flera intervjupersoner lyfter att det skulle krävas en resurstilldelning för att vissa verksamheter ska kunna införa ett normmedvetet arbetssätt. Andra frågar sig om hemtjänsten alls har möjlighet att arbeta utifrån denna typ av modell.

Styrning och ledning

För att arbetet med modellen ska få förutsättning att ge resultat för medarbetare och äldre krävs styrning och ledning av arbetet. Inom områden där fler än en enhet deltar har det blivit tydligt att det inte endast är skilda förutsättningar hos olika verksamhetstyper som påverkar, utan även enskilda chefers intresse för frågan. Chefens intresse har haft stor påverkan för i vilken utsträckning arbetet prioriteras och möjliggörs. Såsom lyftes under ”främjande förutsättningar” är chefens roll att prioritera och ge förutsättningar den främjande faktor som lyfts av absolut flest personer. Det blir problematiskt om arbetet är så personberoende att det blir avhängigt enskilda chefers intresse. Detta synliggör frågan om styrning och ledning samt ägandeskap för modellen. En tydlig styrning borde säkerställa viss likvärdighet i arbetet.

Planering och uppföljning av arbetet bör ske i linjen på samma sätt som gällande övriga mål och uppdrag. Både utvecklingsledare och chefer har lyft behovet av att integrera arbetet med ett normmedvetet arbetssätt i stadens ordinarie planerings- och uppföljningssystem. Detta skulle kunna vara ett sätt att möjliggöra bättre styrning och ledning.

Sektorschefer för äldreomsorgen initierade arbetet och gav utvecklingsledare mänskliga rättigheter i uppdrag att utveckla en modell för arbetet. Vem eller ens om arbetet därefter följts upp är oklart. På sina håll har arbetet med modellen snarast blivit ”fritt valt arbete.” Ansvarsfrågan i respektive stadsdel behöver tydliggöras. Utan tydliga roller och ansvar kommer ett systemstöd för planering- och uppföljning inte spela någon roll.

Systematik kring påfyllnad av bas- och ombudsutbildningar

Omsättningen på personal kräver ett systematiskt arbetssätt vad gäller kunskapspåfyllnad för nyanställda medarbetare. För att samtliga medarbetare ska känna till och arbeta utifrån ett normmedvetet arbetssätt behöver basutbildningarna genomföras löpande. För att utbilda nya ombud behöver även ombudsutbildningarna återkomma med viss regelbundenhet. Hur detta ska genomföras hänger samman med hur staden väljer att organisera arbetet med modellen i stort. Ska arbetet fortsätta som en gemensam modell för staden behöver ansvar för utbildningarna tydliggöras och resurser tilldelas. Ska respektive stadsdel överta ansvaret för modellen behöver stadsdelen tydliggöra hur kunskapspåfyllnad ska säkerställas. Risker är annars överhängande att arbetet rinner ut i sanden i takt med antalet nyanställda medarbetare som inte blivit introducerad i ett normmedvetet arbete.

Handledning för ombuden

Modellen för ett normmedvetet arbetssätt är beroende av lokala ombud som fångar upp verksamhetens behov och driver arbetet med modellen. Detta ställer stora krav på utsedda ombud. Ombuden behöver få växa och stimuleras i sina uppdrag men behöver även ökad kompetens vad gäller processledning. Under pilotprojektet har utvecklingsledare mänskliga rättigheter stöttat ombuden i den mån de haft möjlighet till, men för att få bästa möjliga resultat behöver förmodligen handledning för ombuden systematiseras.

När är arbetet klart?

I modellen behövs någon typ av bedömning eller granskning göras. Detta skulle bli slutpunkten för verksamheternas arbete med *modellen*, inte i arbetet med ett normmedvetet arbetssätt. Det finns ännu

en osäkerhet i *vad* som ska granskas och hur denna granskning ska gå till. Utvecklingsledarna är överens om att det inte räcker med att medarbetarna har deltagit vid utbildningstillfällena för att vara ”klara” med modellen men vilka kriterier som ska ligga till grund för bedömningen är i nuläge inte beslutade.

Utveckla mätmetod för resultat

Ytterligare ett utvecklingsområde är hur resultat från arbetet ska mätas. Hur vet en enhet att arbetet gör skillnad för de äldre? Hur ska synpunkter från de äldre fångas in? Än så länge har de flesta deltagande verksamheter fokuserat på medarbetarna och arbetet internt på enheten. Detta får i bästa fall en *påverkan* på de äldre, men är inte direkt riktat till dem.

Intervjuade chefer har idéer om vad och hur resultat för medarbetare och deltagare/boende/brukare skulle kunna mätas. En chef lyfter att det vore intressant att koppla detta arbete till medarbetarenkäten och frågan om att känna sig trygg på arbetsplatsen. Det finns även idéer om att få in en fråga i enkäten för hyresgäster på ett av äldreboendena. Ska arbetet med en gemensam modell fortsätta utvecklas metoder för utvärdering av resultat med fördel gemensamt.

Fler med ansvar att driva arbetet

Genom att göra utvecklingsledare mänskliga rättigheter till ensam bärare av modellen har en sårbarhet byggts in. När personer på dessa roller antingen slutar eller när tjänsterna förändras finns en stor risk att ansvaret för modellen också försvinner. Även i de stadsdelar där utvecklingsledarrollen är tänkt att finnas kvar finns en svårighet för modellen att växa till att omfatta fler verksamheter och sektorer. Det finns en gräns för hur många utbildningar *en* person kan hålla och hur många verksamheter som *en* person kan processleda. Exempel på detta är SDF Norra Hisingen där ett stort antal enheter deltagit i pilotmodellen. Utvecklingsledare mänskliga rättigheter har då haft mindre möjlighet att genomföra alla utbildningar eller att vara ett nära stöd till samtliga chefer och ombud.

Arbetet med modellen har växt över huvudet på utvecklingsledarna mänskliga rättigheter oavsett förändringar i organisation. Ska arbetet spridas till fler enheter och ska nya utbildningar hållas för nyanställda behöver stadsdelarna organisera för detta. Fler strategiska personer behöver driva och utveckla arbetet lokalt.

En utvecklingsledare mänskliga rättigheter lyfter möjligheten att skapa en ”lightversion” som enhetscheferna själva får ansvara för. Genom att förankra arbetet inom sektor äldreomsorg ökar sannolikheten att arbetet med modellen fortsätter oavsett organisationsförändringar. Samtidigt finns det många svårigheter med detta vad gäller kompetens, resurser för genomförande och likvärdighet över staden. Risker är stora att det börjar skapas olika modeller i staden och att kvalitet och likvärdigheten minskar.

Trots fortsatt intresse hos verksamheterna riskerar arbetet att rinna ut i sanden då det centrala stödet minskar alternativt försvinner. Det behöver tydliggöras vilka som ska arbeta vidare med frågan och hur dessa personer ska få tillräckligt med kunskap och verktyg för att kunna leda arbetet vidare.

Och framtiden då?

Det är ännu oklart huruvida modellen för ett normmedvetet arbetssätt med fokus på HBTQ ska drivas vidare och hur arbetet i så fall kommer att organiseras. Utvecklingsledarna mänskliga rättigheter är

eniga om att oavsett var ansvaret för modellen hamnar så krävs det någon/några ”experter” med samordningsansvar för att säkra modellens fortlevnad. Någon behöver förvalta, fylla på och uppdatera innehållet. Nu har en pilotmodell tagits fram för ett normmedvetet arbetssätt med fokus på HBTQ inom äldreomsorgen. Modellen grundar sig tydligt i äldreomsorgens organisation genom till exempel reflektion, ombud och ombudsträffar. Ska modellen kunna utvidgas till att röra fler sektorer och yrkesgrupper och/eller justera modellen till att fokusera på andra diskrimineringsgrunder behöver den omarbetas och ”översättas” till nya områden. Det är inte nödvändigtvis utvecklingsledare mänskliga rättigheter som behöver driva arbetet utan en central funktion skulle med fördel kunna ansvar för modellen för att stärka likvärdigheten över staden. Tydligt är att om Göteborgs Stad vill arbeta med en gemensam modell för staden måste tid och resurser avsättas för ändamålet.

Modellens styrka och dess svaghet verkar vara att den lämnar så mycket i både *hur* och *vad* öppet för verksamheterna att besluta om. Det krävs resurser i form av personal, tid och kompetens för att till fullo kunna utveckla ett normmedvetet arbetssätt utifrån den egna verksamhetens behov. I de verksamheter som inte har haft möjlighet till detta upplevs modellen som otydlig och önskemål om större tydlighet och konkreta metoder kvarstår. En person inom hemtjänstverksamhet lyfter att det finns anledning till att fundera över om modellens utformning behöver se annorlunda ut för deras verksamhet.

Vill stadsdelen alternativt Göteborgs Stad att hela sektor äldreomsorg ska arbeta utifrån *en* modell för ett normmedvetet arbetssätt krävs sannolikt att resurser skjuts till för att utjämna de olika förutsättningarna som råder för olika verksamheter.