

JÄMSTÄLLDHETS- ANALYS I BOLAG **2023**

EN GRANSKNING AV HUR REGION
VÄSTERBOTTENS AKTIEÄGDA BOLAG
ARBETAR MED JÄMSTÄLLDHET

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
Bakgrund	2
Sammanfattande analys	3
Syfte och vägledande frågor	4
Metod	4
Intervjuer	4
Material och forskningsöversikt	4
Resultat granskning	5
1.Omvärldsanalys.....	5
2.Representation i styrelser	13
3.Jämförelse av bolagen	18
4.Granskning av uppsikt och bolagsdialoger	27
5.Åtgärder	31
Referenser.....	35
Intervjuguide.....	36

Bakgrund

Region Västerbotten är ägare i 18 aktiebolag där graden av ägarstyrning varierar beroende på bolagens storlek och regionens ägarandel. I majoriteten av bolagen är regionen delägare tillsammans med andra offentliga aktörer. Region Västerbotten ska utöva årlig uppsikt över bolagens verksamhet men det finns i dagsläget ingen uppföljning som fokuserar specifikt på jämställdhet.

Därför har regionen tagit stöd av Vkna för att genomföra en granskning av bolagen med särskilt fokus på jämställdhet. Granskningen av bolagen genomförs utifrån fem områden: omvärldsanalys, representation i styrelsen, jämförelse av bolagen, uppföljning och vad som kan förenkla för bolagen att följa riktlinjer och policys gällande jämställdhet. Till varje område presenteras åtgärder och i sista avsnittet sammanfattas dessa åtgärder. Åtgärderna syftar främst till att utveckla arbetet med bolagsuppsikt kopplat till jämställdhet för Region Västerbotten men även för att förenkla för bolagen att följa policys och riktlinjer.

Arbetet har genomförts av Ellen Ragnarsson från Vkna jämställdhetsbyrå i samverkan med jämställdhetsstrateg Sofia Elwér, strateger för ägarstyrning Niklas Gandal och Frida Hald.

Sammanfattande analys

Det finns hög medvetenhet om jämställdhet inom Region Västerbottens sex aktieägda bolag och majoriteten av bolagen bedriver någon form av jämställdhetsarbete.

Granskningen visar också utvecklingsområden både för bolagen och Regionens styrning av bolagens arbete med jämställdhet. Region Västerbotten kan vara ännu tydligare i sin styrning med vad de förväntar sig av bolagen, särskilt gällande uppföljning av jämställdhetsarbete. Bolagen kan även på ett tydligare sätt inkorporera jämställdhet i sina verksamheter.

Här följer tre övergripande rekommendationer som granskningen har kommit fram till:

1. Tydliggöra fokus på jämställdhet i ägardirektiv och bolagsordningar

Formulera tydligare målsättningar kring jämställdhet i ägardirektiven och bolagsordningar. Från omvärldsanalysen som genomförts framgick att god ägarstyrning definieras av tydlighet, särskilt när det gäller ägardirektivet. För att stärka bolagens kapacitet att arbeta långsiktigt med jämställdhet och social hållbarhet är det viktigt att det framgår att det är en prioriterad fråga för ägarna.

2. Öka samarbetet med bolagen

Regionen kan reflektera över sin roll och inta en position av att i större utsträckning arbeta *tillsammans* med bolagen kring jämställdhet och på så sätt bidra till att föra bolagen framåt. Som visats i omvärldsanalysen är det viktigt med en gemensam förståelse för jämställdhet och god dialog i ägarstyrningen. Därför är det viktigt för regionen att prioritera och avsätta tid för dialog om jämställdhet.

3. Tydligare förväntningar på uppföljning

För att säkerställa att bolagens arbete med jämställdhet blir hållbart över tid är det viktigt att det finns tydliga förväntningar på uppföljning. I bolagsdialoger finns det i dagsläget en punkt om hållbarhet som kan förtydligas till att handla mer uttalat om jämställdhet och social hållbarhet. I ägardirektiven för alla bolag kan det finnas med en punkt kring uppföljning, vilket endast finns med i kulturbolagens ägardirektiv.

Syfte och vägledande frågor

Syftet med granskningen är att undersöka hur sex av Region Västerbottens bolag arbetar med jämställdhet. Vidare är syfte att utifrån granskningen föreslå åtgärder som underlättar bolagens arbete när det kommer till att införliva riktlinjer för jämställdhet i sina verksamheter.

Vägledande frågor i granskningen har varit:

1. Omvärldsanalys – Hur arbetar andra offentliga aktörer med jämställdhet i bolag och vad säger forskning inom området?
2. Representation i styrelsen – nulägesanalys av könsfördelning och vad kan bidra till ökad representation?
3. Jämförelse av bolagen – finns skrivelser kopplat till jämställdhet, följs arbete upp och bedriver bolagen jämställdhetsarbete?
4. Uppföljning – framkommer det i bolagsdialoger huruvida arbetet följs upp?
5. Åtgärder – vad kan förenkla för bolagen att följa riktlinjer och policys?

Metod

Intervjuer

Granskningen omfattar sex semistrukturerade intervjuer med personer från Region Västerbottens hel- och delägda bolag. Semistrukturerade intervjuer är en metod som ger informanterna utrymme att förmedla tankar och upplevelser baserat på öppna frågor och följdfrågor. I slutet av rapporten finns intervjuguiden som användes för intervjuerna bifogad.

Granskningen omfattar sex intervjuer med personer i ledande position inom bolagen. Ytterligare två intervjuer har genomförts med representanter från Region Värmland och Eskilstuna kommun i syfte att undersöka hur andra offentliga aktörer arbetar med jämställdhet i sina bolag.

Urvalsprinciper

Utifrån motivationen att få spridning av olika branscher, storlek på bolag, regionens ägarandel, antal anställda m.m. använde vi oss av fyra kategorier. Kategorierna var följande:

1. Helägt bolag
2. Bolag med minst 30 procent ägarandel
3. Bolag inom näringslivsutveckling, bredband och transport
4. Bolag inom kulturverksamhet

Bolag och informanter

Urvalet av bolag utifrån de olika kategorierna blev bolagen AC-net Externservice, Almi Nord, Länstrafiken, Norrlandsoperan, Västerbottens museum och Västerbottensteatern. Av de sex informanterna från bolagen var två män och fyra kvinnor. Majoriteten av informanter var personer på ledande positioner i bolagen. Intervjuerna genomfördes individuellt och över Teams. Intervjun inleddes med en kort information om studiens syfte och samtycke till att intervjun spelades in.

Material och forskningsöversikt

Granskningen innefattar bolagens ägardirektiv, bolagsordningar, årsredovisningar och dokumentation från bolagsdialoger. Granskningen innefattar även bolagens interna skrivelser kring jämställdhet och mångfald m.m.

Forskningsöversikten har genomförts genom att intervjua två andra offentliga aktörer samt att samla in och analysera befintlig forskning.

Resultat granskning

1. Omvärldsanalys

För att utveckla hur Region Västerbotten arbetar med jämställdhet i hel- och delägda bolag är det relevant att undersöka hur andra offentliga aktörer bedriver sitt arbete och vad forskningen säger. Vägledande frågor i den här delen av granskningen har varit:

- a. Hur bedriver andra regioner och kommuner sitt arbete med jämställdhet i hel- och delägda bolag?
- b. Utblickar inom forskningsfältet: regioners arbete med jämställdhet i bolag
- c. Vad kan stärka bolagens kapacitet till att möta förändringar kopplat till jämställdhet och hållbarhet?

a.) Hur bedriver andra regioner och kommuner arbete med jämställdhet i bolag?

I granskningen har det genomförts intervjuer med en representant från Eskilstuna kommun och en från Region Värmland. I intervjuerna framkom det olika initiativ som Region Västerbotten kan ta inspiration ifrån och införliva i den egna verksamheten.

Eskilstuna kommun

Eskilstuna kommun har ett omfattande jämställdhetsarbete och blev 2017 tilldelade Svenska Jämställdhetspriset. Intervjun genomfördes med ekonomichefen för bolagskoncernen som arbetar nära de kommunalt ägda bolagen och har insyn i det övergripande arbetet. Följande punkter visar hur Eskilstuna kommun arbetar med jämställdhet i sina hel- och delägda aktiebolag.

- **Plan för jämställdhet:** Som styrande dokument har kommunen en plan för jämställdhet där det framgår att kommunens bolag ska arbeta med könskonsekvensanalys där de beskriver situationen för kvinnor och män, pojkar och flickor inom olika områden. Analysen ska också redovisa vilka konsekvenser olika åtgärder eller beslut får för exempelvis bemötande, service och fördelning av resurser ur ett könsperspektiv.
- **Generella ägardirektiv:** I kommunkoncernen har Eskilstuna kommun generella ägardirektiv där det framgår att bolagskoncernen ska beakta jämställdhetsperspektivet som en självklar och naturlig del i allt arbete i kommunkoncernen. Det finns också krav på nyckeltal och att dokumentera könsuppdelad statistik vad gäller sjukskrivningar, löner m.m.
- **Dotterbolagen specificerar ägardirektiv:** Dotterbolagen i kommunkoncernen har tagit fram mer konkreta ägardirektiv där det framgår vad bolagen ska arbeta med och hur de ska arbeta för att nå målen. Här tydliggörs på vilka sätt bolagen ska arbeta med könskonsekvensanalys.
- **Processledare för hållbar jämställdhet:** Inom kommunen finns lokala processledare placerade i samtliga förvaltningar och bolag. Processledarna har till uppgift att stödja cheferna att kvalitetssäkra den dagliga verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv och ge stöd i rapporteringen kring jämställdhet.
- **Strategiska nätverket för Hållbar Jämställdhet:** Processledarna är också de som initierar och leder ett koncernövergripande strategiskt nätverk för hållbar jämställdhet. Utöver det finns ett nätverk för Kvinnofrid där representanter från samtliga förvaltningar och bolag ingår.
- **Jämställdhetsberedning:** I kommunen har de en jämställdhetsberedning som ligger under kommunfullmäktige. Beredningen initierar, följer upp och driver på ett aktivt och systematiskt jämställdhetsarbete i kommunen, inklusive bolagen. Deras uppgift är att bereda

förslag och underlag för styrning av arbetet, följa upp och utvärdera insatser och initiativ vilket sker genom årlig resultatrapport och dialog med berörda nämnder, utskott och bolag. Beredningen genomför omvärldsbevakning och utser mottagare av ett årligt jämställdhetspris.

Region Värmland

Region Värmland blev, tillsammans med Region Västerbotten, utvalda att delta som pilotregioner i "Modellkoncept för jämställdhet". Målet för regioner som deltar i modellkonceptet är att identifiera jämställdhetsutmaningar och göra förbättringar i styrning och ledning av verksamheten. Arbetet gick ut på att "benchmarka" mot andra regioners politik. Region Värmland integrerade politiska beslut från olika regioner i det egna arbetet som drevs av regionens sakkunniga. De lyckades implementera strategier från högsta ledningen ner till varje nämnd, vilket informanten inte tror hade varit möjligt utan modellregionsarbetet. Den här granskningen är även en fortsättning på Region Västerbottens deltagande som modellregion.

Här presenteras Region Värmlands arbete med jämställdhet i bolag:

- **Checklista för jämställdhet i bolag:** Region Värmland är i uppstarten av att använda en checklista kring jämställdhet anpassad för näringslivet. Checklistan består av tio punkter som ger en nulägesvärdering, varpå bolagen ska arbeta med de olika delarna och sedan göra en ny värdering. Informanten lyfte under intervjun att checklistan kommer omarbetas i dialog med bolagen för att vara relevant. Informanten gav förslag att checklistan kan vara ett arbetsdokument för bolagsstyrelserna. Nedan visas ett exempel på hur Region Värmlands checklista ser ut.

Gender equality readiness level

Organisation/ Företag/ Projekt	0 Ej påbörjat	1 Påbörjats	2 Under utveckling	3 Genomförs	Kommentar
1. Könsuppdelad statistik finns					
2. Målen är satta med ett jämställdhetsperspektiv					
3. Indikatorer har kön som indelingsgrund					
4. Analys utifrån kön görs					
5. Representation av kvinnor och män är inom 40% i styrgrupper, arbetsgrupper, deltagare mm					
6. Resurser för jämställdhet är avsatt i budget					
7. Kommunikationen är jämställd i text och bild					
8. Aktiviteterna har som syfte att öka jämställdheten					
Summa poäng					

- **Intern tjänst som jämställdhetsstrateg:** Nyligen har det beslutats att utforma en tjänst för intern jämställdhetsintegrering på Region Värmland. Tjänsten ska fokusera på att jämställdhetsintegrera styrning och ledning och säkerställa att ledningen efterfrågar könsuppdelad statistik m.m. Att rollen skapades tror informanten är tack vare modellregionsarbetet. Det arbetet har varit en viktig faktor för att få mandat att arbeta ytterligare med den interna styrningen och ledningen, vilket i förlängningen kommer påverka bolagens verksamhet.
- **Nämnder skriver på jämställdhetspolicy:** Samtliga nämnder inom Region Värmland, förutom nämnden för kollektivtrafiken, har tagit beslut att de ska arbeta med jämställdhetsintegrering.
- **Samarbete med Almi kring jämställdhet:** Avdelningen för Regional utveckling har haft ett långtgående samarbete med Almi där de har genomfört styrelseutbildningar och arbetat med b.la. styrelserepresentation. Region Värmland har arbetat tillsammans med Almi om b.la. hur de beviljar medel och bemöter olika personer som söker bidrag.

b.) Utblickar inom forskningsfältet: regioners arbete med jämställdhet i bolag

Forskningsfältet jämställdhet i offentligt ägda organisationer är begränsat. I det här avsnittet ges inblick i fyra studier och aktörer av relevans för Region Västerbottens fortsatta utvecklingsarbete.

Studie 1: Hållbar utveckling, omvärldsförändringar och ägartrender

I rapporten "Samhällsbygge 2030" djupdyker Sobona (Kommunala företagens arbetsgivarorganisation) i förutsättningarna för kommunalt och regionalt ägda bolag. Rapporten bygger på intervjuer och enkätundersökningar med representanter från kommunalt/regionalt ägda bolag samt omvärldsanalyser. En delrapport fokuserar specifikt på ägarstyrning och en delrapport på de kommunala bolagens historia. Vvka har lyft ut de mest relevanta aspekterna från dessa rapporter.

- **Hållbar utveckling är viktigaste frågan för kommunalt/regionalt ägda bolag:** I rapporten konstateras att det strategiskt viktigaste målet för bolagen är hållbar utveckling. I definitionen av hållbarhet finns jämställdhet med som en viktig del i långsiktig hållbarhet.
- **Engagerade ägare är viktigt för framgång och utveckling:** Alla bolag som undersökts i rapporterna är eniga om att det är viktigt att ha en engagerad och närvarande ägare som har förståelse för verksamheten.
 - Det nämns dock i rapporten att det finns avigsidor med ägarstyrning. Det kan antingen handla om att ha en oengagerad och passiv ägare eller en engagerad ägare som riktar uppmärksamhet mot fel saker eller detaljer som inte hjälper företaget i rätt riktning. Det kan handla om att kommunen/regionen inte har fullgod kompetens eller att personer i styrelsen inte har förståelse för uppdraget som ledamot.

Omvärldsförändringar som påverkar de kommunala företagen mot 2030

I Sobonas delrapport "Ägarstyrning som bygger framtidskapacitet" lyfter de fram olika omvärldstrender som påverkar kommunalt ägda bolag mot 2030. Nedan presenteras de mest relevanta trenderna för den här granskningen:

- **Mer utbredd ojämlikhet är en trend i världen:** Sobonas omvärldsanalys visar att flerdimensionell ojämlikhet ökar, både internationellt och i Sverige. Sedan 1980-talet har ojämlikheten ökat i Sverige och skillnaderna mellan inrikesfödda och utrikesfödda blir allt större. Det finns även stora ekonomiska skillnader mellan äldre och dessa skillnader riskerar att gå i arv i flera generationer. Klimatförändringar såsom ökade energipriser kan även skapa ojämlikhet då det slår olika mot hushåll.
- **Brister i kompetensförsörjning:** En annan trend är svårigheter med kompetensförsörjning vilket kan bero på hård konkurrens om arbetskraft, glapp mellan utbildningar och kompetensbehov och pensionsavgångar. Branscher som industri, handel, omsorg och hantverk har stora behov av tekniskt och socialt kunnig personal.
- **Unga prioriterar jämställdhet:** I relation till kompetensförsörjningsbristen konstateras det i rapporten att yngre människor ställer högre krav på jämställdhet, särskilt på arbetsplatsen. De arbetsgivare som inte tar jämställdhet på allvar kommer få svårare att attrahera unga personer.

Ägartrender

Med utgångspunkt i omvärldstrenderna lyfter författarna till rapporten fram olika ägartrender som de tror kommer påverka ägarstyrningen av kommunala bolag mot 2030. Nedan presenteras de mest relevanta trenderna för den här granskningen:

- **Ökade krav på jämställdhet och inkludering:** Representation, jämställdhet och inkludering har blivit allt viktigare frågor för näringslivet dels utifrån ökade krav på social hållbarhet, dels utifrån kompetensförsörjningsbristen.
- **Företag mer värderingsstyrda:** Författarna menar att det pågår en förskjutning vad gäller företagsägares syn på egna bolag, med en ökad betoning på andra värden och värderingar än vinst

och tillväxt. Det finns idag förväntningar på företag att verka för ett högre syfte. I rapporten belyser de också kommunala bolags dubbla roll, dels som leverantörer av samhällsnytta, dels som bolag som förväntas arbeta enligt affärsmässiga principer.

- **Mer komplexa styrelseuppdrag:** Att utse styrelse och att vara styrelsemedlem blir en alltmer krävande och komplex uppgift. Både bolagens verksamhet och den miljö de verkar i blir mer mångfacetterad och kräver expertis inom flera områden såsom grön omställning, teknik, social hållbarhet m.m.

Studie 2: Viktiga steg för jämställdhetsintegrering

I Sverige är jämställdhetsintegrering den huvudsakliga strategin för att uppnå det jämställdhetspolitiska målet att kvinnor och män ska ha samma makt och möjlighet att påverka samhället och sina egna liv. Nedan följer viktiga punkter kring jämställdhetsintegrering från JämStöds metodbok (SOU 2007:15):

- **Grundläggande förståelse:** Innan organisationen börjar med jämställdhetsintegrering behövs grundläggande förståelse för jämställdhet och kön, svensk jämställdhetspolitik och vad jämställdhetsintegrering som strategi innebär. Det kan innebära utbildningar och dialoger i syfte att säkerställa att hela organisationen har en gemensam förståelse av vad arbetet innebär.
- **Undersök förutsättningarna:** Organisationen undersöker hur förutsättningarna ser ut, både gällande viljan till jämställdhetsintegrering och vilka effekter det får för verksamheten.
- **Planera och organisera:** Det är ledningens ansvar att planera och skapa målsättningar för arbetet med jämställdhetsintegrering. Det är viktigt att skapa tydliga ramar för hur arbetet ska ledas, organiseras och genomföras.
- **Inventera, kartlägg och analysera verksamheten:** Organisationens mål för jämställdhet sammanställs som ett underlag för beslut om vad som ska analyseras eller förbättras. Därefter tas beslut om åtgärder.
- **Genomföra åtgärderna:** Organisationen genomför planerade åtgärder för att uppnå en jämställd verksamhet.
- **Följ upp resultat:** Organisationens ledning har till ansvar att genomföra uppföljning och utvärdera arbetet som genomförts i syfte att se om uppsatta mål har nåtts.

Studie 3: Gemensam förståelse för jämställdhetsintegrering är centralt

En empirisk studie genomförd i Tyskland 2019 undersöker strategiska framgångsfaktorer som positivt påverkar kommunalt ägda bolag. Studien lyfter fram kommunalt ägna bolags speciella omständigheter och att det är ett område som forskningen behöver fokusera mer på. Studien bygger på intervjuer och statistiska data. Författarna undersöker inte jämställdhetsintegrering specifikt, utan strategiska framgångsfaktorer generellt, men studieobjekten och resultaten överlappar tydligt med forskning om jämställdhetsintegrering. Studien pekar ut flera framgångsrika strategier för kommunalt ägda bolag:

- **Delad vision:** Det framgick i studien att det var viktigt att bolagen har en delad vision och gemensam förståelse för vad man vill uppnå, exempelvis varför de vill arbeta med jämställdhet. Det handlade dels om att ha gemensamma målsättningar, dels om att ha en tydlig rollfördelning och uppgiftsfördelning för att arbetet inte ska förlora riktning.

- **Strategisk samordning:** Studien visar att strategisk samordning var en viktig framgångsfaktor för de kommunalt ägda bolagen. Studien definierar strategisk samordning som tydlighet över framtida mål och aktiviteter som kommunen förväntar sig av företagen, samt att de fastställda målen är tydliga för de ansvariga personerna.
- **Viktigt att skapa förståelse för jämställdhet:** Studien visar att kommuner som aktivt engagerar sig i sin ägarroll har större sannolikhet att uppleva framgång jämfört med de som istället förlitar sig på kontraktsavtal. Studien lyfter att det är mest verkningsfullt att skapa en gemensam förståelse för den avsedda strategin då det är förståelsen som kommer ge arbetet hållbarhet över tid.

Studie 4: Överför SKR:s jämställdhetsarbete även till bolag

Sveriges kommuner och Regioner är drivande i att implementera jämställdhetsintegrering i kommuner och regioner med fokus på styrning och ledning. I förlängningen kommer det arbetet förhoppningsvis synliggöra och konkretisera hur regioner och kommuner bör arbeta framgångsrikt med jämställdhet gentemot sina aktieägda bolag, vilket idag saknas. Här följer punkter över hur SKR arbetar för att implementera jämställdhet i regioner och kommuner:

- **Jämställdhetsintegrering:** Jämställdhetsintegrering är en organisatorisk strategi för att beakta jämställdhet inom alla områden, nivåer och faser i en verksamhet. Jämställdhet ska inte vara en sidoordnad process utan en central del i alla verksamheter. Fokus ligger på organisatoriska strukturer snarare än enskilda individer.
- **Representation i styrelser:** I SKR:s ägardirektiv finns bestämmelser att kommunalt ägda bolag ska vara ett föredöme i jämställdhetsarbete och arbeta aktivt med frågor kopplade till jämställdhet. Bolagen ska även eftersträva jämn könsfördelning i styrelser.
- **Modellregioner:** Regioner och kommuner kan ansöka om att delta i konceptet som pågår under två års tid. De får stöd i att integrera jämställdhet i sin styrning och ledning i arbetet med Agenda 2030.

c.) Åtgärder: Vad kan stärka bolagens kapacitet till att möta förändringar kopplat till jämställdhet och hållbarhet?

I arbetet med omvärldsanalysen har det framkommit viktiga insikter som kan driva Region Västerbottens arbete framåt.

1. Benchmarka hur andra regioner och kommuner arbetar med bolag

Att genomföra regelbundna omvärldsanalyser är något som Region Västerbotten kan arbeta vidare med. Intervjuerna med Region Värmland och Eskilstuna kommun bidrog med förslag på framtida åtgärder:

- **Specificera ägardirektiven:** Formulera tydligare målsättningar kring jämställdhet i ägardirektiven.
- **Checklista om jämställdhet för bolagen:** Inför checklista kring jämställdhet som bolagsstyrelserna kan använda som arbetsdokument.
- **Nätverk:** Initiera nätverk med fokus på att utveckla kunskapen om jämställdhet och praktiskt jämställdhetsarbete.
- **Jämställdhetsdeklaration:** Låt bolagen skriva på en deklaration om att de ska arbeta med jämställdhet.

2. Ta inspiration från arbete med jämställdhetsintegrering

Regionalt och kommunalt ägda bolag bör i större utsträckning inkluderas i arbetet med jämställdhetsintegrering. Även om bolag inte arbetar med jämställdhetsintegrering i full utsträckning kan de ta inspiration och införliva vissa aspekter i verksamheten:

- **Skapa gemensam förståelse:** Brist på framåtskridande arbete med jämställdhet kan i vissa fall härledas till saknad av gemensam förståelse om *varför* arbete ska genomföras. För att jämställdhet ska bli en prioriterad fråga i bolagen är det därför viktigt att lägga till på att etablera en gemensam förståelse om varför jämställdhet ska prioriteras.
- **Nulägesanalys:** För att veta vad som behöver utvecklas är det relevant att undersöka var bolaget står idag och vilka utvecklingsområden som finns i nuläget.
- **Uppföljning:** Det är viktigt att genomföra kontinuerlig uppföljning och utvärdera arbetet som genomförts i syfte att dels hålla arbetet levande, dels se om det har lett till framsteg.

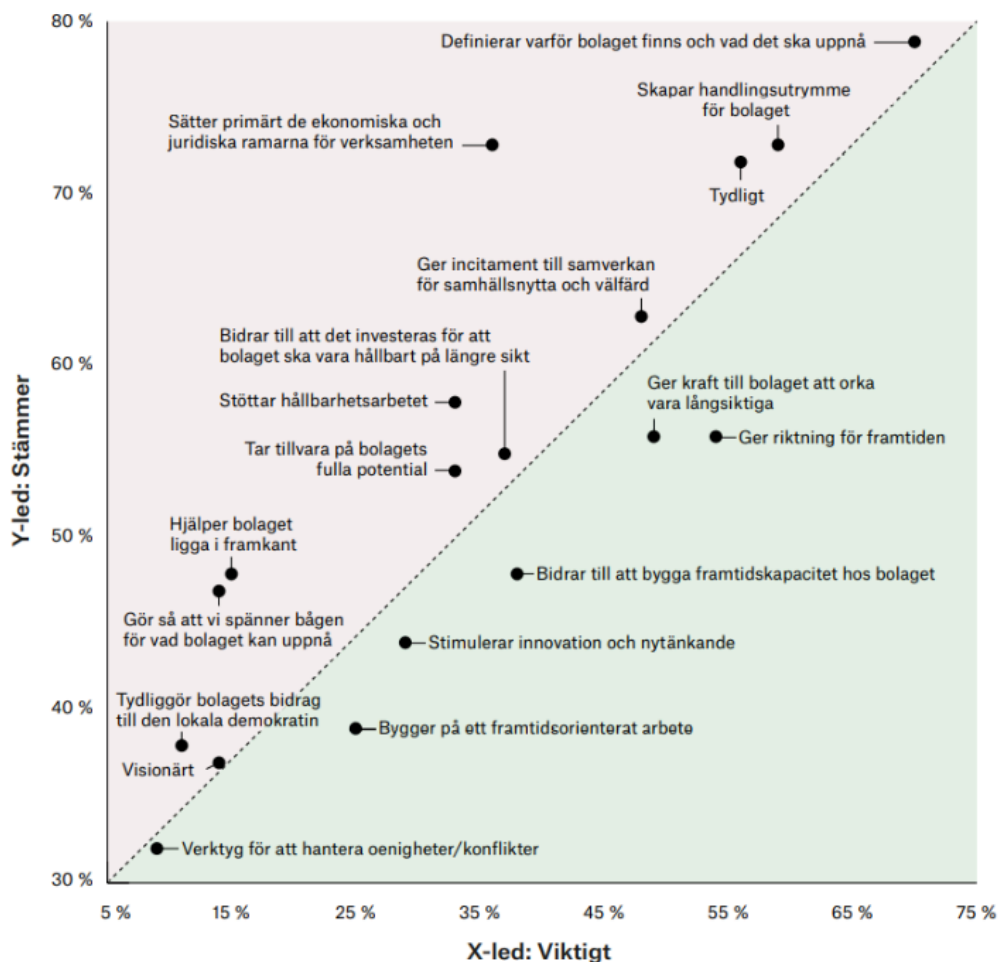
3. Mer fokus på framtid i ägarstyrningen

I Sobonas arbete med att genomföra omvärldsanalys och undersöka affärsklimatet för kommunala bolag på 10 års sikt kommer de fram till att det finns behov av förstärkt framtidsfokus i ägarstyrningen. I rapporten presenteras tio insikter kring ägarstyrning som bygger framtidskapacitet. Med framtidskapacitet menas möjligheten att få utväxling på bolagens framtidspotential. Nedan presenteras de mest relevanta insikterna kring ägarstyrning för den här granskningen.

- **God ägarstyrning = tydlighet och dialog:** I Sobonas undersökning slår de fast att grunden för att de kommunala bolagen ska bedriva verksamhet långsiktigt och effektivt är god ägarstyrning. Sobonas undersökningar visar att det finns en samsyn att god ägarstyrning definieras av tydlighet, särskilt när det gäller ägardirektivet. Författarna lyfter även att ägarstyrningen behöver präglas av god dialog. De bolag som är mindre nöjda med ägarstyrningen upplever att det som saknas är bra dialog. Exempelvis fanns upplevelser att bolagsdialogerna är mer monolog/information och att det ibland saknas tydlighet i vilken aktör som styr bolaget.

- **Tydlighet kring jämställdhet:** Resultaten från Sobonas undersökning visar även vikten av tydlighet i ägarstyrning, på samma sätt som forskning kring jämställdhet visar att det är viktigt med styrning och ledning. Om bolagen ska arbeta långsiktigt och effektivt med jämställdhet och social hållbarhet så behöver det framgå tydlig i ägardirektiven och vara en prioriterad fråga från ägarna. Det behövs också en god dialog om jämställdhet, varför ska bolagen arbeta med frågan och på vilket sätt? Vem är ansvarig och hur sker uppföljning? De här frågorna behöver diskuteras och bestämmas i samråd med bolagen.
- **Ägardirektiv kan bli mer framtidsinriktade:** I rapporten från Sobonas framhåller de möjligheterna att vara tydlig i ägardirektiven. De föreslår att ägardirektiven med fördel bör lyfta från de mest strikta ekonomiska och juridiska beskrivningarna. De föreslår också att ägardirektiven ska innehålla både mål och medelformuleringar, det vill säga både tydliga målsättningar och hur dessa mål ska uppnås. Ägardirektiven får gärna även vara konkreta och i linje med strategiska inriktningar. Nedan följer ett diagram över vad som är viktigt för ägardirektiv och hur väl det stämmer överens med bolagens nuvarande ägardirektiv.

Vad kännetecknar ett riktigt bra ägardirektiv och hur väl stämmer det in på befintligt ägardirektiv?



Det saknas framtidskapacitet i direktiven: Diagrammet visar att ägardirektiven i stor utsträckning definierar bolaget och vad de ska uppnå, men att direktiven i mindre utsträckning bidrar till att bygga framtidskapacitet. Undersökningen visar att ägardirektiven heller inte stöttar hållbarhetsarbetet, vilket är något som kan och bör utvecklas.

4.Nycklar för att lyckas med hållbar utveckling

I arbetet som Sobona genomfört lyfter de aspekter som är viktiga för att lyckas med hållbar utveckling på sikt, här är tre aspekter som är relevanta för arbetet med jämställdhet:

- **Långsiktiga investeringar idag för att vara hållbara på sikt:** Det är viktigt att prioritera investeringar på längre sikt för att på så sätt ha kraft nog för att vara långsiktiga. Ur ett jämställdhetsperspektiv kan det handla om att bedriva projekt eller liknande som sträcker sig över flera år och som inte ger resultat direkt men att skillnader märks över tid. Rapporten från Sobona visar att de ekonomiska frågorna i stor utsträckning sätter ramen för och möjliggör all verksamhet, men de lyfter att ekonomiska resurserna inte enbart handlar om tillräckliga ekonomiska medel från ägarna. Det kan också handla om att hitta rätt affärsmodell eller finansieringsmodell för verksamheten.
- **Starkt engagemang i ledning för hållbar utveckling:** Det starkaste sambandet med att lyckas med hållbar utveckling som kommunalt företag är, förutom förmågan att arbeta långsiktigt, ett starkt ledningsengagemang för frågan. Både ägare och styrelse måste prioritera hållbarhet och då även social hållbarhet.
- **Utväxling på innovationspotentialen:** Sobonas rapport visar att de kommunala bolagen i större utsträckning kan samarbeta med aktörer som finns runt om dem för att tillsammans driva utvecklingen mer offensivt. De kommunala bolagen bör se sig själv som organisationer som vågar ta tåten i frågor kring social hållbarhet och försöka skapa kulturer som präglas av nyfikenhet. De här synsättet skiljer sig enligt rapporten från många kommunala bolag som snarare har en doer-mentalitet än en vilja att vara bäst.

2.Representation i styrelser

För att framgångsrikt kunna främja jämn könsfördelning i styrelser är det relevant att kartlägga nuläget och undersöka var som kan bidra till mer jämställd könsfördelning. Vägledande frågor i den här delen av granskningen har varit:

- Hur ser könsfördelningen i styrelsen ut i regionens bolag?
- Nulägesanalys av könsfördelningen
- Vad kan bidra till mer jämställd könsfördelning?

a.) Könsfördelning bland styrelsemedlemmar i Regionens bolag (varav gulmarkerade ingår i denna granskning)

Bolag	Kvinnor Ordinarie ledamot	Män Ordinarie ledamot	Kvinnor Suppleant	Män Suppleant	Totalt
AC-net Externservice		5 (Man som ordförande)			5
Almi Nord	3	4 (Man som ordförande)			7
Länstrafiken	3 (Kvinna som ordförande)	6	3	6	18
Norrlandsoperan	7 (Kvinna som ordförande)	2	2	7	18
Västerbottens museum	3	3 (Man som ordförande)	4	2	12
Västerbottensteatern	6	1 (Man som ordförande)	2	5	14
Totalt	22	21	11	20	74
AB Transito	3	6 (Man som ordförande)			
AC-Net Internservice	3	3 (Man som ordförande)			
Bussgods i Norr	4 (Kvinna som ordförande)	1			
Inera	5	10 (Man som ordförande)			
Norrtåg	3	5 (Man som ordförande)	2	2	
Norrbotniabanan	5	5 (Man som ordförande)		2	
Samtrafiken i Sverige	6	6 (Man som ordförande)			
Science Park Umeå	2	3 (Man som ordförande)			
Skellefteå Museum	2	4 (Man som ordförande)	1	5	
Skogsmuseet i Lycksele	2 (Kvinna som ordförande)	3	2	3	
Umeå Biotech Incubator	1 (Kvinna som ordförande)	4			
Uminova Innovation	1	5 (Man som ordförande)			
Totalt	55	75	13	32	175

b.) Nulägesanalys av könsfördelning i styrelser

Fler män som är styrelseordförande

- **13 av 18 styrelseordföranden är män:** Totalt sett är män i majoritet som ordförande i bolagsstyrelserna. I de bolag som omfattas av granskningen är det en manlig ordförande i fyra av sex styrelser. Det gäller även i de styrelser där majoriteten av ledamöterna är kvinnor. Undantaget är Länsstrafiken som har en majoritet av manliga ledamöter och en kvinna som ordförande.
- **Kvinnor är underrepresenterade i kommunala bolagsstyrelser:** Riksdagens utredningstjänst undersökte 2012 könsfördelningen i kommunala bolagsstyrelser. Av 290 kommuner var det 244 som lämnade uppgifter till utredningstjänsten. Resultaten visade att 26 procent av styrelseledamöter i kommunalt ägda bolag utgjordes av kvinnor och att 15 procent av bolagen hade en kvinna som ordförande (Bernhardt 2012). Den här granskningen visar att de generella resultaten återspeglas till viss del i de undersökta bolagen, främst var gäller kvinnor som styrelseordförande.
- **Manlig norm om auktoritet och ledaregenskaper:** Forskning visar att konstruktionen av maskulinitet är nära förknippad med konstruktionen av ledarskap. Egenskaper och kompetenser som förväntas av goda ledare är ofta maskulint kodade, som exempelvis att vara tydlig, rak, erfaren, stabil och trygg. Det kan innebära att fler män anses vara passande för rollen som ordförande och att kvinnor i mindre utsträckning tilltalar eller känner igen sig i den beskrivningen (Wahl 1996). Forskning visar också att kvinnor generellt behöver uppleva sig vara 100 procent kvalificerade för en tjänst medan män söker tjänster där de uppfyller kraven till 60 procent (Harvard Business Review 2014).
- **Lättare att välja någon som liknar oss själva:** Forskning kring förväntningar och bias tydliggör att vi, på ett undermedvetet sätt, tenderar att favorisera eller välja personer som är lika oss själva och som vi kan känna igen oss själva i. Likhetsbias är därför en förklaringsmodell som delvis förklarar varför fler män är styrelseordförande än kvinnor.

Skillnader mellan mansdominerade och kvinnodominerade branscher

- **AC-net Externservice saknar kvinnor i styrelsen:** Av de bolag som omfattas av granskningen är det AC-net Externservice som helt saknar kvinnor i styrelsen. Ledamöterna består av representanter från Region Västerbotten, VD:s för Umeå energi och Skellefteåkraft samt en representant från Företagarna som sitter kvar tills ny styrelse utses vid nästa bolagsstämma. Både Umeå energi och Skellefteåkraft (och Företagarna till viss del) är bolag som bedriver verksamhet inom mansdominerade branscher vilket kan vara en bidragande förklaring till bristen på representation i styrelsen.
- **Fler kvinnor inom kultur:** I motsats till AC-net Externservice är majoriteten av ordinarie ledamöter i Norrlandsoperan och Västerbottensteatern kvinnor. Det kan tänkas bero på att kultur, i form av opera, teater och konst, är områden som i större utsträckning tilltalar kvinnor. Forskning visar att kvinnor är i majoritet av anställda inom kultursektorn i Sverige och att det är vanligare med fler kvinnor i styrelsen i kvinnodominerade branscher (Myndigheten för kulturanalys 2017, Malmström 2021)

Det saknas övergripande kriterier för tillsättande av ledamöter

- **Tillsättning i styrelser sker på politisk nivå:** För att ta reda på om politikerna utgår från gemensamma riktlinjer behöver Region Västerbotten tillfråga de enskilda politiska organisationerna. Att skapa gemensamma riktlinjer för styrelsetillsättning kan vara en framtida åtgärd i syfte uppnå jämn könsfördelning.
- **Almi Nords moderbolag har egna riktlinjer för styrelsetillsättning:** Moderbolaget Almi har riktlinjer för styrelserekrytering i de regionala Almi-bolagen. Hälften av styrelseledamöterna i de regionala bolagen nomineras av moderbolaget och resterande av den regionala ägaren. I Almis riktlinjer framkommer det att valberedningen utses vid årsstämman och att styrelsens sammansättning ska utses med hänsyn till b.la. mångfald och kompetens. Styrelsens ledamöter ska rekryteras enligt en styrelseprofil där ett av kriterierna är att sammansättningen ska ha en hög grad av mångfald. I riktlinjerna framkommer att ägarna arbetar för att säkerställa mångfald i styrelsen vad gäller genus, ålder och utländsk bakgrund.

Fakta från styrelsekartläggningen 2021 (Malmström 2021)

- Endast 15 procent av styrelser är jämställda
- Ungefär var femte styrelseledamot är kvinna
- Andelen kvinnor på VD-poster är 13 procent
- Ungefär 40 procent av företag har minst en kvinna i styrelsen
- Kvinnodominerade branscher har i högre utsträckning kvinnor i styrelsen

c.) Åtgärder: Vad kan bidra till mer jämställd könsfördelning?

Här följer tre rekommendationer om hur Region Västerbotten kan arbeta för att uppnå mer jämställda styrelser.

1. Tydliggöra forskningsresultat och SKR:s förväntningar på styrelser

- **Jämn könsfördelning ger större lönsamhet och omsättning:** Forskning visar tydligt att lönsamheten ökar i bolag med jämn könsfördelning. Det argumentet kan tydliggöras ytterligare för att motivera till mer aktivt arbete med att jämna ut könsbalansen i styrelser. (Malmström 2021)
- **SKR:s ägardirektiv pekar ut jämställdhet:** I det generella ägardirektivet från SKR finns bestämmelser att kommunalt och regionalt ägda bolag ska vara föredömliga i jämställdhetsarbete och driva arbetet aktivt. Bolagen ska även sträva efter jämn könsfördelning i styrelser, vilket är något som kan poängteras tydligare och lyftas fram som en drivkraft för att exempelvis implementera övergripande kriterier för styrelsetillsättning.

2. Sätta mål/fatta beslut om jämn könsfördelning i bolagens styrelser

- **Skriv fram i ägardirektiv att styrelsen ska bestå av jämn könsfördelning.** Det kan vara verkningsfullt att besluta om målet att uppnå jämn könsfördelning i ägardirektivet eftersom det är regionens främsta styrmedel. Att tydliggöra den målsättningen i direktiven var även något som diskuterades i intervjuer. I bolagsordningar kan det framgå att det från ägarnas sida finns en tydlig målsättning om att ha en större variation av människor i styrelsen och människor med olika erfarenheter, kompetenser m.m.

3. Skapa gemensamma riktlinjer för tillsättande av ledamöter

- **Riktlinjer/kriterier/checklista:** Inom politiken kan de ta fram gemensamma riktlinjer, checklista eller kriterier för styrelsetillsättning i syfte att öka både jämställdhet och mångfald. Dessa riktlinjer behöver godkännas på politisk nivå och kan sedan vara vägledande för alla partier vid urvalet och tillsättningen av ledamöter. Personer som skapar riktlinjerna bör ha genusvetenskaplig och normkritisk kompetens.
- **Utbildning för de som utser ledamöter:** Forskning visar att vi ofta, på ett omedvetet sätt, faller in i mönster och att vi tenderar att välja personer som liknar oss eller som vi känner igen oss i. Därför är det viktigt att personer som ska arbeta med styrelserrekrytering har kännedom om normer, bias och hur dessa maktdimensioner kan påverka vårt omdöme. Att ha god kännedom om riskerna för bias gör att vi på ett medvetet sätt kan arbeta för att minska de effekterna.
- **Rekommendationer för riktlinjer**
 - **Ordval:** Det är viktigt att vara medveten om att ordval signalerar och tilltalar olika personer. Riktlinjerna behöver formuleras så att de inte på förhand exkluderar vissa grupper eller riktar sig specifikt mot en viss grupp. I utformandet är det relevant att undersöka vilket språk/tonalitet som används och vara uppmärksam på maskulint eller feminint kodade ord då dessa kan skapa förväntningar på personen som eftersöks. Exempel på maskulint kodade ord är: handlingskraftig, gedigen erfarenhet, driftig, stark ambition m.fl. Exempel på feminint kodade ord: engagerad, förståelse, ansvar, kommunikativ, samarbete m.fl.
 - **Bredda begreppet kompetens:** Det är också relevant att reflektera över vilka kompetenser som värderas högt eller lågt för styrelseledamöter och vad som

uppfattas som värdefull kompetens för uppdraget som ledamot. Handlar det om att ha direkta erfarenheter av branschen eller styrelsearbete, eller kan det handla om att vara engagerad, lättlärd, kommunikativ och social? Gällande kompetens kan det hända att synsättet blir för smalt och att vi söker efter de kompetenser som tidigare personer har besittit, vilket gör att vi letar efter en kopia av den tidigare personen. Det finns mycket att vinna på att bredda förståelsen av kompetens och erfarenhet och vad det innebär att vara en bra ledare.

- **Undvika fallgropar:** Vid all form av rekrytering är det viktigt att försöka skapa medvetenhet och diskussioner om olika former av bias och förutfattade meningar. En vanlig fallgrop kan vara att vi rekryterar en person som liknar personen som tidigare hade rollen, eller att vi inte verifierar och skriver om kravprofilen. En annan fallgrop är att vi försöker hitta någon som passar in friktionsfritt i den befintliga gruppen, alltså att vi värderar gemensamma referensramar för högt i relation till hur personen skulle genomföra arbetsuppgifterna. Vi kan också känna oss påverkade av vad andra runt omkring oss skulle tycka och bli rädda att välja "fel person". En annan fallgrop kan vara att vi värderar en specifik erfarenhet eller egenskap för högt. Likaså kan vi värdera en egenskap eller erfarenhet för lågt och låta den aspekten avgöra vårt omdöme av personen. Det kan hända att vi favoriserar sådant som är bekant för oss eller att vi tenderar att välja personer som håller med oss och bekräftar våra tankar och idéer. (Consul et al, 2021)

Goda exempel

- **Region Norrbottens nomineringskommitté:** I de fem bolag där Region Norrbotten samordnar ägarstyrningen står det i deras bolagsordningar att styrelseledamöter ska nomineras av en nomineringskommitté. Kommittén utgörs av Kommunförbundet Norrbottens presidium och två personer från landstingsstyrelsen samt kommunstyrelsens ordförande i Luleå kommun. Det framgår i bolagens bolagsordningar att styrelsen ska präglas av mångsidighet avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund och att en jämn könsfördelning ska eftersträvas. I nomineringskommitténs underlag och protokoll tas styrelsens könsfördelning med. Könsfördelningen i varje bolag uppmärksammas och även den övergripande fördelningen i alla bolag när det gäller ordföranden och ledamöter.
- **Strukturfondpartnerskapets tydliga instruktioner:** När partnerskapet omber myndigheter och organisationer att nominera ledamöter framgår skickar de med instruktioner. I instruktionen framgår det att de ska nominera två personer till varje ledamotspost, en man och en kvinna i syfte att uppnå jämn könsfördelning. Instruktionerna tydliggör också att nomineringarna ska eftersträva en spridning i ålder och bakgrund.

3. Jämförelse av bolagen

De sex bolagen som omfattas av granskningen arbetar i olika utsträckning med strategiskt jämställdhetsarbete. Vägledande frågor i den här delen av granskningen har varit:

- Har bolagen skrivelser om jämställdhet kopplat till verksamheten?
- Följs riktlinjer kring jämställdhet upp och uppmärksammas i verksamheten?
- Bedriver bolagen någon form av jämställdhetsarbete?
- Likheter och skillnader mellan bolagen utifrån ovanstående punkter
- Åtgärder för att utveckla skrivningar och förenkla att de införlivas i verksamheten

I tabellen presenteras resultaten för punkterna a-c.

Bolag	Finns skrivelser om jämställdhet	Sker uppföljning /uppmärksammande av riktlinjer	Jämställdhetsarbete
AC-net Externservice	JA.	NEJ.	JA.
Almi Nord	JA.	JA.	JA.
Länstrafiken	JA.	JA.	JA.
Norrlandsoperan	JA.	JA.	JA.
Västerbottensteatern	JA.	JA.	JA.
Västerbottens museum	JA.	JA.	JA.

a). Har bolagen skrivelser om jämställdhet kopplat till verksamheten?

AC-net Externservice

- JA.** Bolaget har anammat de riktlinjer för jämställdhet som Region Västerbotten tagit fram. Riktlinjerna är övergripande för Region Västerbotten som helhet och inte omarbetade efter verksamheten.

Almi Nord

- JA.** Bolaget stöttar sig på de riktlinjer moderbolaget tagit fram. Kring jämställdhet har de en policy för arbetsmiljö och allas lika rättigheter och möjligheter där jämställdhet och mångfald lyfts fram som viktiga områden. I policyn framgår det att alla bolag ska arbeta aktivt med frågorna i sin verksamhet. De har andra riktlinjer om anknyter till jämställdhet och social hållbarhet:
 - Uppförandekod där det specificeras vilket beteende och värderingar som förväntas av Almis medarbetare.
 - Riktlinjer för styrelserekrytering där det framgår kriterier och en styrelseprofil för urval av ledamöter.
 - De har en kommunikationspolicy som beskriver hur Almi ska kommunicera i text och bildspråk, vilket sedan följs upp för att säkerställa att kommunikationen speglar samhället.
 - Checklista gällande upphandling till leverantörer för att säkerställa leverantörens hållbarhetsprofil där även det sociala ansvaret ingår i form av jämställdhet och mångfald.

Länstrafiken

- **JA.** De har en likabehandlingspolicy som togs fram av styrelsen 2015. I likabehandlingspolicyen framgår det att jämställdhet och mångfald berikar verksamheten.
 - De har en Likabehandlingsplan som är kopplad till policyen. I planen fastställs delmål, konkreta aktiviteter och tidsplan.
 - Länstrafiken arbetar i dagsläget med att ta fram en hållbarhetsrapport.

Norrlandsoperan

- **JA.** De har en jämställdhetspolicy som beskriver Norrlandsoperans gemensamma förhållningssätt som bidrar till jämställdhet och jämlikhet. Utöver den policyen har Norrlandsoperan även:
 - Handlingsplan för mångfald och jämställdhet som beskriver hur bolaget ska introducera nyanställda, arbeta systematiskt med arbetsmiljö, förhålla sig till rekrytering, inkluderande kommunikation, ansvarsfördelning och tillgänglighet m.m.
 - Checklista för rekrytering där många aspekter handlar om mångfald, jämställdhet och förutfattade meningar.
 - Bemötandepolicy där det framgår vilket beteende som förväntas av medarbetare.
 - Riktlinjer för intima scener.
 - Handlingsplan mot kränkande särbehandling.

Västerbottensteatern

- **JA.** Bolaget har en arbetsmiljöpolicy där likabehandling ingår. I policyen framgår det att mångfald, jämlikhet och jämställdhet ska vara en del av verksamheten och att alla ska ges samma möjligheter.
 - Med utgångspunkt i policyen finns en plan för likabehandling 2022–2023. Åtgärderna revideras årligen. I planen framgår mål, åtgärder och arbetssätt för likabehandling. Planen omfattar de områden som ingår i aktiva åtgärder.
 - De har även en rutin för kränkande särbehandling och trakasserier där det framgår ansvarsfördelning, exempel på företeelser som inte är tolererade och hur medarbetare ska gå tillväga.

Västerbottens museum

- **JA.** De har i dagsläget en jämställdhetsplan men ska under året utveckla arbetet med aktiva åtgärder vilket ersätter behovet av jämställdhetsplan. Utöver jämställdhetsplanen har de:
 - Mångfaldspolicy som beskriver riktlinjer för mångfaldsarbetet. Policyen tar även upp ansvarsfördelning, jämställdhetsgruppens och personalens ansvar samt uppföljning och revidering av planen.
 - Handlingsplan mot kränkande särbehandling där det framgår förebyggande åtgärder, ansvar och tydlig arbetsgång för chefer och medarbetare.
 - Policy för jämlik lönesättning där det framgår värderingar vid lönesättning och lönekriterier.

b.) Följs riktlinjer kring jämställdhet upp och uppmärksammas i verksamheten?

AC-net Externservice

- **NEJ.** Ingen uppföljning kring riktlinjer för jämställdhet genomförs. Chef har ansvar för att bevaka policys och säkerställa att kulturen är inkluderande.
- De har nyligen börjat genomföra medarbetarundersökningar där frågor om arbetsplatskulturen kommer finnas med.
- I samband med intervjun fick informanten inspiration till att införa en audit om hur leverantörer arbetar med jämställdhet/jämlikhet i arbetsmiljön och att föra in det som en ny punkt i verksamhetsplanen.

Almi Nord

- **JA.** Omfattande utbildning och onboarding-process för nyanställda där alla policys tas upp
- Policys lyfts minst en gång per år under bolagets gemensamma möten.
- Återkommande pulsmätningar genomförs inom bolaget.

Länstrafiken

- **JA.** De har som rutin att gå igenom alla policys med nyanställda.
- Det finns även en rutin att på varje APT lyfta en policy för att hålla medarbetarna uppdaterade.
- Länstrafiken har ett årshjul som innebär att ledningsgruppen löpande går igenom och uppdaterar alla policydokument, vilket säkerställer att ledningen hålls uppdaterade.
- På intranätet finns en personalhandbok där alla policys finns.
- Personalenkät genomförs årligen med frågor om kränkningar och de genomför medarbetardialoger.
- Länstrafiken är i uppstarten med ett arbete som innebär att det ska finnas rutiner för att följa upp aktiva åtgärder i syfte att förhindra diskriminering. Arbetet kommer mynna ut i en årlig rapport.
- De håller på att ta fram en ny likabehandlingspolicy som kommer fastställas under våren.

Norrlandsoperan

- **JA.** Policys går igenom vid onboarding.
- Vid resultat och utvecklingssamtal ska underlag som finns i personalhandboken användas. Personalenkät genomförs årligen med frågor om kränkningar och jämställdhet och de genomför medarbetardialoger.

Västerbottensteatern

- **JA.** Riktlinjer och policys går igenom vid onboarding och vid kollationering (när alla inblandade samlas för att gå igenom uppsättningen).
- Vid kollationering brukar VD och HR gå igenom riktlinjerna för att uppmärksamma alla om vad som gäller på arbetsplatsen. De berättar också hur en person som känner sig utsatt för kränkande behandling kan gå tillväga och var de kan vända sig.
- I medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal ställs frågor om arbetsmiljö/kränkningar.

Västerbottens museum

- **JA.** Riktlinjer går igenom vid nyanställning och de har specifika frågor om kränkande särbehandling i medarbetarsamtal.

- Frågor kring kränkningar tas också upp i medarbetarundersökningar.

c.) Bedriver bolagen någon form av jämställdhetsarbete?

I granskningen har det framkommit att alla bolag arbetar med jämställdhet i viss utsträckning. Det skiljer sig i hur tydligt och uttalat detta arbete är. Alla bolag bedriver systematiskt arbetsmiljöarbete i vilket jämställdhet är en del. Kulturbolagen bedriver ett aktivt och uttalat arbete specifikt riktat mot jämställdhet och andra perspektiv.

AC-net Externservice

- Bolaget anlidade en extern firma för att bredda rekryteringen och tilltala fler kvinnor. Från personer i ledande position är det stort fokus på att skapa en trivsamt och inkluderande kultur, som kan leda till att fler kvinnor söker sig till arbetsplatsen.
- Nyligen har de infört medarbetarundersökningar för att fånga upp mer "mjuka frågor".
- Vid upphandling av externa parter är jämställdhet och social hållbarhet ett kriterium från bolagets sida.

Almi Nord

- De har gått utbildning i att granska annonser och tänka kring representation, både internt och externt mot kunder.
- Bolaget har som målsättning i rekryteringsprocesser att de anställda ska spegla samhället vilket påverkar urvalsprocessen.
- Lönekartläggning utifrån diskrimineringsgrunder genomförs årligen vid lönerevisionen.
- Medarbetarsamtal genomförs årligen, där det ingår frågor som avser att peka på om det föreligger skillnader i jämställdheten gällande utveckling, lönesättning m.m.
- Almi genomför pulsmätningar med jämna mellanrum (minst kvartalsvis) för att fånga upp och säkerställa medarbetares lika möjligheter till utveckling.
- Inom bolaget finns visselblåsarfunktion.

Länstrafiken

- Visselblåsarfunktion finns hos Länstrafiken och återfinns både på intranätet och på hemsidan.
- De genomför årlig medarbetarundersökning och har de sista åren kompletterat med en pulsmätning vid ytterligare ett tillfälle under året.
- Årlig lönekartläggning och medarbetarsamtal genomförs. De följer även upp psykosociala förhållanden.
- Medarbetarsamtal genomförs två gånger per år.
- Vid rekrytering försöker Länstrafiken skapa större mångfald genom att vara tydlig i alla annonser att de strävar efter en jämn könsfördelning och ser mångfald som en styrka.
- Skyddsronder genomförs regelbundet.
- Personer i ledande position har uppsikt på sammansättning av ledningsgruppen och upplever att det är en självklarhet att alltid arbeta med jämställdhet/olika perspektiv och att det genomsyrar verksamheten.

Norrlandsoperan

- Jämlikhet finns med som punkt vid samverkansmöten som hålls var sjätte vecka.
- Lönekartläggningar genomförs årligen med fokus på att jämföra likvärdiga arbeten utifrån kön och lön.

- Skyddsronder genomförs kontinuerligt med bl.a. fokus på om arbetsplatsen är anpassad efter kön, etnicitet, religion m.m.
- Psykosociala arbetsförhållanden undersöks med årlig medarbetarenkät som bygger på frågor från Prevent men där skyddsombud varit delaktiga i framtagandet. Enkäten har även blivit granskad av en arbetsmiljökonsult. I enkäten finns frågor om jämställdhet.
- På arbetsplatsen förs mycket dialoger kring jämlikhet i verksamheten gällande bl.a. bilder, reklam, hemsidor, uppträdanden, artister m.m.
- Norrlandsoperan har genomfört olika utbildningar och har exempelvis mål om att ha en viss andel kvinnliga tonsättare och att spegla samhället.

Västerbottensteatern

- De använder en checklista innan och efter de genomfört produktionsbeslut. Checklistan syftar till att skapa reflektion över representation av skådespelare och personal, vilka berättelser/perspektiv som har lyfts i produktionerna, vilka grupper gestaltas och på vilket sätt m.m.
- De har en likabehandlingsgrupp som planerar och genomför olika aktiviteter under året, exempelvis utbildningar/workshops. Likabehandlingsgruppen består av medarbetare, skyddsombud, HR m.fl. från alla verksamhetsgrenar.
- Vid rekrytering försöker bolaget skapa större mångfald och funderar på att börja med lärlingssystem.
- De genomför också årlig lönekartläggning och medarbetarsamtal.

Västerbottens museum

- De är i uppstarten av att ytterligare systematisera arbetsmiljö/jämlikhetsarbetet och fokusera på aktiva åtgärder. (Aktiva åtgärder är ett systematiskt och kontinuerligt arbete som ska förebygga diskriminering. Läs mer på DO.se). I arbetet kommer det ingå att utöka dokumentationen och skapa mer tillfällen för dialog.
 - Ett exempel kan vara att införa en punkt om jämlikhet/arbetsmiljö på månadsmöten där medarbetare får diskutera olika påståenden, situationer eller områden kopplat till jämlikhet m.m.
- De har sedan 2006 en jämställdhet- och mångfaldsgrupp som arbetar med att bevaka museets mångfaldspolicys och arbeta med jämställdhetsfrågor utifrån jämställdhetsplanen. Gruppen har också ansvar att upprätta konkreta handlingsplaner med tydliga mål.
- Bolaget kommer i större utsträckning arbeta med att göra tydliga målsättningar för jämställdhetsarbetet genom att exempelvis ha områden som kopplas till aktiviteter och sedan följs upp.
- De kommer under april 2024 att genomföra workshops kring värdskap, både internt och externt.

d.) Likheter och skillnader mellan bolagen

Det skiljer sig i hur bolagen formulerat skrivelser kring jämställdhet, hur uppföljning sker och hur aktivt/uttalat bolagen arbetar med jämställdhet.

Likheter/skillnader i hur skrivelser för jämställdhet utformats och om de är anpassade efter verksamheten

- **Branschtillhörighet verkar inte påverka hur skrivelser är utformade:** Granskningen visar att det skiljer sig hur bolagens skrivelser om jämställdhet är utformade men att det inte går att se tydliga skillnader utifrån branschtillhörighet. Tre bolag har policys som uttalat fokuserar på jämställdhet. Övriga bolag har aspekter kring jämställdhet inkorporerat i arbetsmiljöpolicy, likabehandlingspolicy och policy för allas lika rättigheter. Norrlandsoperan har anpassat sina riktlinjer om jämställdhet efter verksamheten och har tagit fram specifika policys kopplat till olika områden i verksamheten. Västerbottensteatern, Länstrafiken och Norrlandsoperan har handlingsplaner kopplade till policys där det framgår aktiviteter och arbetssätt. Det går att se tendenser till att kulturbolagen har mer utförliga skrivelser kring jämställdhet och att de har prioriterat att utveckla sina skrivelser så att de är anpassade specifikt efter verksamheten, men skillnaderna mellan branscher är inte tydliga.
- **Antal anställda spelar roll:** På bolag med färre anställda verkar det finnas mindre behov av att utveckla riktlinjerna specifikt för verksamheten.
- **Regionens ägarandel påverkar inte skrivelser:** Granskningen visar inte några skillnader i hur skrivelser är utformade beroende på regionens ägarandel i bolagen. Inte heller framträder några mönster vad gäller i vilken grad jämställdhetsskrivelserna är anpassade efter den egna verksamheten, beroende på regionens ägarandel.
- **Policys ger ett tydligt signalvärde:** En del av informanterna uttryckte att de inte ser behov av formella skrivelser eller arbetssätt kring jämställdhet eftersom det anses vara så pass självklart. Ett motargument är att skrivelser bidrar med ett viktigt signalvärde för exempelvis nyanställda då det signalerar att bolaget prioriterar de frågorna. Att det finns skrivelser, både policys och handlingsplaner, om jämställdhet/kränkningar/mångfald ger också en grund att stå på som kan användas när situationer uppstår.

Likheter/skillnader i hur skrivelser följs upp

- **Majoriteten av bolag går igenom policys vid onboarding:** Det framkom i granskningen att de flesta, men inte alla, bolag går igenom sina riktlinjer med nyanställda medarbetare.
- **Alla bolagen genomför medarbetarundersökningar:** Alla av de undersökta bolagen genomför medarbetarundersökningar årligen. Det var inga av bolagen som hade uttalade frågor om hur medarbetare upplever jämställdheten på arbetsplatsen men de flesta hade frågor relaterat till kränkande särbehandling/samarbete/arbetsmiljö m.m.

Skillnader i aktivt jämställdhetsarbete

- **Det skiljer sig mellan branscher:** I branscher som trafik och IT verkade det på informanternas uttalande finnas mindre motivation/incitament att ha jämställdhet som en formaliserad fråga på agendan. Bolagen inom de områdena tyckte att jämställdhet var väldigt viktig men att det inte fanns behov av att formalisera frågan i exempelvis tydligare policys eller handlingsplaner. Det skiljde sig från kulturbolagen där jämställdhet fanns med både i policys och som en uttalad punkt vid personalmöten, kollationering och dialoger. Vknas

reflektion är att det kan ha att göra med dels kulturbranschen i sig, att kultur som verksamhet ofta handlar om människor, att utmana samhällsnormer, lyfta olika perspektiv, spegla samhällsdebatter och ge röst åt tystade perspektiv. Det kan även bero på att kulturbranschen är kvinnodominerad och att de flesta inom branschen är högutbildade, ofta inom humaniora, vilket kan innebära större kunskap om genusfrågor.

- **Bolagens kontakt med medborgare påverkar:** Det framkom att de bolag som arbetar direkt mot medborgare i större utsträckning har inkluderande perspektiv inbyggt i verksamheten än de som i lägre utsträckning arbetar mot medborgare. Det märks extra tydlig i kulturverksamheterna, som även har ett tydligare uppdrag än övriga bolag att vara tillgängliga för alla, spegla samhället och attrahera en stor variation av människor. I de branscherna märks det att de är väldigt aktiva i hur de arbetar med jämställdhet och olika perspektiv.
- **Att ha ett moderbolag påverkar:** Almi är det enda bolag i undersökningen som är ett dotterbolag till ett större bolag vilket medför att de anammar de värderingar och riktlinjer som finns i moderbolaget. Informanten uttryckte att det var en trygghet att ha moderbolaget, som också är statligt ägt, då det finns mycket riktlinjer, arbetssätt och värderingar på plats redan. Almi Nord behöver inte uppfinna hjulet utan de kan ta stöd i de strukturer och ramar som kommer från moderbolaget.
- **Att ha jämställdhet tydligt uttalat eller inte:** Flera av informanterna upplevde att det inte hade gjort skillnad för deras arbete med jämställdhet om det funnits tydligare krav/förväntningar (genom exempelvis ägardirektiv) på att de ska arbeta med jämställdhet. Informanternas åsikter skiljer sig gentemot var forskning säger, b.la. Sobonas rapport som framhåller vikten av ägardirektiv och tydliga mål. Flera informanter uttryckte samtidigt att det kan vara bra med ökad tydlighet för *andra* bolag men att det inte var nödvändigt för dem själva eftersom jämställdhet var en självklarhet att arbeta med. I intervjuer framkom även att några bolag inte såg vikten av att ha jämställdhet och mångfald som uttalade mål eftersom det ska finnas med i verksamheten i alla led. De bolag som uttryckte dessa tankar var också de bolag som hade en mindre omfattande struktur kring sitt jämställdhetsarbete. Från forskning vet vi att brist på struktur kan vara en riskfaktor för att jämställdhet inte prioriteras eller arbetas med kontinuerligt. När det saknas struktur ökar även risken för att vi formulerar enbart kvantitativa mål och enklare faller in i olika typer av bias.
- **Aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen:** I intervjuer ställdes ingen uttalad fråga om bolagen arbetar kontinuerligt med aktiva åtgärder, vilket är ett lagkrav för alla arbetsgivare. Det framgår dock att tre av bolagen i granskningen har är i uppstarten med att arbeta med aktiva åtgärder vilket är positivt. Flera av de andra bolagen har systematik och arbetssätt som liknar arbetet som ska genomföras inom aktiva åtgärder men det saknas tydligt fokus på diskrimineringsgrunder och de områden som ska innefattas i arbetet (Arbetsförhållanden, löner, rekrytering, kompetensutveckling och föräldraskap). Bolagen i granskningen bör säkerställa att arbetet går i linje med lagkraven på aktiva åtgärder.
- **Medarbetares engagemang och antalet medarbetare påverkar:** Flera bolag inom kulturverksamheten uttryckte att det finns en hög medvetenhet och engagemang för jämställdhet vilket också sätter press på ledning/styrning att frågorna ska prioriteras på arbetsplatsen. Inom de verksamheterna är merparten av medarbetarna högutbildade vilket är en aspekt som kan vara bidragande.

e.) Åtgärder för att utveckla skrivningar och förenkla att de införlivas i verksamheten

1. Utveckla skrivningar

- **Föra in aktiviteter i riktlinjer och skrivelser:** Granskningen visar att det i vissa policys/handlingsplaner saknas konkreta aktiviteter kopplat till jämställdhet, inkludering och mångfald. Det kan leda till att riktlinjer blir något som finns men inte efterlevs och därför är det viktigt att koppla vissa mål till aktiviteter. Att genomföra aktiviteter kring jämställdhet är också något som skapar engagemang hos medarbetare och chefer vilket är viktigt för att göra arbetet hållbart. Förslag på aktiviteter kan vara utbildningar, frågeställningar vid beslut, temadagar, bordsprat, dialoger vid personalmöten/arbetsgruppträffar m.m.
- **Koppla riktlinjer till den egna verksamheten:** Det var inte alla bolag i undersökningen som hade riktlinjer kopplat till jämställdhet anpassade efter verksamheten utan de utgick från Regionens riktlinjer eller moderbolaget. För att göra riktlinjerna mer relevanta och konkreta kan bolagen utgå från de övergripande riktlinjerna och anpassa dem efter den egna verksamheten.
 - Reflektera över om det finns områden/situationer som är specifika för den egna verksamheten där det går att tydliggöra förväntningar på medarbetare och chefer? Går det att bestämma mål eller specifika områden som är särskilt viktiga för verksamheten?
 - Genom att tydliggöra *hur* jämställdhet är direkt kopplat till arbetet i bolaget och inom vilka områden, blir jämställdhet något mer konkret och som fler kan ta till sig och arbeta efter. Det blir också enklare att uppmärksamma situationer och händelser som inte varit i linje med riktlinjerna.
- **Gör medarbetarna delaktiga:** Som en förlängning på punkten ovan är det viktigt att riktlinjer som är kopplade till verksamheten också är väl förankrade i bolaget. Det innebär exempelvis att en grupp av medarbetarrepresentanter m.fl. tillsammans arbetar om riktlinjerna, eller att alla på företaget i någon utsträckning får vara delaktiga i framtagandet av riktlinjer som sedan sammanställs på övergripande nivå.
 - Ett exempel på ett sådant arbete är Västerbottensteatern som har en likabehandlingsgrupp bestående av arbetstagarrepresentanter. De har genomfört ett arbete där alla medarbetare var delaktiga i att definiera var deras arbetsgrupp ansåg vara "kvalité" som sedan sammanställdes.

2. Förenkla att skrivelser införlivas i verksamheten

- **Se till att riktlinjer finns med i rutiner och arbetssätt:** Granskningen visar att en del bolag har fört in aspekter om jämställdhet/jämlikhet i ordinarie strukturer, som exempelvis en punkt på personalmöten. Det är ett bra sätt att hålla frågan om jämlikhet aktiv i arbetsvardagen och enklare kunna skapa dialog. För att minimera risken att punkten ofta hoppas över eller inte prioriteras är det viktigt att aktivt uppmärksamma den med aktuella och varierande frågor, exempelvis genom att lyfta case, nyheter inom ämnet, diskussionsfrågor m.m.
- **Uppföljningar specifikt kring jämställdhet/jämlikhet:** Majoriteten av bolagen genomförde årliga medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar där det ingår frågor om hur medarbetare upplever samarbete, arbetsmiljö m.m. Här kan det vara relevant att även införa frågor om hur medarbetare upplever jämställdhet/jämlikheten på arbetsplatsen, och

om de upplever att frågorna är prioriterade inom bolaget.

- **Säkerställ att alla är medvetna om riktlinjer kring trakasserier:** Nästan alla bolag i granskningen har som rutin att introducera nya medarbetare till riktlinjer vilket är positivt. Enligt Diskrimineringslagen är det dock krav på att arbetsgivare ska undersöka huruvida alla på bolaget (inklusive vikarier, inhyrd personal m.m.) har kunskap om riktlinjer mot trakasserier och kränkande särbehandling. Den undersökningen kan göras genom att föra in frågor i medarbetarundersökningen eller pulsmätningar i syfte att säkerställa allas medvetenhet.
- **Medvetna ledare:** Ledare behöver efterfråga och säkerställa att riktlinjer om jämställdhet efterföljs. Det är viktigt att ledare tar ägarskap i frågan och är tydliga med att jämställdhet är viktigt inom bolaget. Ledare behöver även ha viss normmedvetenhet och ha en tydlig förståelse om varför det är viktigt att kontinuerligt arbeta med jämställdhet.

4. Granskning av uppsikt och bolagsdialoger

Som underlag för granskningen ligger bolagens ägardirektiv, bolagsordningar, bolagsrapporteringar och dokumentation innan/efter bolagsdialoger. Syftet har varit att undersöka hur eventuellt jämställdhetsarbete följs upp. Vägledande frågor i den här delen av kartläggningen har varit:

- Finns jämställdhet med i ägardirektiv?
- Framkommer det om jämställdhet följs upp i bolagsdialoger?
- Vilka åtgärder kan utveckla bolagens systematik och uppföljning gällande jämställdhet?

I tabellen presenteras svar på punkterna a-b.

Bolag	Finns jämställdhet med i ägardirektiv	Följs jämställdhet upp i bolagsdialoger
AC-net Externservice	NEJ.	NEJ.
Almi	NEJ.	JA, till viss del.
Länstrafiken	JA, till viss del.	NEJ.
Norrlandsoperan	JA.	NEJ.
Västerbottensteatern	JA.	JA.
Västerbottens museum	JA.	JA, till viss del.

a.) Finns jämställdhet med i ägardirektiv?

AC-net Externservice

- NEJ.** I bolagets ägardirektiv framkommer inga aspekter som rör jämställdhet, mångfald eller arbetsmiljö/social hållbarhet.

Almi

- NEJ.** I bolagets ägardirektiv står det inget uttalat om jämställdhet eller mål kring social hållbarhet men det framkommer att tillsättning till styrelsen ska utses med hänsyn till b.la. kön.

Länstrafiken

- JA, till viss del.** Det står inget uttalat om jämställdhet eller social hållbarhet men det framgår att bolaget ska ha en personalpolicy och att alla anställda ska behandlas lika och bemötas med respekt oavsett diskrimineringsgrunder.

Norrlandsoperan

- JA.** I ägardirektiven framgår att verksamheten ska kännetecknas av b.la. jämställdhet, mångfald och tillgänglighet.
- Det finns en rubrik som heter "Särskilda perspektiv" där det framgår att bolaget har särskilt uppdrag att främja möten mellan olika kulturer och återspegla mångfald i regionen.
- En rubrik tydliggör också att årlig uppföljning kring de särskilda perspektiven ska ske i samband med årsrapportering.

Västerbottensteatern

- **JA.** I ägardirektivet framgår att verksamheten ska präglas av b.la. jämställdhet, mångfald och tillgänglighet och nå en bred allmänhet.
- Ägardirektivet innehåller rubriken "Särskilda perspektiv" där det framgår att bolaget har särskilt uppdrag att främja möten mellan olika kulturer och återspegla mångfald i regionens historia och nutid.
- En rubrik tydliggör att årlig uppföljning kring de särskilda perspektiven ska ske i samband med årsrapportering.

Västerbottens museum

- **JA.** I ägardirektiven framgår att verksamheten ska kännetecknas av b.la. jämställdhet, mångfald och tillgänglighet.
- Det finns en rubrik som heter "Särskilda perspektiv" där det framgår att bolaget har särskilt uppdrag att främja möten mellan olika kulturer och återspegla mångfald i regionen.
- Rubriken "Uppföljning" tydliggör att årlig uppföljning av de särskilda perspektiven ska ske i samband med årsrapportering.

b.) Framkommer det om jämställdhet följs upp i bolagsdialoger?

AC-net Externservice

- **NEJ.** Bolaget beskriver i underlag för bolagsdialoger hur de arbetar med ekologisk hållbarhet men inte den sociala hållbarheten/jämställdhet.

Almi

- **JA, till viss del.** På frågan om hållbarhet i bolagsdialogen svarar bolaget att de har policys kring social hållbarhet och att det finns system för efterlevnad och visselblåsarfunktion. I bolagsrapporteringen anger bolaget att de kommer nå uppsatt mål om fler kvinnor som driver företag och att de i dagsläget är ca 40 procent unika kunder som är kvinnor.

Länstrafiken

- **NEJ.** Bolaget beskriver i underlag för bolagsdialoger hur de arbetar med ekologisk hållbarhet men inte den sociala hållbarheten/jämställdhet.

Norrlandsoperan

- **NEJ.** Bolaget beskriver i underlag för bolagsdialoger hur de arbetar med ekologisk hållbarhet men inte den sociala hållbarheten/jämställdhet.

Västerbottensteatern

- **JA.** I bolagsrapporteringen framgår det att de arbetat med jämställdhetscheck inför samtliga produktionsbeslut vilket höjt medvetandegraden om beslut som fattas och säkrat en balans mellan kvinnor/män. I rapporten går de även igenom olika mål kopplat till mångfald och tillgänglighet och hur väl målen uppfyllts.
- I underlag för bolagsdialogen framkommer att de har infört social hållbarhet i ledningsgruppens arbete för att säkra långsiktigt och strategiskt kvalitetssäkrat arbetssätt. Under 2024 kommer arbetet intensifieras då de ska intensifiera sitt hållbarhetsarbete, där social hållbarhet är inräknat, med stöd av extern kompetens.

Västerbottens museum

- **JA, till viss del.** I dokumentation inför bolagsdialoger uppger Västerbottens museum att ett av deras fem mål är att medverka i arbetet med hållbarhet. De anger att de ska prioritera insatser som gynnar social hållbarhet och tog 2020 fram en skrift kring de aspekterna.
- De planerar att ta fram en långsiktig kompetensförsörjningsplan som ska säkra kärnkompetenser och bibehålla museet som en attraktiv arbetsplats och hållbar verksamhet.
- I bolagsrapporteringen besvarar de hur de arbetat med tillgänglighet men inte jämställdhet och mångfald.
- I dokumentationen saknas det tydlighet kring *hur* de arbetat med jämställdhet och mångfald.

Här följer en kortfattad jämförelse av resultaten från tabellen.

- **Tydligare kravställning för kulturverksamheterna i ägardirektiven:** I de tre kulturverksamheter som ingår i granskningen framkommer det att verksamheten ska kännetecknas av jämställdhet och mångfald och att de har ett tydligt uppdrag att spegla mångfalden i regionen. Denna tydlighet kring aspekter om jämställdhet/mångfald saknas i de övriga bolagens ägardirektiv
- **Endast kulturverksamheter har krav på uppföljning:** I kulturbolagens ägardirektiv framkommer det förväntningar på uppföljning för hur de arbetat med särskilda perspektiv vilket inte framgår för de övriga bolagen.
- **Uppföljning efterlevs till viss del:** Endast av kulturbolagen genomför en grundlig uppföljning i bolagsdialog/bolagsrapportering gällande hur de arbetat med och nått mål kring de särskilda perspektiven jämställdhet, mångfald och tillgänglighet.
- **Överlag brist på mjuka värden i ägarstyrningen:** I ägardirektiven för både AC-Net och Almi framgår det inga direktiv för arbetsmiljö eller jämställdhet, med undantag från meningen i Almis direktiv där det styrelsetillsättning ska göras med avseende till b.la. kön. I Länstrafikens ägardirektiv finns ett kort avsnitt om arbetsmiljö/personalpolitik. Det är främst i kulturbolagens ägardirektiv som det tydligt framgår förväntningar kring jämställdhet och mångfald.

c.) Vilka åtgärder kan utveckla bolagens systematik och uppföljning gällande jämställdhet?

Utifrån det som framkommit i granskningen av bolagens uppföljning av jämställdhet föreslår vi tre punkter som kan utveckla bolagens systematik.

1. Tydlighet i ägardirektiv kring mål och uppföljning

- I ägardirektiven kan det finnas med en punkt kring uppföljning (vilket finns med i kulturbolagens ägardirektiv) där det framgår att bolagen ska arbeta med b.la. jämställdhet och genomföra uppföljningar kring arbetet

2. Aktiviteter och uppföljning i verksamhetsplanen

- I granskningen har det framkommit att flera bolag har handlingsplaner kring jämställdhet/mångfald som är kopplade till mer övergripande policys, vilket är ett bra sätt att konkretisera målen och göra dem både genomförbara och mätbara. På ett liknande sätt kan mål och aktiviteter kring jämställdhet finnas med i bolagens verksamhetsplaner för att hålla arbetet aktivt. I verksamhetsplanen bör det även finnas med uppföljning av de aktiviteter/insatser som genomförts under året.

3. Tydligare punkt om jämställdhet i bolagsdialoger

- I dagsläget finns det i bolagsdialoger en punkt som heter "Hur har bolaget arbetat med hållbarhet under året som gått?" vilket skulle kunna förtydligas för att mer utförligt handla om jämställdhet och social hållbarhet.
- Prioritera att diskutera jämställdhet och andra perspektiv i bolagsdialoger. Under bolagsdialoger kan både ägare och bolag få tillfälle att tillsammans diskutera mål kring jämställdhet, tillvägagångssätt och utfall av eventuella insatser.

5.Åtgärder

I denna avslutande del av rapporten kommer vi presentera Vknas övergripande reflektioner och även sammanfatta de åtgärder som presenterats i granskningen.

Vknas övergripande kommentarer

1.Alla bolag har vilja och medvetenhet om jämställdhet samtidigt som fattas en del struktur inom vissa områden

- Överlag visar granskningen att det finns mycket engagemang för jämställdhet bland personer i ledande position på bolagen. Informanterna har god medvetenhet om frågor som rör jämställdhet och alla ansåg att jämställdhet var en viktig fråga för bolaget. Majoriteten av bolagen har även rutiner, arbetssätt, och riktlinjer kopplade till jämställdhet vilket är positivt.
- Granskningen visar samtidigt att det finns en del utvecklingsområden, både gällande skrivelser, aktivt jämställdhetsarbete och uppföljning.

2.Regionen kan se över sin roll i relation till bolagen

- Utifrån granskningen framkommer det att det inte sker så mycket samarbete kring jämställdhet mellan Regionen och bolagen utan att regionen snarare har en roll som granskare.
- Regionen kan reflektera över sin roll och förslagsvis inta en position att i större utsträckning arbeta *tillsammans* med bolagen kring jämställdhet och på så sätt bidra till att föra bolagen framåt. Som visades i omvärldsanalysen är det viktigt med en gemensam förståelse för jämställdhet och god dialog i ägarstyrningen. Därför är det viktigt för regionen att prioritera och avsätta tid för dialog om jämställdhet tillsammans med bolagen. Regionen och bolagen kan tillsammans utveckla arbetet med jämställdhet och lära av varandra.

3.Bolagen kan våga vara ledande i frågor om jämställdhet

- Då alla bolag har god medvetenhet om jämställdhet och har i uppdrag att bidra till samhällsnyttan för medborgare finns det starka incitament för regionala bolag att ligga i framkant vad gäller jämställdhet och andra perspektiv. De regionala bolagen kan vara bidragande till att bana vägen för andra aktörer inom näringslivet.

Åtgärder utifrån granskningen

Styrning och ledning

- **Tydlighet i ägardirektiv kring jämställdhet:** Granskningen visar att det endast var i kulturbolagens ägardirektiv som det framgick målsättningar kopplade till jämställdhet och andra perspektiv. Mål kopplat till jämställdhet kan med fördel ingå i de övriga bolagens ägardirektiv. Från omvärldsanalysen som genomförts framgick att god ägarstyrning definieras av tydlighet, särskilt när det gäller ägardirektivet. För att stärka bolagens kapacitet att arbeta långsiktigt med jämställdhet och social hållbarhet är det viktigt att det framgår att det är en prioriterad fråga för ägarna.
- **Checklista om jämställdhet för bolagen:** Inför checklista om jämställdhet som bolagsstyrelserna kan använda som arbetsdokument.
- **Säkerställ engagemang i ledning för hållbar utveckling:** Omvärldsanalysen visar att det starkaste sambandet för att lyckas med hållbar utveckling är ett starkt ledningsengagemang för frågan. Region Västerbotten behöver säkerställa att det finns långsiktigt engagemang hos både bolagsstyrelser och personer i ledande position.
- **Öka samarbetet med bolagen:** Regionen kan reflektera över sin roll och förslagsvis inta en position av att i större utsträckning arbeta *tillsammans* med bolagen kring jämställdhet på så sätt bidra till att föra bolagen framåt. Som visades i omvärldsanalysen är det viktigt med en gemensam förståelse för jämställdhet och god dialog i ägarstyrningen. Därför är det viktigt för regionen att prioritera och avsätta tid för dialog om jämställdhet
- **Tydliggöra i ägardirektiv att styrelsen ska bestå av jämn könsfördelning:** Det kan vara verkingsfullt att besluta om målet att uppnå jämn könsfördelning i ägardirektivet eftersom det är regionens främsta styrmedel. Även i bolagsordningar kan det framgå att det från ägarnas sida finns en tydlig målsättning om att ha en större variation av människor i styrelsen och människor med olika erfarenheter, kompetenser m.m.
- **Medvetna ledare:** Ledare behöver efterfråga uppföljningar kopplade till jämställdhet och vara drivande i att insatser genomförs. För att jämställdhetsarbete ska bli långsiktigt krävs medvetna ledare som tar ägarskap i frågan. Ledare behöver veta varför de ska genomföra arbetet och vara drivande i att ta upp frågorna kontinuerligt i verksamheten.
- **Prioritera att diskutera jämställdhet och andra perspektiv bolagsdialoger:** Under bolagsdialoger kan både ägare och bolag få tillfälle att tillsammans diskutera mål kring jämställdhet, tillvägagångssätt och utfall av eventuella insatser.
- **Tydligare punkt om jämställdhet i bolagsdialoger:** I dagsläget finns det i bolagsdialoger en punkt som heter "Hur har bolaget arbetat med hållbarhet under året som gått?" vilket skulle kunna förtydligas för att mer utförligt handla om jämställdhet och social hållbarhet.

Riktlinjer och systematik

- **Skapa gemensamma riktlinjer för tillsättande av ledamöter:** För de politiska organisationerna kan det skapas gemensamma riktlinjer eller en checklista/kriterier för styrelsetillsättning i syfte att öka både jämställdhet och mångfald. Dessa riktlinjer behöver godkännas på politisk nivå och kan sedan vara vägledande för alla partier vid urval och tillsättning av ledamöter.
- **Arbeta uttalat med Aktiva åtgärder:** Flera av bolagen i granskningen har systematik och arbetssätt som liknar arbetet som ska genomföras inom aktiva åtgärder, men det saknas tydligt fokus på diskrimineringsgrunder och de områden som ska innefattas i arbetet (Arbetsförhållanden, löner, rekrytering, kompetensutveckling och föräldraskap). Bolagen i granskningen bör säkerställa att arbetet går i linje med lagkraven på aktiva åtgärder.
- **Koppla riktlinjer till den egna verksamheten:** Det var inte alla bolag i granskningen som hade riktlinjer om jämställdhet anpassade till den egna verksamheten (de utgick från Regionens riktlinjer eller moderbolagets). För att göra riktlinjerna än mer relevanta och enkla att införliva i verksamheten kan bolagen utgå från de övergripande riktlinjerna och sedan anpassa dem efter förutsättningar i den egna verksamheten.
- **Se till att riktlinjer finns med i rutiner och arbetssätt:** Granskningen visar att en del bolag har fört in aspekter om jämställdhet/jämlikhet i ordinarie strukturer, exempelvis som en punkt på personalmöten. Det är ett bra sätt att hålla frågan om jämlikhet aktiv i arbetsvardagen och skapa fler tillfällen för dialog. För att minimera risken att punkten ofta hoppas över eller inte prioriteras är det viktigt att aktivt uppmärksamma den med aktuella och varierande frågor, exempelvis genom att lyfta case, nyheter inom ämnet, diskussionsfrågor, övningar m.m.
- **Säkerställ att alla är medvetna om riktlinjer kring trakasserier:** Nästan alla bolag i granskningen har som rutin att introducera nya medarbetare till riktlinjer om jämställdhet vilket är positivt. Enligt Diskrimineringslagen är det dock krav på att arbetsgivare ska undersöka huruvida alla på bolaget (inklusive vikarier, inhyrd personal m.m.) har kunskap om riktlinjer mot trakasserier och kränkande särbehandling. Den undersökningen kan göras genom att föra in frågor i medarbetarundersökningen eller pulsmätningar i syfte att säkerställa allas medvetenhet.
- **Föra in aktiviteter i riktlinjer och skrivelser:** Att genomföra aktiviteter kring jämställdhet är något som skapar engagemang hos medarbetare och chefer vilket är viktigt för att göra arbetet hållbart. Förslag på aktiviteter kan vara utbildningar, frågeställningar vid beslut, temadagar, bordsprat, dialoger vid personalmöten/arbetsgruppträffar m.m.

Uppföljning

- **Tydligare förväntningar på uppföljning:** För att säkerställa att bolagens arbete med jämställdhet blir hållbart över tid är det viktigt att det finns tydliga förväntningar på uppföljning. I bolagsdialoger finns det i dagsläget en punkt om hållbarhet som kan förtydligas till att handla mer uttalat om jämställdhet och social hållbarhet. I ägardirektiven kan det också finnas med en punkt kring uppföljning, vilket i dagsläget finns med i kulturbolagens ägardirektiv.
- **Aktiviteter och uppföljning i verksamhetsplanen:** I granskningen har det framkommit att flera bolag har handlingsplaner kring jämställdhet/mångfald som är kopplade till mer övergripande policys, vilket är ett bra sätt att konkretisera målen och göra de både genomförbara och mätbara. På ett liknande sätt kan mål och aktiviteter kring jämställdhet finnas med i bolagens verksamhetsplaner. I verksamhetsplanen bör det även finnas med uppföljning av de aktiviteter/insatser som genomförts under året.

Framtid och utveckling

- **Benchmarka hur andra regioner och kommuner arbetar med bolag:** Att genomföra regelbundna omvärldsanalyser är något som Region Västerbotten kan arbeta vidare med.
- **Långsiktiga investeringar idag för att vara hållbara på sikt:** Det är viktigt att prioritera investeringar på längre sikt för att på så sätt ha kraft nog för att vara långsiktiga. Ur ett jämställdhetsperspektiv kan det handla om att bedriva projekt eller liknande som sträcker sig över flera år och som inte ger utfall direkt men där skillnader märks över tid.

Referenser

- Bernhardt, Victor. (2012). "Undermålig jämställdhet i kommunala bolag", *Dagens Arena*. <https://www.dagensarena.se/innehall/undermalig-jamstalldhet-i-kommunala-bolag/>
- Daiser, Peter.Wirtz.W,Bernd. (2021). "Strategic Corporate Governance Factors for Municipally Owned Companies: An Empirical Analysis from a Municipal Perspective." [International Review of Administrative Sciences], [volym 87(1)], 135-153.
- Diskrimineringsombudsmannen, DO. <https://www.do.se/>
- Mohr, Tara Sophia.(2014) "Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified." Harvard Business Review.
- Malmström, M. (2021). Könnsdiversifiering i bolagsstyrelser och företagsprestation. Retrieved from Luleå tekniska universitet website: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-83127>
- Myndigheten för Kulturanalys.(2017). Jämställd kultur: Kvinnor och män på statligt finansierade kulturinstitutioner i Norden. <https://kulturanalys.se/wp-content/uploads/2020/09/jamstalld-kultur.pdf>
- Nikita Consul, Richard Strax, Carolyn M. DeBenedictis, Nolan J. Kagetsu,(2021). Mitigating Unconscious Bias in Recruitment and Hiring,. Journal of the American College of Radiology,. Volume 18, Issue 6. Pages 769-773,ISSN 1546-1440,. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2021.04.006>.
- Sobona (2021). "Berättelsen om de kommunala företagen". <https://sobona.se/download/18.4de1ffc117a75de811de9c63/1637670247801/Ber%C3%A4ttelsen%20om%20de%20kommunala%20%C3%B6retagen.pdf>
- Sobona (2019). "Samhällsbygge 2030". <https://sobona.se/vara-fragor/samhallsbygge-2030/rapporten-samhallsbygge-2030>
- Sobona.(2023). "Ägarstyrning som bygger framtidskapacitet". <https://sobona.se/vara-fragor/samhallsbygge-2030/rapporten-agarstyrning-som-bygger-framtidskapacitet>
- SOU 2007:15 Swedish Gender Mainstreaming Support Committee (JämStöd). (År). *Gender Mainstreaming Manual: A Book of Practical Methods*. <https://www.government.se/contentassets/3d89b0f447ec43a4b3179c4a22c370e8/gender-mainstreaming-manual-sou-200715>
- Wahl, Anna. (1992). "Företagsledning som konstruktion av manlighet," i *Företagsledning bortom etablerad teori*, Sven-Erik Sjöstrand och Ingalill Holmberg red., 1. uppl. Lund : Studentlitteratur, 1992, s. 46-61.

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Berätta lite om dig själv, vem du är, hur gammal du är, vad du har för utbildning och vad du jobbar med på bolaget?
- Och hur länge du jobbat på bolaget?

Tema 1: Riktlinjer/skrivelser kring jämställdhet och om de efterlevs

- Har ni några riktlinjer kring jämställdhet eller jämlikhet på företaget?
- Hur ser de riktlinjerna ut, vad innehåller de?
- På vilket sätt är de synliga i verksamheten?
- På vilket sätt uppmärksammas riktlinjerna? Lyfts de för nyanställda?
- På vilket sätt görs det någon uppföljning kring riktlinjerna, i form av aktiva åtgärder eller liknande?
- Tror du att det gör någon skillnad om ni har riktlinjer eller inte?

Tema 2: Representation styrelse

- Hur många personer har ni i styrelsen?
- Hur ser fördelningen ut av kvinnor män?
- Hur tillsätts personer i styrelsen?
- Finns det riktlinjer för tillsättandet?
- Om ja; Hur utformas de riktlinjerna?
- Finns det en motivation att uppnå jämn könsfördelning och mångfald?
- Hur görs det i sådana fall?
- Om nej; Om det saknas riktlinjer, hur tillsätts personer då?
- Vad tror du det kan få för konsekvenser att det saknas riktlinjer?

Tema 3: Jämställdhetsarbete

- Bedriver ni på bolaget något aktivt jämställdhetsarbete?
- Om ja; vad för slags arbete?
- Vad är din upplevelse av jämställdhetsarbete?
- Har ni i dagsläget några målsättningar kopplade till jämställdhet?
- Om nej; varför tror du att det inte görs?