

# Integrering av kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteproduksjon og planlegging

RENATE STORETVEDT LIEN

ARNHILD TAKSDAL

STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER

UNIVERSITETSFORSKNING BERGEN

MAI 2004

**Notat 8 - 2004**

# Innhold

FORORD .....	4
SAMMENDRAG .....	5
ENGLISH SUMMARY .....	6
1. INNLEDNING .....	7
2. FRA BEIJING TIL BERGEN .....	8
Tradisjonelt likestillingsarbeid .....	8
Gender Mainstreaming .....	9
Inspirasjon fra Sverige .....	10
Et prosjektsamarbeid blir til .....	12
Forankring .....	13
Organisering .....	14
3. FØLGEFORSKNING .....	16
Veiledning og opplæring .....	17
Evaluering og dokumentasjon .....	18
Følgforskningens dilemma .....	19
4. FRA HOLDNING TIL HANDLING MED 3R-METODEN .....	20
Kartleggingsfase: R1 Representanter .....	22
Kartleggingsfase: R2 Ressurser .....	23
Analysefase: R3 Rettferdighetsdiskusjon .....	23
Handlingsfase .....	23
5. LOKALT DELPROSJEKTNIVÅ .....	25
Årstad offentlige servicesenter .....	27
Slåtthaug svømmehall .....	29
Fordeling av aktivitetstilskudd .....	30
Helsestasjon for ungdom .....	31
Rammetilskudd til idretten .....	33
Kollektivterminalplan for Hordaland .....	34
Kjønn som variabel i fylkesstatistikk .....	36

<b>6. OVERORDNET PROSJEKTNIVÅ .....</b>	<b>38</b>
Prosjektnettverk og -organisering.....	38
Prosjektarbeid går ikke av seg selv .....	39
Samarbeid med Sverige .....	41
Prosjektsamlinger som læringsarena og integrasjonsmekanisme .....	42
3R-metoden – Fra tvangstrøye til nyttig redskap .....	44
Oppsummerte erfaringer .....	45
<b>7. PROSESS- OG METODEUTVIKLING .....</b>	<b>47</b>
Lojalitet til terrenget framfor kartet .....	47
Realistiske ambisjoner .....	48
Gode spørsmål heller enn dårlige svar.....	49
Runddans med 3R-metoden.....	50
Manglende resultater – feil spørsmål?.....	53
Tilrettelegging for 3R-arbeid .....	53
<b>8. RESULTATER OG VIDEREFØRING .....</b>	<b>56</b>
Integrering av kjønnsperspektiv på lokalt delprosjektnivå .....	57
Integrering av kjønnsperspektiv på sentralt prosjektnivå .....	58
Motstand .....	59
Kvalitetsutvikling.....	60
Litteratur.....	61

# Forord

Tilbyr kommune og fylkeskommune like gode og relevante tjenester til alle innbyggerne sine, til kvinner og menn, gutter og jenter? Kan konkret likestillingsarbeid være en del av etatenes innsats for å sikre kvalitet i virksomhetene?

Sju tjenestesteder i Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune har gjennomført delprosjekter for å integrere kjønnsperspektiv ved hjelp av 3R-metoden, opprinnelig utviklet i Sverige. Kommune og fylkeskommune samarbeidet om å koordinere, arrangere opplæring, sikre framdrift og rapportering. Arbeidet har hatt dobbelt siktemål; både likestillingsinnsats og utprøving av en bestemt metode for å integrere kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteyting. Ettersom dette også var et pionerprosjekt i norsk sammenheng, ønsket Kommunenes Sentralforbund (KS) å bidra med ressurser til følgeforskning.

Dette er følgeforskernes rapportering og drøfting av det samlede prosjektet. Oppdragsgiver ønsket i første rekke å bruke oss som følgeforskere til faglig veiledning underveis, og til å sikre nytte- og overføringsverdi. Hovedprodukter av vår innsats er derfor en arbeidsbok og en veileder til bruk for gjennomføring av lignende likestillingsinnsatser. Prosjektet er ellers dokumentert gjennom delprosjektrapporter og i kommune og fylkeskommunes egne rapporter. Se nettside

<http://www.bergen.kommune.no/info/> og søk «gender mainstreaming», eller

<http://www.hordaland-f.kommune.no/planogmiljo/likestilling/mainstream/default.htm>

Størstedelen av Rökkansenterets innsats i dette prosjektet er utført av Renate Storetvedt Lien, med Arnhild Taksdal som prosjektleder.

Vi takker deltakere fra Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune for godt og lærerikt samarbeid.

Bergen, april 2004

*Arnhild Taksdal*

# Sammendrag

Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune har gjennomført pilotprosjektet: *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn – metodeutvikling for økt brukertilfredsheit på kommunale og fylkeskommunale tjenester*. Siktemålet har vært prosessutvikling og metodeutprøving for å integrere kjønnsperspektiv i planlegging og produksjon av kommunale og fylkeskommunale tjenester. Prosjektet representerer noe nytt i offentlig likestillingsarbeid, ved å rette seg mot *brukerne* av kommunale og fylkeskommunale tjenester. Sju kommunale og fylkeskommunale tjenestesteder har brukt den såkalte 3R-metoden for å *arbeide systematisk* med integrering av kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjonen.

Rokkansenteret ble engasjert for å drive følgeforskning i tilknytning til prosjektet, å delta som veiledere i prosessen og å evaluere og formidle fra prosjektet på en slik måte at erfaringene fikk overføringsverdi for andre. Hovedproduktet av forskningsarbeidet er en *veileder om integrering av kjønnsperspektiv* (Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Kommunenes sentralforbund 2003a). Resultatene av evalueringen som ledet fram til veilederen, presenteres i dette notatet.

Her beskrives og diskuteres delprosjektene, hovedprosjektet med opplæring og metodeutvikling og erfaringer som ble gjort underveis. Dette leder fram til konkrete anbefalinger om hvordan arbeidet med 3R-metoden bør legges opp og tilrettelegges for. Viktige rammebetingelser for gjennomføring er solid forankring i ledelsen, tydelig organisering, påfyll av kunnskap om kjønnsperspektiv og konkrete og forståelige redskaper. Det er viktig at prosjektet er tilpasset rammebetingelsene (tid, kompetanse og ressurser) – det anbefales å starte klart avgrenset og heller utvide prosjektet etter hvert. Delprosjektene antyder at det er lettere å få øye på forskjeller i hvordan en virksomhet retter seg mot kvinner og menn ved å fokusere detaljert på en liten del av virksomheten, enn ved mer overflatisk å arbeide med en større del av tjenesten. For at prosjektet skal gi varige ringvirkninger i virksomheten, er det en fordel å knytte det til virksomhetens konkrete oppgaver og til annet internt utviklingsarbeid.

Mange delprosjekter hadde vansker med å konkretisere bruken av 3R-metoden og strukturere arbeidet. Dette førte til at vi utarbeidet en arbeidsbok i tilknytning til veiledningsheftet (Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS 2003b). Tanken er at denne skal følge prosjektet fra begynnelse til slutt og fungere som øvingshefte, arbeidsplan og rapportering.

Konklusjon: 3R-metoden, supplert med arbeidsbok og veileder, egner seg godt for å integrere kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging. Kartlegging og bevisstgjøring i forhold til kjønn og enkeltbrukere kan gi viktige bidrag til kvalitetsutvikling i offentlig sektor.

## English Summary

Local authorities of the city of Bergen and the county of Hordaland have cooperated in a pilot project: *To adjust services to women and men – developing methods for better user contentment*. The aim of the project has been to explore and further develop a method for incorporating a gender equality perspective in the planning and production of public services. The project represents a novel approach, by directing gender equality work towards the *users* of services. Seven workplaces have tried the 3R-method to *work systematic* to incorporate a gender equality perspective in the production of services.

The Stein Rokkan Centre for Social Studies was engaged to follow the project; to guide the participants in the process, to evaluate, and to formulate the knowledge produced in such a way that other institutions could easily utilize it. The main product of this work has been a *Guide to incorporate a gender equality perspective*, together with a *workbook*. This paper presents the evaluation forming the basis of the Guide.

Through a description and discussion of the processes in the project, we give concrete recommendations on how one should organize and plan to work with the 3R-method. Projects of this kind need to be solidly rooted in management. Other important conditions are clear structures in the project organisation, training in gender perspective and concrete and understandable tools. It is tremendously important that the local projects are planned with due regard to available time and resources. The local projects also indicate that it is easier to discover differences in how an institution complies to women and men by focusing thoroughly on a limited activity, than by mapping a larger part of it on the surface. For the project to have lasting consequences it will be favourable to connect it to main tasks in the organisation and to other development processes at the work place.

The local projects had varying degrees of problems concretising the method and structuring their work. As an answer to this we developed a workbook in connection with preparation of the Guide. The workbook is meant to follow a local project from beginning to end and function as an exercise book, a work scheme and basis for a report.

The evaluation concludes that this methodology can be an important tool for incorporating a gender equality perspective in planning and production of regional services. It starts a process of increasing awareness of the activity according to gender equality and individual users. In this way the work offers an important contribution to quality development in the public sector.

# 1. Innledning

Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune har gjennomført pilotprosjektet: *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn – metodeutvikling for økt brukertilfredshet på kommunale og fylkeskommunale tjenester*. Siktemålet har vært prosessutvikling og metodeutprøving for å integrere kjønnsperspektiv i planlegging og produksjon av kommunale og fylkeskommunale tjenester.

Likestillingsarbeid i offentlig forvaltning har hovedsakelig vært rettet mot rekruttering og representasjon av kvinner og menn i ulike posisjoner og stillinger. Dette prosjektet representerer et nybrottsarbeid, ved å rette likestillingsarbeid mot *brukerne* av kommunale og fylkeskommunale tjenester og å *arbeide systematisk* med integrering av kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjonen.

Rokkansenteret ved Universitetet i Bergen ble engasjert for å evaluere og dokumentere prosjektet. Oppdraget gikk ut på å framskaffe nyttig informasjon med tanke på organisasjonenes egen læring og formidle fra prosjektet på en slik måte at erfaringene fra prosjektet fikk overføringsverdi for andre, og slik bidra til å sikre spredning av resultatene fra prosjektet. Oppdragsgiverne har lagt overordnet vekt på prosjektets overføringsverdi. Hovedresultatet av følgeforskningen er derfor et veiledningshefte med arbeidsbok om kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging (Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS 2003a og b).

Resultatet av evalueringen, hvor bakgrunnen for og argumentasjonen som leder fram til veilederen samles, presenteres i dette notatet. I kapittel 2 ser vi nærmere på bakgrunnen for prosjektet, gjennom presentasjon av *Gender Mainstreaming* som ny strategi for likestillingsarbeid og arbeidet som er gjort i Sverige med å konkretisere strategien. Kapitlet gir også en oversikt over prosjektets organisering og forankring. I kapittel 3 utdypes følgeforskningsprosjektets oppdrag og metoder. Kapittel 4 gjør rede for 3R-metoden, som er den konkrete metoden utviklingsprosjektet har tatt utgangspunkt i. I kapittel 5 beveger vi oss til selve gjennomføringen, ved presentasjon av de sju delprosjektene som har prøvd ut 3R-metoden. Kapittel 6 går beskriver og evaluerer rammen for delprosjektene gjennomføring. På bakgrunn av dette trekker vi i kapittel 7 noen konklusjoner om prosess- og metodeutvikling. Her presenteres konkrete anbefalinger om hvordan arbeid med 3R-metoden bør gjennomføres og tilrettelegges for. Avslutningsvis i kapittel 8 beskrives resultater og videreføring av prosjektet. Her drøftes det hvor egnet opplegget er til å integrere et kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging, og vi kommer inn på hindringer og motstand slike prosesser kan møte. Til slutt drøftes hvordan denne typen prosjekt kan være en måte å jobbe med kvalitetsutvikling i offentlig sektor på.

## 2. Fra Beijing til Bergen

Linjene fram til Bergen kommunes og Hordaland fylkeskommunes utviklingsprosjektet må trekkes tilbake til kvinnekongressen i Beijing i 1995. Der ble det konkludert med at tidligere strategier for likestillingsarbeid ikke hadde gitt gode nok resultater. Vi har hatt viktig framgang på likestillingsområdet i Europa, først og fremst gjennom at kvinner er sikret samme formelle rettigheter og status som menn. Likevel diskrimineres kvinner fortsatt på mange områder. Noe skyldes den tradisjonelle måten å tenke likestilling på. Det var enighet om at strategien for å nå målet om full likestilling måtte endres. I tillegg til en særskilt likestillingspolitikk, måtte likestillingsspørsmål innarbeides i ordinære sakspolitiske spørsmål og være til stede når avgjørende beslutninger ble tatt.

Et resultat av kongressen var satsing på *Gender Mainstreaming* som strategi for videre likestillingsarbeid. Det innebærer å ta hensyn til kvinners og menns ulike liv, vilkår, ønsker og behov på alle områder hvor politikk utformes og beslutninger tas, slik at ansvaret for å ta likestillingshensyn tas av alle som arbeider med politikkutforming, planlegging og administrasjon (EG (99) 3, Ds 2001: 64). Integrering av kjønnsperspektiv, er også den overordnede norske strategien for likestillingsarbeid.

### Tradisjonelt likestillingsarbeid

Tradisjonelt offentlig likestillingsarbeid har vært knyttet til arbeidslivet, ut fra den tanken at likestilling der sørget for likestilling i resten av samfunnet også. I 1979 trådte likestillingsloven i kraft, den skulle sikre kvinner og menn like muligheter og rettigheter.

Likestillingsarbeid i offentlig og privat virksomhet er tradisjonelt oppfattet som noe annet enn og på siden av virksomhetens primære oppgaver. Arbeidet har således ikke vært prioritert og har gjerne vært satt bort til personer som har særlig interesse av slike spørsmål – eller som antas å ha det – gjerne kvinner. Det har ikke fulgt særlig ansvar og myndighet til arbeidet. Solheim og Heen (2000) formulerer dagens utfordring i forhold til likestillingsarbeid slik:

«Mens det tradisjonelle likestillingsarbeidet i stor grad var fokusert omkring formelle avtaler og bestemmelser – å få paragrafene på plass – er dagens utfordring gjerne først og fremst å utforme likestilling som en levende organisatorisk plante – en realitet som gjennomsyrrer hele virksomheten» (s. 2).

Tradisjonelt likestillingsarbeid i offentlig virksomhet har vært synlig på papiret i form av målformuleringer og gode intensjoner, men i mindre grad vært synlig i virksomhetens daglige praksis. At Norge har valgt å satse på *Gender Mainstreaming* som ny strategi for likestillingsarbeid forplikter til nytenkning. I ny likestillingslov av 2002 understrekes handlingsplikten og redegjørelsesplikten i forhold til likestillingsarbeid. Arbeidsgivere og arbeidslivets organisasjoner har fått plikt til å sette i verk tiltak for å fremme likestilling



og for å redegjøre for den faktiske likestillingen i virksomheten.<sup>1</sup> Vi trenger nye måter og rutiner å arbeide på for å møte dette lovkravet.

## Gender Mainstreaming

Svært lite av politikken kan sies å være kjønnsnøytral. Måtene vi er kvinner og menn på er i ferd med å endres, samtidig som vi fortsatt bærer med oss deler av det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret. Arbeidsoppgaver, tidsbruk og helse viser at kvinner og menn lever delvis ulike liv og har delvis ulike vilkår, og følgelig også vil ha delvis ulike ønsker og behov (Barne- og familiedepartementet 1997). Politiske beslutninger rammer derfor kvinner og menn ulikt.

Dette er den underliggende tanken bak *Gender Mainstreaming*. Politiske prosedyrer og rutiner er veldig ofte kjønnsblinde eller kjønnspartiske. Det er vist gang på gang at kjønnsforskjeller ikke synliggjøres i politikk og at ureflekterte antakelser innebærer partiskhet til fordel for etablert ulikestilling mellom kjønn. I politikk der kjønnsperspektivet er integrert, tas det hensyn til analyser av hvilke konsekvenser politikken får for kvinner og menn. Politikkenes rolle blir å møte forskjellene i livsvilkår uten å befeste kvinners underordning og menns overordning. *Gender Mainstreaming* innebærer derfor vanligvis en reorganisering av politiske prosesser (Verlooy 2002).

*Mainstreaming* vil si å gjøre noe til en hovedstrøm. *Gender Mainstreaming* viser til en strategi for endring – der tanken er at kjønn og likestilling skal gjøres til en del av samfunnets eksisterende hovedstrøm, slik at likestilling blir en integrert del av små og store beslutninger som tas. Det handler om omfordeling av ressurser, penger og posisjoner. I praksis vil dette for en stor del innebære at kvinner tar plass på mannens bekostning. Det tilsynelatende kjønnsnøytrale og mannligheten som norm synliggjøres og drøftes kritisk. Tanken er å lede likestillingsspørsmål fra den lille sidebekken og over i den store floden – mainstream. Kjønnsperspektivet skal ta plass i den politiske prosessen – overalt og alltid. Det innebærer en erkjennelse av at likestillingsarbeid ikke utelukkende bør sikte mot spesifikke områder, men at det er behov for nye metoder til å sikre at forandringer skjer der behovet er, og at fokus bør være både på menn og på kvinner og på relasjonen mellom dem. Likestillingsintegrering innebærer en erkjennelse av at kvinner og menn har ulike interesser og ulike behov som er like legitime. I strategien ligger det en forutsetning om at dersom vi skal nå et likestilt samfunn, må

---

<sup>1</sup> §1 Lov om likestilling mellom kjønnene (Sist endret med virkning fra 01.01.03): § 1. (*Lovens formål*) Denne lov skal fremme likestilling mellom kjønnene og tar særlig sikte på å bedre kvinnens stilling. Kvinner og menn skal gis like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling.

§ 1a. (*Plikt til å arbeide for likestilling*) Offentlige myndigheter skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling mellom kjønnene innenfor sin virksomhet. Arbeidslivets organisasjoner har tilsvarende aktivitetsplikt innenfor sitt virkefelt. Arbeidsgiver skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder. Virksomheter som i lov er pålagt å utarbeide årsberetning, skal i årsberetningen redegjøre for den faktiske tilstanden når det gjelder likestilling i virksomheten. Det skal også redegjøres for tiltak som er iverksatt og tiltak som planlegges iverksatt for å fremme likestilling og for å forhindre forskjellsbehandling i strid med denne loven. Offentlige myndigheter og offentlige virksomheter som ikke er pliktige til å utarbeide årsberetning, skal gi tilsvarende redegjørelse i årsbudsjettet.

hver og en problematisere likestilling der de selv befinner seg (Videncenter for likestilling 2001, Verloo 2002, Ds 2001:64).

Denne måten å tenke likestilling på, representerer et brudd med tradisjonelt likestillingsarbeid, fra å tenke at *likhet = likestilling* til å tenke at *likhet skjuler forskjeller*. Oppmerksomheten flyttes:

- fra formell lovgivning til måten politikk kommer i stand på,
- fra å framheve kvinner som målgruppe til å framheve likestilling som målet,
- fra å tenke likestillingssak som kvinnesak til å tenke likestilling som viktig for både kvinner og menn,
- fra å fokusere på kvinner som et unntak fra en mannlig norm til å utfordre normen og fokusere på forskjeller mellom kjønnene og forholdet mellom dem,
- fra å tenke likestillingsspørsmål som et eget politikkområde til å tenke likestillingsspørsmål som en integrert del av all annen politikk,
- fra å tenke at likestilling er noe som kvinner driver med til å tenke at likestilling berører alle som er involvert i planlegging, administrasjon og politikk.

At det er viktig med et kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteproduksjon og planlegging har både en rettferdighetsbegrunnelse, en kvalitetsbegrunnelse og en lovbegrunnelse:

*Rettferdighetsbegrunnelse:* Offentlige tjenester og plan- og budsjettarbeid legger rammen for oss som enkeltpersoner, som kvinne eller mann, jente eller gutt. Likestilling i offentlig virksomhet handler om konkrete og hverdagslige spørsmål. Hvordan våre behov og ønsker møtes har derfor stor betydning for vår mulighet til å leve *likeverdige* liv.

*Kvalitetsbegrunnelse:* Brukerne stiller stadig høyere krav til *kvaliteten* på offentlige tjenester. Ved å rette blikket mot *brukerne* av offentlige tjenester og hvordan det kan *arbeides systematisk* med *integrering av kjønnsperspektiv* i tjenesteproduksjon og planlegging, handler likestilling om tjenestekvalitet – om effektivisering og målretting av tjenesteproduksjon.

*Lovbegrunnelse:* For det tredje har offentlige virksomheter *plikt* etter loven til å arbeide for likestilling. Satsingen på *Gender Mainstreaming* og på å integrere kjønnsperspektivet i norsk politikk markeres gjennom ny likestillingslov av 1. juli 2002. *Arbeidsgivere og arbeidslivets organisasjoner har fått lovfestet plikt til å sette i verk tiltak for å fremme likestilling, og til å redegjøre for hvordan det ser ut med likestillingen og hvilke tiltak de faktisk har satt i verk* (jf. fotnote 1).

## Inspirasjon fra Sverige

*Målet er likestilling og Gender Mainstreaming* sier noe om *hvilken retning veien mot dette målet må ta*: at kjønnsperspektivet skal være en integrert del av all planlegging, administrasjon og politikk, som betyr å være bevisst kvinners og menns liv og vilkår innenfor alle områder. Strategien sier imidlertid ingenting om *konkrete metoder* som kan tas i bruk for å nå målet.

I Sverige har de siden 1997 arbeidet med å utvikle metoder for *Gender Mainstreaming*. En arbeidsgruppe fikk i oppdrag å arbeide fram forslag til en enkel modell for likestillingsanalyser, til utdanning og informasjon om likestillingsspørsmål, å utvikle metoder, iverksette tiltak for å styrke likestillingsintegreringen og initiere

utviklingsarbeid. Resultater av arbeidet er metodehåndboken *Gör det jämt. Att integrera jämställdhet i verksamheten*. Den inneholder et utvalg metoder og modeller for likestillingsintegrering som er anvendt av forskjellige organisasjoner på forskjellige nivåer i Sverige. Sluttrapporten *Ändrad ordning. Strategis utveckling för jämställdhet* (Ds. 2001: 64) handler om selve strategien for likestillingsintegrering.

I 1995 startet det Svenska Kommunförbundet (tilsvarende Kommunenes sentralforbund i Norge) et fordypningsarbeid om likestilling i kommunene: «Kommunerna och jämställdheten». Her ble det konkludert med at sju momenter er viktige forutsetninger for at arbeidet med *Gender Mainstreaming* skal lykkes (Svenska Kommunförbundet 1998):

1. Policybeslutning: Arbeidet skal utføres innenfor organisasjonens ordinære strukturer. For at dette skal lykkes, kreves en klart uttalt støtte og tydelig direktiv fra organisasjonens høyeste nivå. Hver organisasjon behøver også en definisjon av og kriterier for likestilling innenfor sitt område.
2. Ressurser: Arbeid med integrering av kjønnsperspektiv er forholdsvis nytt og krever ressurser – det er behov for utvikling av kunnskap, metoder og verktøy.
3. Kunnskap: Arbeidet forutsetter at kunnskap om relasjonene mellom kjønnene er tilgjengelig for beslutningstakerne. Kunnskap finnes i dag først og fremst innenfor likestillingsstrukturene og den akademiske kjønnsforskningen. Både selve utviklingen av kunnskapen og overføring til beslutningstakerne må sikres.
4. Likestillingsstrukturene: Arbeidet forutsetter støtte av likestillingsstrukturene. De skal fungere som kunnskapsbank, bedrive opinionsarbeid og utvikle metoder og verktøy for arbeidet. Strukturene kan ikke gjennomføre arbeidet, men fungere som en støtte.
5. Metoder: Integreringen behøver støtte av nye metoder. Å integrere kjønnsperspektivet på et område innebærer å analysere området på en helt ny måte og fra et helt nytt utgangspunkt. Integreringen kan for eksempel innebære at statistikk tas fram på en helt ny måte, at kostnadsanalyser gjøres eller at utdanninger gjennomføres. Metoder og verktøy for integrering av kjønnsperspektivet må videreutvikles.
6. Kontrollører: Det er nødvendig med tydelighet, kontroll og klare ansvarsområder. Ettersom selve integreringen skal gjennomføres av hele organisasjonen, trengs en kontrollfunksjon nær ledelsen. Kontrollen skal gjelde om beslutningstakerne får tilstrekkelig underlag for å kunne se og forstå kjønnsperspektivet og om integreringen virkelig lykkes.
7. Skape etterspørsel: Integreringen har vært en sideordnet problemstilling som håndteres av lovgivere, ombud og nemnder. Det innebærer at likestilling ikke etterspørres i de ordinære strukturene, vi er uvant med å se perspektivet utenfor likestillingsstrukturene. Ved å løfte likestillingsspørsmålene ut fra likestillingsstrukturene og føre dem inn i de ordinære strukturene (møter, virksomhetsplaner og rutiner) kommer etterspørselen til å bli skapt.

Hovedoppgaven i prosjektet om likestilling i kommunene, var å utvikle og prøve ut konkrete metoder for å tilpasse strategien *Gender Mainstreaming* til kommunal virksomhet. Det ble startet et metodeutviklingsprosjekt i samarbeid med kommunene: *Jämkom-prosjektet*. Et resultat av prosjektet var 3R-metoden, utviklet av den svenske forskeren Gertrud Åström i samarbeid med Svenska Kommunförbundet. Metoden er en konkret

og praktisk metode for å kartlegge og synliggjøre kjønnsforskjeller i egen virksomhet. Dette verktøyet har vært og er i dag i bruk i ulike prosjekter i Sverige.

## Et prosjektsamarbeid blir til

Det har i en årrekke vært et formalisert samarbeid om likestilling mellom kommunene i de nordiske vennskapsbyene Århus, Åbo, Göteborg og Bergen, med jevnlig treff annethvert år. Ved den likestillingskonferansen Göteborg arrangerte for vennskapsbyene i mai 1998, ble Bergen kommune introdusert for *Jämkomprosjektet* og 3R-metoden. Göteborg kommune var en av kommunene som deltok, og resultatene ble presentert på konferansen. Et tradisjonelt likestillingsfokus på ansatte og rekruttering var flyttet over på brukerne av tjenester, noe som inspirerte til å gjøre noe liknende i Norge.

Etter Göteborg-konferansen satte Bergen kommune *Gender Mainstreaming* på dagsorden ved å arrangere to seminarer for politikere, administrativt ansatte og arbeidstakerrepresentanter. Politiske vedtak i likestillingsutvalget og administrasjonsutvalget ba om at strategien ble vurdert nærmere. Bergen kommune ønsket å vinne innsikt og erfaringer i hvordan strategien kunne anvendes i et brukerperspektiv innenfor ulike kommunale tjenesteområder. Ideen om et fellesprosjekt med Sverige ble lansert. En så muligheten av å dra fordeler av deres medlemskap i EU, hvor strategien er satt tydelig på dagsordenen, og høste av erfaringene fra *Jämkomprosjektet*.

Bergen kommune tok initiativ til et prosjektsamarbeid med Göteborg kommune og Hordaland fylkeskommune. Sistnevnte var en naturlig samarbeidspartner ettersom det allerede var opprettet kontakt på personnivå i administrasjonen. De to organisasjonene hadde samarbeidet om annet likestillingsarbeid, som i forbindelse med *Handlingsplan for likestilling i Hordaland for 1998–2001* (Hordaland fylkeskommune 1998), der Marit Rødseth i Hordaland fylkeskommune hadde ansvaret.

I og med at Hordaland fylkeskommune var med, ble det også naturlig å ha med tilsvarende nivå i Sverige. Våren 2000 ble det etablert et samarbeid mellom Göteborg kommune, Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Västra Götaland region, for utvikling og utveksling av kompetanse, ideer og erfaringer på området *integrering av kjønnsperspektiv* i tjenesteproduksjonen. Samarbeidet ble organisert som et forprosjekt fra juni 2000 til februar 2001, og mulighetene for et videre prosjektsamarbeid ble utredet. I februar 2001 forelå rapport fra forprosjektet, hvor linjene til hovedprosjektet ble trukket opp i følgende resultatmål (Göteborg kommune, Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Västra Götaland region 2001):

1. Prosjektet skal gi innsikt i hvordan tjenesteproduksjonen innenfor utvalgte tjenesteområder faktisk retter seg mot og treffer henholdsvis menn og kvinner/gutter og jenter og dermed belyse hvordan prioriterte tiltak og ressursbruk imøtekommer kjønnes behov, ønsker og interesser.
2. De samarbeidende organisasjonene skal gjennom prosjektet bygge nettverk og samarbeidsrelasjoner knyttet til tema på fagavdelings/tjenestestedsnivå innenfor de utvalgte tjenesteområdene.

3. De samarbeidende organisasjonene skal gjennom prosjektet bygge opp/videreutvikle kompetanse til å arbeide med integrering av kjønnsperspektiv («gender mainstreaming») som strategi.
4. Kunnskap og erfaringer fra prosjektet skal kunne brukes i arbeidet med å (videre) utvikle likestilte og effektive kommunale/fylkeskommunale (regionale) tjenester i de samarbeidende organisasjonene.
5. Kunnskap og erfaringer fra prosjektet skal kunne overføres til andre kommuner og fylkeskommuner (regioner).

I september 2000 ble det arrangert en felles erfarings- og idékonferanse om *Gender Mainstreaming* i Bergen for de fire samarbeidende organisasjonene. Målgruppen for konferansen var politikere, administrative ledere og fagkonsulenter/saksbehandlere på alle kommunale og fylkeskommunale tjenesteområder. Formålet var å etablere nettverk mellom politikere og administrativt ansatte i organisasjonene, utveksle erfaringer om likestillingsutfordringer og -erfaringer generelt, og *Gender Mainstreaming* arbeid spesielt, samt å bygge opp kunnskap og kompetanse om strategien.

Ved oppsummering av konferansen ble det både fra politisk og administrativt hold konkludert med at det var godt grunnlag for et videre samarbeid og nettverksoppbygging mellom de fire organisasjonene omkring temaet integrering av kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjonen (Bergen kommune 2003).

## Forankring

I forbindelse med ny fylkesplan for Hordaland 2001–2004 (Hordaland fylkeskommune 2002a) ble det på bakgrunn av septemberkonferansen foreslått fra politisk hold å legge inn et eget punkt om likeverdige tjenester for kvinner og menn. Hordaland fylkeskommune hadde arbeidet med likestilling gjennom *Handlingsplan for likestilling i Hordaland for 1998–2001* (Hordaland fylkeskommune 1998), med vedtatte felles strategier for offentlige organ i fylket blant annet for å legge til rette for deltakelse og likeverdige helse- og levekårstilbud for kvinner og menn. Politikerne ønsket likestillingsarbeid og konkrete prosjekter, og dette passet godt inn i forhold til et slikt ønske. I forprosjektperioden ble forslaget om å gå videre med prosjektet lagt fram for politikerne, og fylkesutvalget gikk enstemmig inn for det. Det ble vedtatt en visjon om at: «*Hordaland skal ha likeverd/likestilling som eit overordna mål både for tilsette og brukarar*».

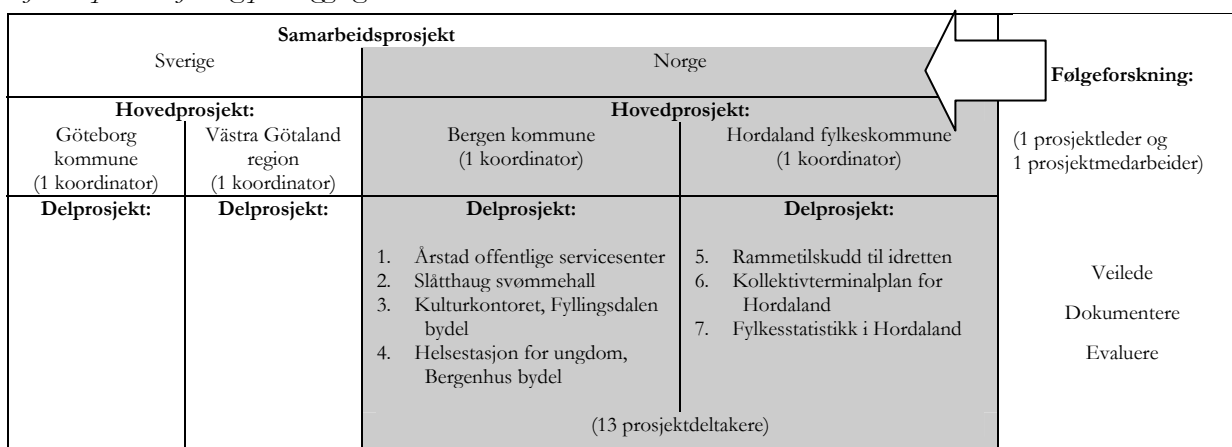
I februar 2001 arrangerte Göteborg en internasjonal konferanse om *Gender Mainstreaming*. Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune var representert og hensikten med deltakelsen var mer kunnskap om overordnede målsetninger, metoder og resultater fra konkrete mainstreamingprosjekter og nettverksbygging. På denne tiden var program for fornyelse av Bergen kommune – BABY 2003 – under utarbeiding, der likestillingsperspektivet ble tatt inn under satsingsområdet service i tjenesteytingen. Byrådet uttrykte det slik: «*Når vi legger vekt på å videreutvikle servicenivået på tjenestene i Bergen kommune, bør dette skje ut i fra et likestillingsperspektiv. BABY 2003 vil utarbeide en strategi som konkretiserer dette.*» Programstyret for BABY 2003 vedtok følgende i prosjektmandatet: «*Integrering av kjønnsperspektiv i kommunal hovedplanlegging, saksutredning og tjenesteproduksjon vil*

bidra til å synliggjøre hvilke konsekvenser ulike reformer, prosjekter og saker har for ulike grupper av kvinner og menn/jenter og gutter. På denne måten kan beslutningsgrunnlaget styrkes og kvaliteten på kommunale og fylkeskommunale tjenester heves.»

## Organisering

Utviklingsprosjektet i Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune har altså vært del av et større samarbeidsprosjekt med Sverige, og det består av lokale delprosjekter. I tillegg har et følgeforskningsprosjekt fulgt den norske delen av prosjektet. De ulike prosjektnivåene illustreres i følgende figur:

Figur 1 Samarbeidsprosjekt mellom Sverige og Norge om integrering av kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteproduksjon og planlegging



Prosjektet er utformet og organisert med selvstendige delprosjekter i de respektive organisasjoner, knyttet til tjenestoområdene som inngår i hovedprosjektet. De lokale delprosjektene har vært koordinert av en sentral prosjektleder i hver av de samarbeidende organisasjonene i figur 1.

Det gråfargede feltet markerer den norske delen av prosjektet og illustrerer at dette består av to prosjektnivå: Et *overordnet hovedprosjektnivå* og et *lokalt delprosjektnivå*. I den norske delen av prosjektet ble det gjennomført et følgeforskningsprosjekt rettet mot begge prosjektnivåene. I det videre behandles derfor tre typer prosjekter og tre typer aktører: 1. *Hovedprosjektet* refererer til det samlede prosjektet i regi av Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune, prosjektet styres av en *prosjektkoordinator* fra hvert av forvaltningsnivåene. 2. *Delprosjektene* viser til de lokale prosjektene på de enkelte tjenestestedene og styres av en lokal prosessleder og i de fleste prosjektene også en prosessmedarbeider, i det videre omtalt som *prosjektdeltakere*. 3. *Forskningsprosjektet* viser til evalueringen av den norske delen av prosjektet og utføres av en prosjektleder og en prosjektmedarbeider, i det videre omtalt som *forskerne*.

Prosjektet har hatt en prosjektkoordinator fra hver av de deltagende organisasjonene. Ingvild Kvilekval var Bergen kommunes prosjektkoordinator i forprosjektperioden. Bjørg Lædre overtok koordinatoransvaret i februar/mars 2001. Marit Rødseth har vært koordinator for fylkeskommunen gjennom hele for- og hovedprosjekt perioden.

Koordinatorens ansvar og oppgave har vært å ha den daglige ledelsen av prosjektet, være pådriver og rådgiver overfor prosjektdeltakerne, sørge for at de løpende prosjektoppgavene løses innenfor de oppsatte fristene, sørge for rapportering med forslag til endringer til programstyret på oppsatte milepæler, være pådriver, koordinator og inneha sekretariatfunksjoner overfor de fire samarbeidende organisasjonene og være bindeledd mellom KS, de aktuelle tjenestestedene og forskerne.

I Bergen kommune har prosjektet vært lokalisert i byrådsavdeling for service, utvikling og tekniske tjenester innenfor arbeidsgiverseksjonen. Programstyret for BABY 2003 har vært prosjektets styringsgruppe. Prosjektet har rapportert til likestillingsutvalget. I Hordaland fylkeskommune har prosjektet vært lokalisert i avdeling for regional utvikling. Prosjektet har rapportert til fylkesutvalget, som er fylkeskommunens likestillingsutvalg.

Det skulle etter planen legges opp til samhandling, nettverksbygging og samarbeid mellom kommunen og fylkeskommunen og mellom de svenske og de norske deltakerne, både på sentralt prosjektnivå og på lokalt delprosjektnivå. Slik samhandling ble ansett som viktig for at øket kompetanse- og kunnskapsoppbygging skulle kunne finne sted (Göteborg kommune, Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Västra Götaland region 2001).

Det har vært opp til de enkelte organisasjonene å organisere arbeidet på delprosjektnivå. Det ble lagt opp til en egenfinansiering av gjennomføring av prosjektet, samt de ressursene som gikk med til prosjektadministrasjon i de respektive organisasjonene. Prosjektet skulle gjennomføres innenfor en kostnadsramme som den enkelte organisasjon kunne klare.

Utover selve prosjektgjennomføringen fikk Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune økonomisk støtte fra Kommunenes sentralforbund (KS) og Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) for å finansiere kostnadene ved å benytte et forskningsmiljø til å følge hovedprosjektet. Barne- og familiedepartementet bevilget penger til kompetanseutvikling i prosjektet.

### 3. Følgeforskning

Følgeforskning kan defineres som

«En form for prosessevaluering på forskningsmessig grunnlag, som har som formål å bidra til videre læring og systematisk refleksjon omkring slike prosesser (Solheim og Heen 2000: 1).»

Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune ønsket at det skulle gjennomføres et følgeforskningsprosjekt i tilknytning til utviklingsprosjektet. Forskningsprosjektet skulle følge delprosjektene for å gi faglige og metodiske innspill til prosjektdeltakerne, samt å evaluere og dokumentere prosessen og resultatene i prosjektet som helhet.

Følgeforskningen startet først opp etter at hovedprosjektet var i gang. Tjenestestedene og deltakerne i delprosjektene var på dette tidspunktet klarlagt, men ikke endelig innretning og utforming av prosjektene.

I januar 2002 ble Røkkansenteret involvert og bestillingen fra oppdragsgiver ble avgrenset og presisert til tre hovedinnsatser på denne måten:

1. *Følge og gi faglige og metodiske innspill underveis.* De forskningsbaserte bidragene vil være knyttet til betingelsene for endringsprosesser i en organisasjon. Det vil være viktig å bistå de lokale prosesslederne i å konkretisere og operasjonalisere 3R-metoden for sine formål, og i å identifisere så vel ressurser som barrierer i det lokale arbeidet. Forskerne skal her bruke og formidle eksisterende kunnskap inn i de praktiske prosessene. Det er spesielt relevant å hente innsikter fra kjønnsforskning og organisasjonsstudier. Det finnes mange studier av forsøk på å iverksette likestillingsstrategier i organisasjoner, som viser de prinsipielle problemene med hensyn til å få gjennomslag for nye normer nedover i en organisasjon. I tillegg til å bidra til erfaringsformidling fra tidligere forskning kan forskerne delta aktivt for å analysere situasjoner der det oppstår vansker i forhold til gjennomføring av prosjektene. Dokumentasjon av veiledningsbehov og – innsatser danner samtidig grunnlag for å evaluere hovedprosjektet (pkt 2) og for å sammenfatte og formidle erfaringene på en måte som har overføringsverdi for andre kommuner (pkt 3).
2. *Evaluere prosessene i og resultatene av hovedprosjektet som helhet i forhold til resultatmål.* Evalueringen må ta stilling til om opplegget er egnet til å ivareta målsetningen om likestilling og tjenestetilbud som er tilpasset begge kjønn. Evalueringen skal ikke bare omfatte sluttproduktet, men også den interne prosessen som er forutsetning for å gjennomføre prosjektet. Evalueringen vil bygge både på det materialet som springer ut av punkt 1, og på mer systematiske undersøkelser blant brukere og deltakere i organisasjonene.
3. *Dokumentere og formidle hovedprosjektets prosesser og resultater.* Sluttproduktet skal være et enkelt prosjektnotat og et veiledningshefte. Gjennom deltakelse i iverksetting og nær kontakt med delprosjekter er vi sikret god empirisk kjennskap til det som har skjedd – prosessene. Oppfølgingsprosessen vil i seg selv bidra til dokumentasjonen og fungere som datainnsamling for case-studier.

Forskningsarbeidet ble både rettet mot lokalt delprosjektnivå, med fokus på utviklingsarbeid på de enkelte tjenestestedene og mot overordnet prosjektnivå, med fokus på prosjektnettverk, metodeutprøving og videreføring. Som følgeforskere var vi direkte involvert i utformingen av prosessene på begge nivåer. Dette dannet samtidig



grunnlag for datainnsamling for forskningsprosjektet. Vi kan illustrere forskningsprosjektet i følgende figur:

Figur 2. Forskningsprosjektets fokus og oppdrag

		Fokus:	
		Delprosjektnivå	Overordnet prosjektnivå
Oppdrag:	Delta i prosess	Bistå prosjektlederne gjennom å følge delprosjektene og gi faglige og metodiske innspill underveis.	Bistå koordinatorene i tilrettelegging og gjennomføring av prosjektlederopplæring for delprosjektene
Evaluere/ Dokumentere	↓	Dokumentere/identifisere betingelser for å gjennomføre lokale delprosjekter i kommunal og fylkeskommunal forvaltning	Evaluere opplegget i forhold til målsetningen om likestilling og tjenestetilbud tilpasset begge kjønn. Sikre videreføring gjennom et enkelt prosjektnotat og et veiledningshefte

Prosessene på de to prosjektnivåene er gjensidig avhengig av hverandre og er utviklet underveis gjennom fortløpende evaluering. Arbeid for å sikre videreføring har vært sentralt i prosjektet. Oppdragsgiver har understreket at veilederen (Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS 2003a) er hovedproduktet av forskningsinnsatsen. Dette notatet gir derfor utdypende beskrivelser av prosessene og resultatene som har ledet fram til konkrete anbefalinger i veilederen – men prosjektet har ikke gitt rom for grundigere analyser og teoretisk drøfting av prosessene.

## Veiledning og opplæring

I delprosjektene har vi som forskere hatt veiledningsoppgaver i forhold til avgrensning av problemstillinger, metoder for kartlegging og tolkning av resultater. I enkelte delprosjekter har vi også bistått direkte med innsamling av relevant litteratur og datahjelp i forbindelse med større kartleggingsmateriale og brukerundersøkelser.

Veiledningen har vært todelt i forhold til form og hovedinnhold. Tilbakemelding og veiledning har foregått fortløpende og uformelt i tråd med deltakernes behov, og i tillegg mer systematisert i form av at vi jevnlig har samlet erfaringer, bearbeidet disse og satt tilbakemelding tydelig på dagsordenene på forberedte samlinger i opplæringsdelen.

Det har vært uformelle møter mellom prosjektdeltakere og forskere ut fra individuelle ønsker om bistand knyttet til de konkrete prosjektene. I disse møtene har forskerrollen gått i retning av å være tilgjengelig ressurs og diskusjonspartner.

Den formaliserte delen av veiledningsoppdraget har funnet sted gjennom månedlige samlinger for alle prosjektdeltakerne. På overordnet prosjektnivå har vi bistått prosjektkoordinatorene i å bestemme innhold og tilrettelegge de månedlige projektsamlingene. Bare de grove linjene med progresjon var trukket opp før prosjektperioden startet. Tema og innhold for samlingene kom i stand på bakgrunn av diskusjon på slutten av hver samling, ellers har forskerne og koordinatorene bestemt det konkrete opplegget for

samlingene. Samlingene har dels bestått i faglig påfyll med hensyn til likestilling og kjønnsperspektiv, dels handlet om prosjektorganisering og metode. I stor grad har vi imidlertid brukt samlingene til å legge fram, kommentere og diskutere delprosjektene i de ulike fasene. I denne rollen har vi i større grad hatt funksjon som kunnskapsbase, og bidratt til å plassere enkeltprosjektene i en større sammenheng både teoretisk og metodisk.

## Evaluering og dokumentasjon

Problemer og behov i gjennomføringen viser godt hvilke betingelser delprosjektene jobber ut fra og gir viktig læring for diskusjon om videreutvikling av metodene og forløpet. Delprosjektene har vært svært forskjellige med hensyn til lokalisering, forankring, deltakelse og medvirkning, innhold, arbeidsmetoder, organisering, resultater, effekter og handlingsretting. Satt på spissen er de eneste likhetene at det er prosjekter i regi av kommunale eller fylkeskommunale tjenester som tar utgangspunkt i en felles metode (3R-metoden) for å jobbe med integrering av kjønnsperspektiv. Også forskernes mer uformelle involvering i delprosjektene har variert mye, fra et par uformelle samtaler til direkte hjelp med tilrettelegging og analyse av data. Slike forskjeller gjør det vanskelig å trekke entydige konklusjoner, men gir samtidig større bredde i forhold til erfaringer og muligheter. Evalueringen i forhold til betingelser for gjennomføring av lokale 3R-prosjekt, tar utgangspunkt i de forskjellige virksomhetene som var med og rammene de hadde å forholde seg til og prosjektdeltakernes egne erfaringer og opplevelser.

Grunnlaget for å evaluere hovedprosjektet har vært deltakende observasjon på prosjektsamlingene, samtaler og intervju med prosjektdeltakerne og koordinatorene underveis i prosessen om forventninger til og opplevelser av prosjektet. Betingelser for at prosjektsamlingene skal kunne utvikles og fungere i praksis, hva slags læringsmiljø og forum for gjensidig erfaringsutveksling som er etablert, og hvordan de ulike delprosjektene har vært i stand til å bruke og støtte hverandre i det lokale utviklingsarbeidet har vært viktige temaer (Solheim og Heen 2000). I tillegg til intervju, svarte prosjektdeltakerne på et anonymt spørreskjema i slutten av prosjektperioden, for å få fram vurderinger av aktørene og rollene i prosessen, som kunne være vanskelig å snakke om.

Et viktig tema for forskningsprosjektet har vært integrasjon mellom delprosjektnivå og overordnet prosjektnivå. Interessante spørsmål handler om læring og erfaringsoverføring: På hvilken måte har erfaringer innen det enkelte delprosjektet blitt kanalisert inn i det overordnede prosjektnettverket, og hvordan har disse erfaringene blitt systematisert og brukt? Hvordan er det som har foregått på de ulike nettverksamlingene blitt tilbakeført og «oversatt» inn i de ulike delprosjektene (Solheim og Heen 2000)?

Erfaringsoverføring i dette prosjektet gjelder først og fremst metode: muligheter og begrensninger ved 3R-metoden som verktøy for å integrere kjønnsperspektivet i kommunal og fylkeskommunal tjenesteproduksjon, og på hvilke måter dette avhenger av organisering, fokus/omfang og motstand.

## Følgeforskningens dilemma

Dette likestillingsprosjektet skiller seg fra mange andre ved at det ikke er snakk om noen overordnede mål for likestillingsarbeid som forsøkes oppnådd på tjenestenivå, men handler om å utprøve en strategi for aktivt likestillingsarbeid. Poenget er å gå direkte til virkemidlet slik at målet blir en del av virkemidlet. Dermed unngås en rekke vanlige problemer i tradisjonelt likestillingsarbeid: Å klargjøre hva som ligger i forståelsen av begreper som integrering, kjønnsperspektiv og likestilling (Buland og Skaar 1998). Fordelen med opplegget er at alle disse forholdene er definert inn i prosjektets strategi.

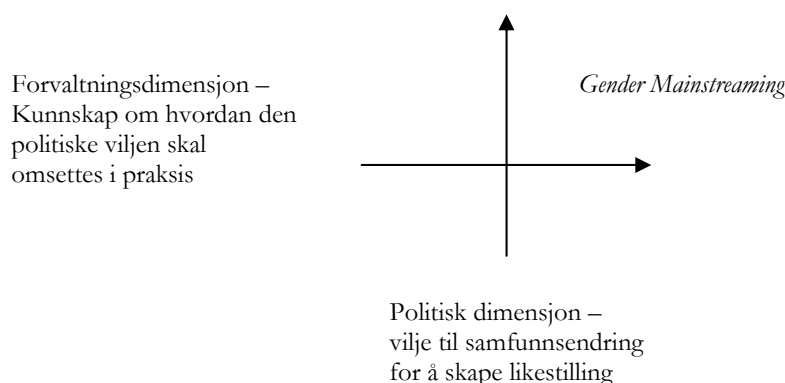
I stedet for å evaluere en bestemt handlingsplan eller ovenfra politikk, er det snakk om å evaluere en utviklingsprosess som går nedefra og opp, med tanke på å videreutvikle metoden og opplegget for gjennomføring. Fokus rettes således mot strategiens egnethet ut fra hva den lover og viktige betingelser for å bruke den.

Som følgeforskere står vi i fare for å bli viktige aktører i prosessen vi selv skal evaluere. Følgeforskningens dilemma kan formuleres som å ha som jobb å bite seg selv i halen. Jo mer arbeid vi legger ned i veiledning og bistand til delprosjektene og prosjektledelsen, jo vanskeligere blir det å evaluere prosjektet og sikre det best mulig overføringsverdi. Samtidig gir dette arbeidet innsikt i hva og hvor mye bistand delprosjektene trenger. Dilemmaet trenger ikke å bli noe problem så lenge forskerne tar hensyn til og vurderer egen rolle for prosjektene.

## 4. Fra holdning til handling med 3R-metoden

*Gender Mainstreaming* utfordrer det rådende systemet og peker i retning av endring (jf. kap. 2). Strategien innebærer en omorganisering, forbedring, utvikling og vurdering av beslutningsprosesser, slik at de aktørene som normalt deltar i beslutningene også integrerer likestillingsperspektivet på alle nivåer og i alle steg av prosessen. Det handler dermed både om en politisk prosess – om vilje til endring for å skape likestilling, og en organisatorisk prosess – om hvordan denne viljen skal omsettes i praktisk handling (forvaltningsdimensjon). En forutsetning for at politikere skal ta beslutninger som innebærer likestilling, er at beslutningsgrunnlaget – informasjon, statistikk og analyser – har et likestillingsperspektiv. På denne bakgrunnen har metodeutvikling blitt en viktig del av arbeidet med likestillingsintegrering (Ds. 2001:64). Dette kan illustreres i følgende modell:

Figur 3. Forutsetning for Gender Mainstreaming



Kartlegging og synliggjøring av hvordan virksomheten fungerer i forhold til kvinner og menn, viser til forvaltningsdimensjonen, mens iverksetting av konkrete tiltak for å oppnå likestilling, omhandler den politiske dimensjonen. Å stille relevante spørsmål om hvordan virksomheten fungerer i forhold til kvinner og menn berører forholdet mellom dimensjonene. Kartlegging av virksomheten er altså bare en liten del av arbeidet med likestillingsintegrering i en virksomhet. Dette er imidlertid en svært viktig del av arbeidet i og med at den danner premisset for hva som videre gjøres. Å ha kunnskap om likestillingen i den aktuelle virksomheten er en forutsetning for å kunne sette likestillingsmål og gjøre forandringer. Derfor er det av avgjørende betydning at det stilles konstruktive og interessante spørsmål (Ds. 2001:64).

Som nevnt har det svenske kommuneforbundet i samarbeid med forskere og kommuner, gjort et langvarig og viktig arbeid med å utvikle metoder for å integrere likestillingsperspektivet i kommunal virksomhet. I det svenske metodeutviklingsarbeidet i kommunal virksomhet er en bestemt strategi utviklet og utprøvd – 3R-metoden (Svenska Kommunförbundet 1998).

3R-metoden har vært utgangspunkt for Bergen kommunes og Hordaland fylkeskommunes utviklingsprosjekt, der sju tjenestesteder har prøvd ut metoden for å integrere kjønnsperspektiv.

I starten på det svenske fordypningsarbeid om likestilling i kommunene: *Kommunerna och jämställdheten* ble det brukt mye tid på å diskutere hvordan en likestilt kommunal virksomhet skulle se ut. Dette var langt i fra noe konkret og opplagt. Det kunne være store forskjeller i fordelingen av ressurser innenfor ulike tjenestoområder, men dette betyr ikke automatisk at det ikke er en likestilt tjeneste, for å svare på slike spørsmål må en hvite hvorfor det er slik.

Som et utgangspunkt for det svenske arbeidet med å kartlegge hvor likestilt den kommunale virksomheten var, måtte en lete etter forskjeller og likheter mellom kvinner og menn innenfor samtlige kommunale virksomheter – barneomsorg, skole, sosialtjeneste, eldreomsorg, planarbeid, miljøarbeid og kultur- og fritidstilbud. Kvinner og menn lever delvis ulike liv, og har tidligere levd enda mer forskjellig. Derfor var det interessant å undersøke hvem sine liv de kommunale virksomhetene var bygd opp for. I hvilken grad var tjenestene utformet etter et gjennomsnittlig kvinnelig eller mannlige livsmønster? Fantest det underliggende vurderinger og forståelser om hva som er kvinnelig og mannlige i utformingen av virksomhetene? De forskjellene og likhetene som det ble lett etter – hvem som fattet beslutninger om virksomheten og hvem som nytte godt av virksomheten – ville danne utgangspunkt for å kunne se hvem virksomheten var utformet for. (Svenska Kommunförbundet 1998).

Et av resultatene fra fordypningsarbeidet var utvikling av 3R-metoden. Den er en konkret og praktisk metode for å kartlegge og synliggjøre ulikstilling mellom kjønnene i egen virksomhet. Slik vil likestillingsdiskusjonene involvere både tjenesteytere og politikere. Presentasjonen i det videre er basert på følgende litteratur: Åström (1998), Batljan og Åström (1999), Svenska Kommunförbundet (1998), Lorentzi (2000), Svenska kommunförbundets følgende litteratur på internett: *Aktivt Jämställhetsarbete. Jämtegrering och 3R-metoden i kommunala verksamheter, Jämställhetsverkstan. Om jämtägrering och 3R-metoden i svenska kommuner.*

Logikken bak 3R-metoden er at vi ofte ubevisst tar beslutninger eller iverksetter aktiviteter som er med på å opprettholde ulikhet mellom kvinner og menn. Det kan skyldes at forestillingene våre om kvinner og menn er stereotype eller foreldet. Eller det kan være fordi vi anser det forvaltningsmessige eller politiske området for kjønnsnøytralt. 3R-metoden er en mulighet for å undersøke om rutineene har forskjellsbehandling innbygd i seg. 3R-metoden hevdes å sikre konkret og beskrivende tilnærming til arbeidet med å integrere kjønnsperspektiv på de ulike fag- og tjenestoområdene. Et utgangspunkt for utvikling av metoden har vært at likestilling er et følelsesladet begrep og at det derfor er viktig å finne kvantitative mål som grunnlag for mer kvalitative diskusjoner. Det kan være vanskelig å vende blikket mot seg selv og en har gjerne forestillinger om at ens egen virksomhet er objektiv og likestilt. De svenske prosjektene viser at en kvantitativ kartlegging ofte gir et annet bilde. Det er avgjørende for å nå et likestilt samfunn at forskjeller synliggjøres.

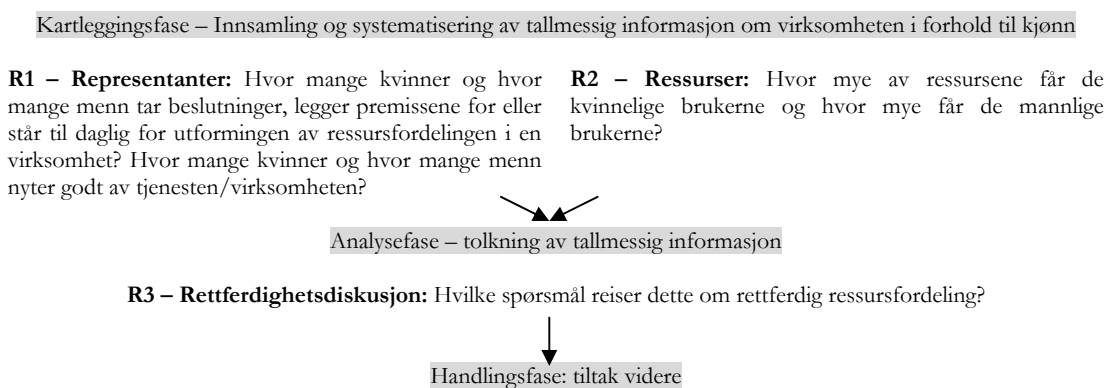
3R-metoden legger opp til en konkret diskusjon om hva likestilling innebærer innenfor bestemte virksomheter og hvilke forandringer som trengs for å oppnå likestilling i akkurat den enkelte virksomheten. Fremfor å diskutere likestilling i seg selv,

skal de ansatte kartlegge og drøfte hvordan virksomheten i praksis motvirker likestilling eller er med på å befeste ulikestilling.

3R-metoden er en systematisk gjennomgang av en virksomhet i forhold til kjønn. Tallmessige oversikter og opplysninger hentes fram og brukes som grunnlag for å diskutere likestilling i virksomheten. Metoden handler for det første om å *synliggjøre hvem som utformer og er med på å legge premissene for tjenesten*, og drøfte hvilken betydning dette har for hvordan tjenesten ser ut. For det andre handler det om å *synliggjøre mønstre i hvordan kvinner og menn får del av virksomhetens ressurser – hvem får hva på hvilke vilkår? For det tredje handler det om å synliggjøre hvilken kultur som råer innenfor virksomheten* og hvordan denne treffer kvinners og menns vilkår, ønsker og behov.

Metoden involverer en kartleggingsfase og en analyse- eller diskusjonsfase. 3R-metoden innebærer tre R'er og tre skritt, hvor de to første R'ene viser til *kartleggingsfasen*, mens den tredje R'en viser til *analyse- eller diskusjonsfasen*. Metoden peker videre mot en *handlingsfase*. Vi kan illustrere metoden i følgende figur:

Figur 4. 3R-metoden



## Kartleggingsfase: R1 Representanter

Den første delen av analysen er en tallmessig beskrivelse av hvordan kvinner og menn er representert i tjenesten. Kjønnsfordelingen blant *beslutningstakere, premissleverandører, tjenesteytere og brukere* undersøkes på ulike nivå. Her handler det om å undersøke og synliggjøre hvem som er aktører i å *utforme, legge premissene for og yte tjeneste* på den ene siden og i forhold til å *få del av tjenesten* på den andre siden. Avhengig av hvilken tjeneste som studeres og hva det fokuseres på, kan slike spørsmål stilles:

- Hvor mange kvinner og hvor mange menn er det i den politisk beslutningsprosessen? Hvilke posisjoner har de?
- Hvor mange kvinner og hvor mange menn har de valgte kontakt med?
- Hvor mange kvinner og hvor mange menn arbeider i virksomheten? Hvilke posisjoner har de?
- Hvor mange kvinner og hvor mange menn mottar eller bruker tjenesten?
- Er det systematiske forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige brukerne, med hensyn til alder, status, ressurser, handlingsmønster, ønsker, behov eller prioriteringer?

## Kartleggingsfase: R2 Ressurser

Den andre delen av analysen er en tallmessig beskrivelse av hvordan tjenestens ressurser i form av for eksempel penger, tid, rom og kompetanse, fordeles og utnyttes overfor kvinner og menn. Også dette spørsmålet kan stilles i forhold til dem som er med på å utforme tjenesten og dem som får del av tjenesten. Med fokus på tjenesteproduksjon, er det relevant å stille spørsmål om hvordan ressursbruken innenfor et virksomhetsområde slår ut mellom kvinnelige og mannlige brukere:

- Hvordan fordeles tjenestens ressurser (penger, rom, tid eller andre ressurser) mellom kvinnelige og mannlige brukere?
- Hvilke kvaliteter og innhold har ressursene i forhold til kvinnelige og mannlige brukere?
- På hvilken måte får kvinnene og mennene tilgang til ressursene (service, bistand/hjelp, terskler)?

## Analysefase: R3 Rettferdighetsdiskusjon

Den siste delen av 3R-analysen er diskusjon og vurdering av hvordan det står til med likestilling i virksomheten. Poenget blir å problematisere og eventuelt søke forklaringer på det bildet kartleggingen av *representanter* og *ressurser* gir. Denne delen av analysen gir anledning til å tenke over egen hverdagspraksis, gjennom å fokusere på forholdet mellom overordnede mål for virksomheten og den praksisen som kartleggingen viser. En stiller spørsmål som:

- Hvorfor ser representasjonen og ressursfordelingen mellom kvinner og menn ut som den gjør? Finnes det saklige og fornuftige grunner til eventuelle forskjeller? Eller avdekker undersøkelsen urimelige og urettferdige forhold?
- Blir kvinners og menns vilkår, ønsker og behov imøtekommet likt?
- Er det normer og verdier i organisasjonskulturen, eller måten ting er organisert på som er med på å opprettholde forskjeller mellom kvinner og menn?
- Er det noen aktiviteter eller beslutninger som utilsiktet er med på å opprettholde ulikhet mellom kvinner og menn?

Det viktigste med en 3R-analyse er å skaffe *kjønn* kunnskap om virksomheten, utvikle *større bevissthet* om viktigheten av å tenke kjønn og slik skape et *diskusjonsgrunnlag for bedring av tjenestekvalitet*. Dette skjer ved å peke på relevante spørsmål og utfordringer og eventuelt foreslå videre tiltak.

## Handlingsfase

Selve metoden innebærer en kartleggingsfase, en analyse- eller diskusjonsfase og en tredje fase, handlingsfasen. Denne fasen må involvere beslutningstakere og tjenesteytere i virksomheten. På dette nivået legges det opp til diskusjon om hvilke endringer og tiltak som kan gjøres på tjenestestedet og hvordan bevissthet om kjønn kan innarbeides innenfor virksomheten. Selve jobben begynner etter 3R-analysen. Tanken er at rettferdighetsdiskusjonen skal danne grunnlag for videre politiske beslutninger og for å

overveie om aktiviteten eller beslutningsprosedyren skal forandres. Det relevante spørsmålet blir hvordan? Usynlige strukturer, normer og vurderinger som synliggjøres gjennom 3R-metoden, skal ligge under som en aktiv og reell kunnskap gjennom hele den politiske beslutningsprosessen.

Metoden har vært utprøvd i en rekke kommunale virksomheter i Sverige. Arbeidet med 3R-metoden har ført til at likestillingsdiskusjoner, som tidligere var mer abstrakte og generelle, i større grad handler om bestemte problemstillinger i kommunen. Kommunene har erfart at metoden har bidratt til en kvalitetsheving, ved at det har kommet analyser og statistikk på områder som tidligere ikke har vært dokumentert. Samtidig har erfaringene vært at metoden har gitt anledning til diskusjon om arbeidsmetoder og rutiner, som har vist seg å ikke være så kjønnsnøytrale som tidligere antatt. Det trekkes følgende generelle lærdommer fra Jämkomprosjektet:

3R er en overgripende og omfattende metode å arbeide med. Den er forhåpentligvis en robust ramme som det tåles variasjon innenfor, men som tilbyr en logisk systematikk som gjør sammenlikninger mulige over tid og mellom spørsmålsområder. Om den skal anvendes kontinuerlig i det løpende arbeidet bør metodens omfang begrenses. Det anbefales også at metodearbeidet begynner innenfor et begrenset område og deretter spres til andre deler av virksomheten som innarbeidde rutiner. 3R kan ses på som starten på en kjønnsintegrering i kommunale virksomheter, men det er klart at dette må kombineres med andre metoder og måter å arbeide på, for eksempel sjekklister og instruksjoner, for å muliggjøre at ulike yrkeskategorier blir likestillingsaktører på sitt eget område. Dette er et arbeid som for en stor del gjenstår (Ds. 1999:33).



## 5. Lokalt delprosjektnivå

Bergen kommunes og Hordaland fylkeskommunes utviklingsprosjekt har foregått på to nivå: et overordnet prosjektnivå og et lokalt delprosjektnivå. Følgforskningen har vært rettet mot begge nivåene. I det videre gis en beskrivelse av prosessen med å få på plass og gjennomføre de sju delprosjektene, mens neste kapittel går nærmere inn på det overordnede prosjektnivået og fellesramme for prosjektene.

I hovedprosjektet ønsket de fire samarbeidende organisasjonene å arbeide konkret med integrering av kjønnsperspektiv innenfor noen utvalgte tjenesteområder. Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune ble sammen med de svenske partene enige om at tre eller fire tjenesteområder skulle inngå i hovedprosjektet. Som grunnlag for direkte samarbeid var ønsket å etablere tvillingprosjekt innenfor følgende områder: Kultur og/eller idrett (med kultur og unge), helse (folkehelse og/eller rusforebyggende arbeid) og service-/medborgerkontor (Göteborg kommune, Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Västra Götaland region 2001).

Invitasjonsfasen ble sett som en av de mest utfordrende fasene i arbeidet. En forutsetning for deltakelse, gjennomføring og synliggjøring av resultater var at delprosjektene hadde en leder som engasjerte seg i prosjektet. De samarbeidende organisasjonene vurderte hver for seg forskjellige måter å gjøre det på og valgte ulike strategier for utvelging av delprosjekter.

Den vanligste, og kanskje enkleste, prosedyren når deltakere ønskes i et prosjekt er å sende ut åpen invitasjon til alle etater/avdelinger, gjerne med en reklamebrosjyre som selger prosjektet. Dette er for en stor del gjort i Sverige. I det samarbeidende prosjektet med Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune, sendte svenskene ut invitasjonsbrosjyre om «processledarutbildning i jämtegrering». Det ble orientert bredt om prosjektet med en henvendelse til alle etatene/avdelingene på sjefsnivå. Fordelen med denne metoden er at informasjonen spres bredt om prosjektet og at alle som har lyst og anledning til å gjennomføre prosjekt får en reell mulighet til det. Kanskje såes en spire til at flere enn dem som blir med setter i gang en bevisstgjøringsprosess i forhold til tjenestested og kjønn. Faren er på den andre siden at invitasjonen forsvinner i massen av annet utsendingsmateriell og at pressede etater/avdelinger ikke får det endelige puffet til å melde sin interesse.

Alternativet til åpen invitasjon er å tenke strategisk og begrense invitasjonen til noen få utvalgte. Både Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune vurderte rekrutteringsmetoden til Sverige, men forkastet den etter hvert av ulike årsaker.

Prosjektledelsen i Bergen kommune prioriterte å skape god forankring for prosjektet ved å ta direkte kontakt med ledere som en antok ville møte prosjektet positivt. En slik metode forutsetter selvsagt en viss kjennskap til personer og nettverk. Her endte det opp med fire delprosjekter i ulike bydeler og etater representert ved idrettsseksjonen, Årstad offentlige servicesenter i Årstad bydel, helsestasjon for ungdom i Bergenhus bydel og utdannings- og kulturavdelingen i Fyllingsdalen bydel.

Hordaland fylkeskommune sikret lokal forankring ved å gjennomføre delprosjekter internt i seksjonen. I forprosjektperioden gikk fylkeskommunen bredt ut med invitasjon

til alle seksjoner for å invitere til deltakelse og å høste interesse. Flere viste interesse, og flere engasjerte personer var interessert i å være med, men på grunn av stort arbeidspress ble ikke deltakelse i prosjektet prioritert. Da selve gjennomføringen skulle starte, ble det kun sendt ut invitasjon til de fire avdelingene i egen seksjon. Det ble gitt eksempler på prosjekter, og det var opp til avdelingene å finne personer og tema. Sluttresultatet ble to delprosjekter i egen seksjon – idrettsprosjektet og fylkesstatistikkprosjektet, og et delprosjekt innen samferdsel – kollektivterminalprosjektet. Denne rekrutteringsmåten sikret den sentrale prosjektledelsen nær kontakt og dermed også sterkere innflytelse på delprosjektene. I ettertid er det vurdert slik at det muligens ble for internt og at det kanskje hadde vært nyttig å spre prosjektene mer. Dessuten ble det mye press i en seksjon og krevende i forhold til administrasjon, styring og motivering. I tillegg til at seksjonen hadde prosjektkoordinatorsansvar, hadde de to delprosjekter.

At det ble valgt ulike strategier, gav forskjellige typer lærdommer for videreføring. I Sverige er integrering av kjønnsperspektivet høyere oppe på den politiske agendaen enn i Norge og gjennomsyres mer av politikken. Derfor hadde strategien Sverige brukte, gjerne ikke hadde lyktes i Norge. I Sverige oppfattes deltakelse i et slikt prosjekt gjerne i større grad som en måte å lette jobben med ting som faktisk reguleres i likestillingsloven. I og med den nye likestillingsloven i Norge, er vi kanskje på veg i samme retning. *Arbeidsgivere og arbeidslivets organisasjoner har fått lovfestet plikt til å sette i verk tiltak for å fremme likestilling, og til å redegjøre for hvordan det ser ut med likestillingen og hvilke tiltak de faktisk har satt i verk.* Å jobbe med 3R-prosjekt kan være en konkret oppfølging av dette lovkravet.

Resultatene av delprosjektene må ses i forhold til hvordan rekrutteringen foregikk. Det styrende for både Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune var å sikre prosjektene tilstrekkelig forankring til at de lot seg gjennomføre og til at resultatene skulle bli tatt alvorlig i organisasjonen. En alternativ strategi kunne vært å prøve å få med virksomheter der det var forventninger om kjønnsmessige skjevheter. En slik strategi kunne kanskje hatt større suksess ved å avdekke viktige skjevfordelinger. De kunne skapt større oppmerksomhet og understreket viktigheten av denne typen prosjekt. På den andre siden er det ikke sikkert at den nødvendige entusiasmen hadde latt seg skape hos ledelsen eller hos dem som skulle gjennomføre prosjektet.

Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune satte i gang til sammen sju delprosjekter:

*Bergen kommune:*

1. Årstad offentlige servicesenter v/Arne Ramstad og Ruth S. Jørgensen
2. Idrettsseksjonen (Slåtthaug Svømmehall) v/Tone Nybakken og Olaf Netland
3. Kulturkontoret, Fyllingsdalen bydel (aktivitetstilskudd) v/ Livelin Remme og Ragnhild Hamre
4. Helsestasjon for ungdom, Bergenhus bydel v/Astrid Steinsland og Elin Torvestad

*Hordaland fylkeskommune:*

5. Rammetilskudd til idretten v/Tore Alfstad og Tone Nybakken
6. Kollektivterminalplan for Hordaland v/Nils Egil Grude
7. Fylkesstatistikk v/Hilde R. Indresøvdde og Ronny Strand

I det videre presenteres gjennomføringen og resultatene av delprosjektene.

## Årstad offentlige servicesenter

Årstad offentlige servicesenter er et tverretatlig samarbeidstiltak mellom Bergen kommune, Aetat, Bergen likningskontor og folkeregister, kemneren og trygdeetaten. Tanken bak servicesenteret er at brukerne skal nå offentlige tjenester gjennom «en dør og et telefonnummer». Her skal brukerne få råd og veiledning og eventuelt bli henvist til den instansen som kan svare på brukerens spørsmål. Medarbeiderne i Årstad offentlige servicesenter er organisert etter en generalist/spesialistmodell. Dette innebærer at medarbeiderne kan svare på generelle henvendelser på tvers av fagetatene og samtidig utføre spesialistoppgaver innenfor eget fagområde. Generalistoppgaver utføres i en skranken, mens de forskjellige etatene har egne kontorer for spesialistfunksjonen (Jørgensen og Ramstad 2003).

Arne Ramstad og Ruth Jørgensen stod for gjennomføring av prosjektet. De strevde en del i starten med å få *problemstillingen* på plass. I utgangspunktet hadde de et ønske om fokusere på en liten del av tjenesten og gå nærmere inn på hvordan Aetat, som en av de største tjenestene ved senteret, møtte brukerne på generalist- og spesialistnivå. Det ble lagd et konkret opplegg for dette. Rett før kartleggingen skulle starte, ble det imidlertid klart at Aetat skulle ut av servicesenteret for en periode. Derfor ble det nødvendig å utforme problemstilling og opplegg for prosjektet på nytt. Nå var det behov for å komme fort i gang for å følge framdriften i de andre delprosjektene.

Siden oppstarten hadde servicesenteret kartlagt alle henvendelsene i skranken, deriblant kjønn. Her fantes et bra utgangspunkt for å komme fort i gang ved å tilpasse kartleggingen mer direkte til delprosjektet. En valgte å se nærmere på kjønnsforskjeller i brukernes ærender, i hvordan servicesenteret møter brukerne og i den interne samhandlingen mellom generalisten og spesialisten.

Med de problemene som oppstod i startfasen av delprosjektet, var vi som *følgeforskere* en del involvert i utarbeiding av problemstilling og i å lage et konkret opplegg for gjennomføring. Da det ble bestemt at prosjektet skulle fokusere på samtlige henvendelser til servicesenteret, ble det synliggjort et behov for statistikkredskap og noen som hadde kunnskap og anledning til å bruke et slikt redskap. Løsningen ble at følgeforskerne tok på seg oppgaven med å registrere og analysere informasjonen i nært samarbeid med de prosjektansvarlige.

I tillegg til å fokusere på generalistfunksjon, ønsket de prosjektansvarlige å få mer kunnskap om servicesenterets spesialistfunksjon og samhandlingen mellom generalist og spesialist. Det var interessant å se på forskjeller mellom kvinner og menn i forhold til hvor mange ulike tjenester de hadde kontakt med når de kom til senteret, hvor sammensatte problemstillinger de hadde, hvordan de ble møtt av servicesenteret på spesialistnivå og i hvilken grad og på hvilke måter de ble sendt videre i systemet. I samarbeid med forskerne ble det utarbeidet et kartleggingsskjema som skulle fange opp dette. I tillegg ble brukerne bedt om å svare på noen spørsmål om hvordan de opplevde kontakten med senteret. Skjemaet viste seg imidlertid ikke å fungere, det var for lite nøyaktig utfyllt av saksbehandlerne. Årsaken kan være at skjemaet var for unøyaktig, at saksbehandlerne ikke fikk tilstrekkelig informasjon om hvordan det skulle fylles ut og hvorfor det var viktig, eller at de rett og slett ikke fant tid til å fylle det ut. *Endelig fokus* for prosjektet begrenset seg derfor til servicesenterets generalistfunksjon.

I forhold til *representanter (R1)* kartla delprosjektet kjønnsfordelingen i styringsgruppen (beslutningstakere), blant de ansatte (tjenesteyterne) og blant dem som henvendte seg til servicesenteret (brukerne). Styringsgruppen bestod av 2 kvinner og 7 menn. Utenom vikarer var det ansatt 7 kvinner og 7 menn i servicesenteret i kartleggingsperioden. I løpet av 3 måneder ble det registrert 3450 henvendelser fra like mange kvinner og menn. I tillegg til kjønn ble profilen til de kvinnene og mennene som henvendte seg til servicesenteret kartlagt: Det var ingen forskjell i når på dagen kvinner og menn tok kontakt, men flere kvinner enn menn tok kontakt via telefon (hhv. 25 % og 16 %), og flere kvinner enn menn etterspurte tjenester knyttet til trygd (hhv. 51 %, 43 %), mens flere menn enn kvinner hadde ærend knyttet til aetat (hhv. 25 % og 16 %).

Av *ressurser (R2)* ble det undersøkt hvor lang tid senteret anvendte på brukeren, hvilke hjelpemidler tjenesteyteren brukte i kontakten og hva som var utfallet av henvendelsen, om den ble avsluttet i skranken eller videresendt internt eller eksternt. Det viste seg å være vanskelig å få kartlagt dette: Det var store underregistreringer om tid og hjelpemidler, slik at det ikke kunne sies noe pålitelig om ressursfordeling i forhold til kjønn. En fant ingen kjønnsforskjeller med hensyn til om henvendelser ble avsluttet i skranken eller videresendt internt eller eksternt.

*Rettferdighetsdiskusjon (R3)*: Sammenlikning av befolkningsprofil i området (47 % menn og 53 % kvinner) med brukerprofil (51 % menn og 49 % kvinner) viste at menn var overrepresentert blant brukerne av servicesenteret. Prosjektet måtte derfor stille spørsmål ved om tjenestetilbudet var bedre tilpasset menn enn kvinner. Eller om bruken har sammenheng med hvilke tjenester de ulike etatene har lagt til servicesenteret og om oppmøte henger sammen med tilgjengelighet og åpningstid. De forskjellige brukerprofilene til kvinner og menn reiser videre spørsmål ved om det er flere arbeidsledige menn enn kvinner i bydelen, og om dette igjen kan knyttes til andre forhold, for eksempel andelen fremmedspråklige kvinner vs. menn som melder seg arbeidsledige. Kanskje er det mange hjemmевærende kvinner med omsorgsoppgaver i bydelen som henter ut tjenester fra trygdeetaten. Og kanskje finnes aldersbetingete forklaringer på noen av kjønnsforskjellene. Analysen reiste mange nye spørsmål og førte til skjerpet bevissthet om hvordan kjønn samspiller med andre dimensjoner

Ved å avdekke og drøfte forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige brukerne, og utdype viktigheten av å fokusere på enkeltbrukerne, har prosjektet *integrert et kjønnsperspektiv* på tjenestenivå ved Årstad offentlige servicesenter. Som en direkte konsekvens av prosjektet er det fokusert videre på kjønn i en evaluering av tjenesten, som ble planlagt uavhengig av prosjektet. De som har arbeidet i servicesenteret i prosjektperioden, er blitt mer opptatt av måten de yter tjenesten på, ikke bare i forhold til kjønn, men i forhold til enkeltbrukere generelt. Kartleggingen av brukerne ved servicesenteret fortsetter. Kjønn er her en viktig faktor som senteret vil ha med seg videre, og på sikt se i forhold til bosted, alder og tjenesteetterspørsel. Det er blitt mer tydelig at kjønn er en viktig del av vurderingsgrunnlag og kvalitetsikring, og for å vurdere utviding og opptrapping av tjenestetilbudet.

Tjenesteytere har fått større bevissthet om viktigheten av å tenke kjønn. Hvorvidt dette også formidles til beslutningstakerne er mer usikkert.

## Slåtthaug svømmehall

Bergen kommune har gjennom idrettsmeldingen 2000–2005 vedtatt å arbeide etter visjonen om å gi flest mulig anledning til å drive idrett og fysisk aktivitet. Idrettsseksjonen i Bergen kommune har ansvaret for forvaltning og drift av over 360 større idrettsanlegg og ca. 300 nærmiljøanlegg (Nybakken og Netland 2002).

Tone Nybakken og Olaf Netland ved idrettsseksjonen ville benytte deltakelsen i delprosjektet til å se nærmere på et av fire svømmeanlegg som seksjonen er ansvarlig for. De ville se på den totale bruken av Slåtthaug svømmehall og synliggjøre hvem som bruker tilbudet og om det slår ulikt ut mellom kjønnene.

Fokus og *problemstilling* var klarlagt da vi som følgeforskere kom inn i bildet. Prosjektet hadde også utarbeidet registreringsskjema for kartlegging av alle brukergruppene: organisert idrett, skoler og publikum. I startfasen fungerte forskerne derfor først og fremst som diskusjonspartnere for justeringer og tolkninger av registreringsskjemaene.

På tre måneder ble det totalt registrert 18992 brukere. I kartleggingen av *representanter (R1)* viste det seg at beslutningstakerne utelukkende bestod av menn. Av idrettsseksjonens 113 ansatte, var det en andel på 22 % kvinner og 78 % menn. Nærmere halvparten av kvinnene hadde deltidsstillinger. I Slåtthaug svømmehall var 76 % av årsverkene besatt av menn, 24 % av kvinner. Den totale bruken av anlegget viste at det var like mange kvinner/jenter (49,4 %) og menn/gutter (50,6 %) som brukte tilbudet. Kjønnene var også likt representert innenfor de tre brukergruppene. Det var likevel noen kjønnsforskjeller når det gjaldt type aktivitet og alder innenfor brukergruppene: Menn var overrepresentert i bedriftssvømming, kvinner i helsesport og dagtrim. Det var større frafall blant jenter enn blant gutter i skolebadingen og det var flere jenter enn gutter i ungdomsalderen blant publikumsbadende, mens det motsatte var tilfelle i organisert idrett.

Prosjektet hadde fokus på idrettsseksjonens prioriterte brukergrupper, barn/ungdom, familier og toppidrett. I kartlegging av *ressurser (R2)* valgte prosjektet å se mer detaljert på publikumstilbudet. Like mange kvinnelige og mannlige badegjester betyr at kvinner og menn får lik del av tilbudet: de får nøyaktig like mye tid til disposisjon, det er ingen spesielle tider forbeholdt kvinner eller menn, garderobefasilitetene er tilnærmet like. Servicen består i å få kjøpt billett og gir lite rom for forskjellsbehandling.

I *rettferdighetsdiskusjonen (R3)* ble det stilt spørsmål ved om et tilsynelatende likt tilbud, som kvinner og menn får lik del av, innebærer et likeverdig tilbud. Kjønnfordelingen blant de publikumsbadende matchet dessuten kjønnssammensetningen i bydelen. Videre ble det reist spørsmål ved om kvinnene og mennene som brukte publikumstilbudet var like fornøyd med tilbudet, eller om det var ting som var spesielt viktige for kvinnene og mennene. I samarbeid med forskerne gjennomførte prosjektet en brukerundersøkelse for å få fatt i kvinners og menns ulike ønsker og behov mht. tjenesten. Undersøkelsen viste blant annet at flere menn (70 %) enn kvinner (54 %) vanligvis bader sammen med barna sine. Det var vanskelig å identifisere noen bestemte forhold som ville hatt spesiell betydning i bedring av badetilbudet for kvinner eller menn og 9 av 10 kvinner og menn mente badetilbudet var tilpasset brukere av begge kjønn like godt.

Undersøkelsen sa noe om hvor fornøyde de som bruker badetilbudet er, men ingen ting om hvilke behov de kvinnene og mennene som ikke benytter badetilbudet har. Det kan tenkes at flere kvinner enn menn i befolkningen (eller omvendt) ville benyttet seg av tilbudet dersom det hadde sett annerledes ut. Kanskje er det slik at særlig en del kvinner ønsker et tilbud hvor det er satt av egen badetid for kvinner? Prosjektet peker dermed på nytten av en ny runde med innsamling av informasjon.

Når det gjelder veien videre, skisseres det som en utfordring å få flere kvinner blant beslutningstakere og tjenesteytere på idrettsområdet, for i neste omgang å sikre størst mulig brukertilfredshet og like muligheter og likeverdig tilbud for kvinner og menn. Prosjektet avdekket ikke klare skjevfordelinger i forhold til kjønn i bruken av Slåtthaug svømmehall, men det er gjerne behov for å se tilbudet i en større sammenheng i forhold til andre idrettsanlegg.

Delprosjektet ble presentert for Slåtthaug, der det foregår en gjennomgang av hvordan badet drives. Brukerundersøkelsen avdekte stor misnøye med timeinnslipp og det er diskutert å fjerne dette. Når det gjelder *integrering av kjønnsperspektiv* ved idrettsseksjonen, opplever de som har jobbet med prosjektet å ha blitt mye mer bevisst viktigheten av å tenke kjønn. Tidligere har det vært fokusert mye på alder, nå oppfattes også kjønnsdelt statistikk som viktig.

Tone Nybakken stod også for gjennomføring av fylkeskommunens idrettsprosjekt (Hordaland fylkeskommune 2002b) og har presentert begge prosjektene, samt hele *Gender Mainstreaming*-saken, i fagavdelingen, i ledergruppen i byrådsavdelingen og i samarbeidsfora med idretten. Som fagansvarlig har hun brukt det i flere sammenhenger og opplever at folk er interessert og at det er blitt litt mer bevissthet blant lederne. Hun har dermed satt *Gender Mainstreaming* på dagsorden, ved ikke bare å presentere resultater fra delprosjektene, men sette dem inn i en større sammenheng. På bakgrunn av dette er det nå planlagt en samling for alle ledere i byrådsavdelingen med stabsfunksjoner for å diskutere hvordan dette kan brukes videre.

## Fordeling av aktivitetstilskudd

Fyllingsdalen kulturkontor er et fagorgan for kultur og fritidsfeltet i bydelen. Kulturkontoret driver blant annet med veiledning og videreformidling om støtteordninger fra sentralt og nasjonalt hold. Kulturkontoret formidler fire støtteordninger lokalt: samarbeidsmidler, allmenne kulturformål, driftsstøtte til barne- og ungdomsorganisasjoner – aktivitetstilskudd og støtte til konsert eller forestilling (Remme 2003).

I delprosjektet ville Livelin Remme og Ragnhild Hamre undersøke støtteordningen aktivitetstilskudd nærmere. Tilskuddet tildeles lag og organisasjoner med lokal tilhørighet som driver fritids- og kulturvirksomhet rettet mot barn og ungdom.

Som følgeforskere var vi diskusjonspartnere i delprosjektet gjennom hele prosjektperioden. Vi var dessuten aktivt med i slutfasen av prosjektet i og med at prosjektet ble prøveprosjekt for å fylle ut arbeidsboken som ble utarbeidet i forbindelse med følgeforskningsprosjektet (jf. kap. 7).

*Representanter (R1):* Av de 729 medlemmene i lag og organisasjoner som fikk del av støtteordningen aktivitetstilskudd, var det flere jenter (59 %) enn gutter (41 %).

Førsteintrykket var at jenter i større grad enn gutter nøt godt av ordningen. I tråd med 3R-metoden gikk prosjektet grundigere inn i tallmaterialet og så nærmere på *ressursene* (R2). Bildet forandret seg. Kartlegging av tilskuddskronene viste at guttene fikk en noe tørre andel av tilskuddet (51 %) enn det jentene fikk (49 %). Ved å følge tilskuddet videre ned på medlemsnivå så en at mens hver jente i gjennomsnitt fikk 229 kr, så fikk hver gutt i gjennomsnitt 339 kr. Hver jente fikk altså i gjennomsnitt 68 % av det tilskuddet hver gutt i gjennomsnitt fikk. Dette var det overordnede bildet som ble tegnet. I tillegg så prosjektet på type aktiviteter og hvilken støtte de fikk i forhold til kjønnsfordeling i medlemsmassen. Når det gjelder speiderorganisasjonene, som mottar halvparten av tilskuddet, er det en jevnere fordeling mellom jente- og guttemedlemmer enn i materialet som helhet: Jentene får i snitt 470 kr per medlem, mens guttene får 486 kr per medlem. Det er likevel interessant å merke seg at den speidergruppen som kun har guttemedlemmer får hele 669 kr per medlem, mens den ene speidergruppen som har overvekt av jenter, får kun 331 kr per medlem. I forhold til type aktivitet så gikk  $\frac{3}{4}$  av tilskuddet til speidere og fritidsklubber, hvor  $\frac{3}{4}$  av guttene og  $\frac{1}{4}$  av jentene befant seg. Den resterende  $\frac{1}{4}$  av tilskuddet gikk til organisasjoner som drev med aktiviteter som musikk, dans og arbeidsstue eller som hadde en klar kristen profil. Her befant  $\frac{3}{4}$  av jentene og  $\frac{1}{4}$  av guttene seg.

*Rettferdighetsdiskusjonen* (R3) stilte følgende spørsmål: Har organisasjoner med overvekt av jenter og organisasjoner med overvekt av gutter noen reelle forskjeller på driftsutgifter eller noen forskjell på hva som regnes som driftsutgifter? Eller er noen organisasjoner flinkere enn andre til å synliggjøre og legitimere behov? Finnes det forhold i tildelingskulturen som er med på å sørge for at typiske gutteaktiviteter får mer i støtte enn typiske jenteaktiviteter? Kan noe av forklaringene ligge i selve kriteriene for tildeling av støtte? Eller i tildelingskultur?

Framover vurderes tilsvarende kartlegginger i de andre bydelene og for tidligere år. Ansvarlig for prosjektet har ønske om å lage en mal for hvordan dette enkelt kunne overføres til en bredere gjennomgang av ordningen, men trenger ekstra ressurser for å gjøre det. En ujevn fordeling av tilskudd til organisasjoner med overvekt av gutter i forhold til organisasjoner med overvekt av jenter, peker i retning av en nærmere vurdering av tildelingskultur og kriterier for tildeling. De som har arbeidet med prosjektet, opplever at de har fått blikk for noen viktige forhold ved kjønn som de vil bringe med seg videre i tjenesten, men de er usikre på om prosjektet har nedfelt seg i virksomheten og hvilken betydning prosjektet vil få i forhold til å *integreere kjønnsperspektiv i tjenesten* og om resultatene fra prosjektet vil få betydning på overordnet nivå.

## Helsestasjon for ungdom

Helsestasjon for ungdom er et gratis kommunalt lavterskeltilbud rettet mot ungdom mellom 13–24 år. Målet er å arbeide for å fremme den totale helse blant ungdom, fysisk, psykisk og sosialt og å forebygge uønska svangerskap, abort og seksuelt overførbare sykdommer (Torvestad og Steinsland 2002).

Helsestasjon for ungdom i Bergenhus bydel hadde over lengre tid kartlagt brukerne sine og visste derfor at de besøkende stort sett var jenter. I prosjektet ville Astrid

Steinsland og Elin Torvestad synliggjøre denne statistikken bedre og også prøve å finne ut noe om hvorfor det var slik.

Følgforskere var diskusjonspartnere i starten av prosjektet i forbindelse med å få endelig problemstilling på plass og for utarbeiding av prosjektbeskrivelse. I og med at prosjektet visste en god del om brukerne, var det et ønske å gå et skritt lengre enn 3R-metoden legger opp til, og gjennomføre en brukerundersøkelse innenfor delprosjektet. Som følgforskere var vi aktivt med i utarbeiding av dette skjemaet og bistod med å registrere dataene og kjøre analyser i nært samarbeid med de prosjektansvarlige. Samme type bistand gjorde vi i forbindelse med delprosjektets kartleggingsmateriale.

Kartleggingen av *representanter (R1)* synliggjorde at det kun var kvinnelige helsesøstre og lege i kartleggingsperioden. Av de 504 henvendelsene som ble registrert i perioden, var det 94 % jenter og 6 % gutter som henvendte seg. De fleste henvendelsene gjaldt prevensjon. På de to områdene hvor en kanskje kunne forvente like mange henvendelser fra gutter som fra jenter, psykososiale problemstillinger og mistanke om kjønnssykdom, var guttene representert med henholdsvis 6 og 17%. Siden det stort sett var jenter som henvendte seg, var det stort sett jentene som fikk del av *ressursene (R2)*. Det ga dermed lite mening å gå nærmere inn på ressursanalyse i forhold til enkeltbrukere, som hvor mye tid de ansatte bruker på de jentene og de guttene som henvender seg. Det ble mer interessant å få bedre innsikt i hvorfor så få gutter kom, som var det opplagte spørsmålet i *rettferdighetsdiskusjonen (R3)*.

I delprosjektet ble det derfor gjennomført en brukerundersøkelse som skulle fange opp gutters og jenters ulike interesse, ønsker og behov i forhold til helsestasjonens tilbud. Det ble utarbeidet et spørreskjema som ble delt ut på venteværelset ved helsestasjonen og i den videregående skolen. Undersøkelsen ga viktig kunnskap: Over halvparten av guttene (56 %) og bare 6 % av jentene hadde aldri hørt om helsestasjon for ungdom før. Jentene visste mer om klamydia enn gutter og viste større ansvarsbevissthet i den forbindelse. Kort ventetid og mulighet til å henvende seg via mail/internett ble tillagt størst betydning for at gutter skal henvende seg, mens mannlig lege og mannlig helsesøster ble tillagt liten betydning. Kvinnelig helsesøster og lege ble tillagt størst betydning for jentene. I et åpent spørsmål om hvorfor så få gutter henvender seg til helsestasjonen, forklarer både jentene og guttene at gutter synes det er mer flaut enn jentene.

At så mange gutter sier de ikke har hørt om helsestasjon for ungdom tidligere, kan også ses i forhold til hva de oppfatter som interessant for seg selv. Noen tema kan oppfattes som jenteanliggende, for eksempel prevensjon, graviditet og abort, mens temaer rundt kjønnssykdommer og psykisk helse kan oppfattes som mer opplagt relevant også for gutter. Det ble derfor sett som en utfordring å profilere helsestasjonen slik at også guttene oppfattet dette som et interessant tilbud. Da måtte tjenesten diskuteres på overordnet nivå: Hvilke tema legges vekt på og hvordan skal en arbeide i forhold til målgruppen – jenter og gutter. Hvilken profil skal en ha i forhold til psykisk helse?

Når det gjelder hvordan delprosjektet har vært med på å *integre kjønnsperspektiv i tjenesten*, har det konkret bidratt til å synliggjøre et behov for å øke kunnskap om kjønnssykdommer, spesielt hos gutter, og for å tenke ulik informasjonsstrategi for gutter og jenter. På tjenestenivå har informasjonen som har kommet fram i prosjektet, vært så



tydelig at det absolutt har påvirket tjenesten. Den har blitt mer bevisst i å tenke på gutter og jenter og hva de har behov for. Tjenesten har etter prosjektet jobbet mer konkret med å informere om helsestasjonen i den videregående skolen, med å understreke at tilbudet også retter seg mot gutter og med å informere om en ny metode for å ta klamydiatest på gutter. De ansatte opplever også at det nå kommer noen flere gutter enn det gjorde tidligere. Prosjektet har også vært med på å understreke viktigheten av psykososiale problemstillinger, noe de ansatte lenge har arbeidet med å løfte fram. Resultatene fra prosjektet er formidlet til andre helsestasjoner for ungdom gjennom samarbeidsnettverk i kommunen.

## Rammetilskudd til idretten

Fylkeskommunen har et samordningsansvar mellom kommunal, fylkeskommunal og statlig politikk. Hordaland Fylkeskommune har som hovedmål for den offentlige idrettspolitikken at «*Alle i Hordaland skal ha mulighet til å bli stimulert til å utøve idrett, fysisk aktivitet og friluftsliv etter eget ønske, behov og forutsetning i eget nærmiljø* (Hordaland fylkeskommune 2002b).»

Fylkeskommunens idrettsseksjon viste interesse til å delta i prosjektet allerede fra den første invitasjonsfasen. Tore Alfstad fulgte prosjektsamlingene fra starten av, men hadde problemer med å frigjøre folk til prosjektet. I februar ble *problemstillingen* klarlagt: prosjektmedarbeiderne ville bruke deltakelsen i prosjektet til å se på en større del av tjenesten og skaffe seg bedre oversikt over hva det årlige rammetilskuddet fra Hordaland fylkeskommune (HFK) til Hordaland idrettskrets (HIK) på 2,1 millioner ble brukt til, med fokus på hovedområder (kompetanse, aktivitet, administrasjon og anlegg) og kjønn.

Fra mars ble Tone Nybakken ved idrettsseksjonen i Bergen kommune frikjøpt til å gjennomføre prosjektet. Hun hadde den nødvendige kjennskapen til systemet for å få fatt i informasjonen som trengtes, og var samtidig ansvarlig for gjennomføring av Bergen kommunes delprosjekt fra Slåtthaug svømmehall. I tillegg ble det etablert en styringsgruppe med idrettssjefen og idrettskonsulenten i fylket og organisasjonssjefen i Hordaland idrettskrets.

Prosjektet innebar et omfattende kartleggingsarbeid. Bildet kompliseres av at HIK mottar midler fra Norges idrettsforbund (NIF) og av at midler til HIK deles videre til lag på kommunalt nivå. Prosjektet ville følge pengestrømmen både ved å se på direkte- og indirekte midler. Kartleggingen fulgte pengestrømmen i grove trekk, og supplerte med noen utvalgte dypdykk: en særkrets dominert av gutter (fotball), en særkrets dominert av jenter (turn) og en idrett som hadde forholdsvis likt antall gutter og jenter som medlemmer (judo). Kartleggingen skulle også se nærmere på Hordaland i forhold til resten av landet og samle inn sammenlikningstall.

Som følgeforskere har vi hatt en perifer rolle i prosjektet, begrenset til å være diskusjonspartner angående utkast til prosjektbeskrivelse og utkast til prosjektrapport.

Kartlegging av *representanter (R1)* viste at menn var i sterk overvekt blant beslutningstakerne både i HFK og i HIK. Blant tjenesteyterne var det overvekt av menn i HFK og overvekt av kvinner i HIK. Brukerne var i første instans Hordaland

idrettskrets. Idrettskretsen er et fellesorgan for idretten innen sitt geografiske område. Herifra fordeles midlene videre på særkretsene i fylket og til de lag og organisasjoner som er med her. Av medlemmer i særkretsene fant prosjektet at det er flere gutter (62%) enn jenter (38%) i idretten, andelen jenter er størst blant de yngre medlemmene, kun 6 av 37 særkretser har overvekt av kvinner, fotball har flest antall kvinner, men har likevel overvekt av menn (74 %) og de fleste særidrettene har en klar overvekt av mannlige eller kvinnelige medlemmer.

Kartlegging av *ressursene* (R2) viste at mesteparten av tilskuddet gikk til administrasjon, mens 450 000 går videre til særkretsene. Nærmere undersøkelser av tre særkretser (fotball, judo og turn) viste at tilskuddet kun utgjør 1–4 % av kretsenes totalbudsjett. Ingen av midlene er øremerket og kunne derfor vanskelig spores til enkelttiltak eller direkte til kjønn. Dersom ressursfordelingen avspeiler representanter og medlemskap, kan en anta at ca. 40 % av midlene går til kvinner og ca. 60 % av midlene går til menn.

Til *rettferdighetsdiskusjon* (R3) ble bl.a. følgende spørsmål reist: Hva innebærer det at idrettsfeltet i Hordaland er styrt av menn på alle nivå? Er den klare kjønnsdelingen innenfor idretten naturlig eller er det slik at enkelte idretter trenger bedre tilrettelegging eller særskilte tiltak for det underrepresenterte kjønn? Bør deler av midlene øremerkes eller omprioriteres etter alder, gruppetiltak og prosjekt? Hordaland fylkeskommune har tatt mål av seg å være en ledende krets innenfor idrett og fysisk aktivitet. Er tilskuddet til idretten på denne bakgrunnen tilstrekkelig?

I forhold til *integrering av kjønnsperspektiv* har prosjektet vist viktigheten av å tenke kjønn innenfor idretten på ulike nivå og la dette være en del av det videre beslutningsgrunnlaget. En av de største utfordringene ser ut til å være å øke kvinnerepresentasjonen i styrer, utvalg og verv. Gjennom prosjektet er det kartlagt en god del data på idrettsfeltet både på fylkesnivå og innenfor den organiserte idretten, men flere av disse krever ytterligere undersøkelser og fordypninger. Prosjektet håper at det er gitt grobunn for å gå videre med flere kartlegginger og analyser. Dette prosjektet skiller seg fra de andre delprosjektene ved at eksterne aktører har jobbet med det. Det innebærer noen ekstra utfordringer i forhold til å sikre at formidlingen av og erfaringer fra prosjektet går videre og integreres i tjenesten. Da forskningsprosjektet ble avsluttet, var delprosjektet nylig avsluttet, men ikke formidlet fra enda, så hvilken betydning prosjektet vil ha i forhold til tjenesten er foreløpig uklart.

## Kollektivterminalplan for Hordaland

I Strategi- og Handlingsplan for kollektivtrafikken i Bergensområdet er det slått fast at det er behov for en rekke avklaringer i forbindelse med utvikling og drift av kollektivterminalplaner. På denne bakgrunnen vedtok Hordaland Fylkeskommune å utarbeide en kollektivterminalplan for Hordaland. Planen skal være en samordnende, helhetlig plan for utvikling av et effektivt og kundevennlig nettverk av kollektivterminaler. Ut fra et ønske om å prøve ut integrering av kjønnsperspektiv i et konkret planarbeid, valgte Hordaland fylkeskommune å ha kollektivterminalprosjektet som et av delprosjektene. Det har ikke tidligere vært gjennomført kollektivterminalplaner i Norge

der fokus på kjønn har vært en av planpremissene (Grude 2003 og Hordaland fylkeskommune., Samferdselseksjonen 2002d).

Prosjektleder for planarbeidet, Nils Egil Grude fra Samferdselseksjonen, var også ansvarlig for gjennomføring av delprosjektet. I tillegg arbeidet en ekstern konsulent som var engasjert i planarbeidet – Cecilie Bjørlykke fra Asplan Viak med prosjektet.

At planarbeidet allerede var igangsatt, og at innhold og struktur på arbeidet var fastlagt før delprosjektet kom i gang, medførte noen spesielle utfordringer. For det første måtte det følge en tidsplan som avvek fra de andre delprosjektene. Kollektivterminalplanen skulle til politisk behandling på junitinget 2002, med de tidsfristene tidligere i prosessen som dette medførte. For det andre innebar dette at en ikke kunne følge oppskriften etter 3R-metoden, med en kartleggingsfase og deretter er analyse- og -tiltaksfase. De startet arbeidet med å vurdere konkret hvordan en kunne integrere et kjønnsperspektiv i Kollektivterminalplan for Hordaland. For det tredje var det vanskelig å integrere likestillingsarbeidet direkte inn i planarbeidet, i og med at planarbeidet allerede var kommet i gang da likestillingsprosjektet startet. Prosjektet endte opp med å produsere et vedlegg til hovedplanen: «*Å planlegge for reisende kvinner og menn*» (Hordaland fylkeskommune 2002d).

Som følgeforskere engasjerte vi oss mest tidlig i dette arbeidet i og med at prosjektet måtte ha en raskere framdrift enn de andre. Vårt bidrag gikk ut på å være diskusjonspartner i å konkretisere problemstilling og metoder for kartlegging, samt å lete fram relevant forskningslitteratur som kunne nyttiggjøres i prosjektet.

I formulering av *problemstilling* startet prosjektet med spørsmålet *Hvordan kan vi bedre tilpasse kollektivterminalene behovene/interessene til brukere av begge kjønn?* I forhold til 3R-metoden ville dette vært et typisk spørsmål til *rettferdighetsdiskusjon* (R3). For å kunne svare på spørsmålet søkte en hovedfunn i forskningslitteraturen om kvinners og menns reisemønstre og -behov, for deretter å sammenstille dette med en kartlegging av dagens kollektivterminaler.

Prosjektet startet med å tegne et kart over aktørene i prosessen – hvordan kvinner og menn var *representert* (R1) blant beslutningstakere og tjenesteytere. Det ble tegnet et bilde av en mannsdominert sektor, med stor overvekt av menn i sekretariat og prosjektgruppe og utelukkende menn i referansegruppen. Blant politikerne var det like mange kvinner og menn. Så ble bruken av kollektivterminaler beskrevet i forhold til kjønn, ved å vise til reisevaneundersøkelsen 2000. Undersøkelsen viser at det er færre kvinner som alltid disponerer bil og flere kvinner som reiser kollektivt, både som enkeltreiser og fast. Kvinners reisetider og strekninger er kortere og kvinners reisemål er oftere omsorg, følge andre, handle og bruke servicetilbud enn det som er tilfellet for menn. Kvinner reiser oftere internt i bydelen og mellom bydelen og sentrum, mens menn i større grad reiser til andre bydeler og nabokommuner.

Neste skritt i arbeidet var å finne fram til hvilke egenskaper ved kollektivterminalene som var viktige for reisende kvinner og menn. Også her tok prosjektet utgangspunkt i foreliggende forskning, og konkretiserte fire faktorer med betydning for kjønn: tilgjengelighet, informasjon, service/tjenestetilbud og trygghet. I og med at de tre første faktorene allerede var temaer i planarbeidet, valgte prosjektet å fokusere spesielt på trygghet. Forskning viser at dette er en viktig faktor for reisende kvinner. Trygghet ble konkretisert til en rekke målbare enheter i en sjekklister. Utstyrt med denne og digitalt

kamera kartla prosjektet et utvalg terminaler. Dette ble en indirekte måte å identifisere *ressurser (R2)* på i forhold til kjønn. Kartleggingsrunden viste ikke noen systematisk nedprioritering av forhold eller tiltak som kan øke trygghetsfølelsen ved terminalene, uten at dette ble problematisert videre i prosjektet.

Kartleggingen synliggjorde at samferdselplanlegging er en mannsdominert sektor. I *rettferdighetsdiskusjonen (R3)* ble det stilt spørsmål ved om dette innebærer at en trenger ekstra oppmerksomhet om forskjeller mellom reisende kvinner og menn.

I forhold til *integrering av kjønnsperspektiv* ved samferdselseksjonen, opplever prosjektet å ha fått noe igjen for delprosjektet utover selve vedlegget til kollektivterminalplan. De ansatte er blitt mer oppmerksomme på trygghet som en viktig faktor i planlegging av kollektivterminaler og vil sikre at dette er med i videre planarbeid. Trygghet er nå lagt inn som egen dimensjon i databasen til kollektivterminalplanen. Utover dette har deltakelse i prosjektet økt bevisstheten ved samferdselseksjonen om betydningen av kjønn og at likestilling faktisk er nedfelt i fylkesplanen. I tillegg har deltakelsen i prosjektet gitt ny selvinnsikt og reist mange nye interessante problemstillinger ved et brukerperspektiv generelt og universell bruk av kollektivmidler.

## Kjønn som variabel i fylkesstatistikk

Statistikk- og analysearbeidet i Hordaland Fylkeskommune er for en stor del samlet i Plan- og miljøseksjonen. Dette arbeidet blir brukt som grunnlag og bakgrunnskunnskap for fylkesplanlegging totalt sett. Hilde R. Indresøvdde og Ronny Strand arbeider med statistikk i fylkeskommunen og var ansvarlig for gjennomføring av fylkeskommunens statistikkprosjekt (Indresøvdde og Strand 2002a).

Som del av statistikkarbeidet produserer seksjonen den årlige publikasjonen: *Fylkesstatistikk Hordaland* (Hordaland fylkeskommune 2001, 2002c). I delprosjektet ville Hilde og Ronny undersøke denne og jobbe konkret med å integrere kjønnsperspektivet i publikasjonen som stod for tur. Målgruppen for statistikkheftet er administrasjon og politikere i fylkeskommunen og kommuner, statlige organ, utdanningsinstitusjoner, media og andre.

Som følgeforskere har vi fungert som aktive diskusjonspartnere gjennom hele dette prosjektet. Det var en spesiell utfordring hvordan 3R-metoden skulle være et nyttig arbeidsredskap for prosjektet. Vi brukte derfor mye tid i starten på å diskutere dette.

Også her var det en annen framdrift enn 3R-oppskriften tilsier. Statistikkheftet skulle trykkes i juni, så det var behov for å starte rett ut fra *problemstillingen*: hvordan kan vi integrere et kjønnsperspektiv i statistikkproduksjonen? Prosjektet arbeidet derfor parallelt med kartlegging og integrering. I tillegg var det nødvendig å være kreativ i forhold til hvordan 3R-metoden kunne tilpasses prosjektet.

Kartlegging av *representanter (R1)*, viste at mennene dominerte blant statistikkprodusentene i fylkeskommunen. *Fylkesstatistikk Hordaland* har tidligere vært dominert av menn, men fra 2002 er det kommet til en kvinne som jobber med statistikken. Brukerne av statistikken er kommuner og fylkeskommuner. Av personer produsentene er i kontakt med i forbindelse med statistikken, er menn i klar overvekt.

I tillegg til å se på aktørene, ønsket prosjektet å kartlegge *Fylkesstatistikk Hordaland 2001* og undersøke i hvilken grad *kjønn var representert som tema (R1)* og som variabel i statistikken. Av de totalt nittisju presentasjonene i heftet, var kun seks kjønnsdelt eller hadde kjønn som tema. I forhold til *ressursfordeling (R2)* ble det stilt spørsmål ved om statistikken var utformet med mannen som norm, og om temaer dekket av heftet er mer rettet mot menns liv og interesser enn mot kvinners liv og interesser. Statistikken har mange tabeller knyttet til naturressurser, befolkning, boliger, areal, næringsliv, industri og samferdsel, mens den i mindre grad har tabeller om helse og sosial, barn, familieliv, lønn, tilsettingsforhold og ledelse.

*Rettferdighetsdiskusjonen (R3)* reiste spørsmål ved om fylkeskommunen lager statistikk de tror brukerne vil ha eller som faktisk blir etterspurt, om statistikkproduksjonen ubevisst prioriterer mannetema fordi dette er norm i statistikk, og om statistikkarbeidet i fylkeskommunen følger fylkeskommunale mål, blant annet mål om likestilling.

Delprosjektet har fått mye konkret ut av arbeidet i forhold til *integrering av kjønnsperspektiv*: Parallelt med kartleggingen arbeidet prosjektet med å synliggjøre kjønn som en viktig faktor i årets publikasjon av *Fylkesstatistikk Hordaland 2002* (Hordaland fylkeskommune 2002c). Mer av statistikken presenteres i forhold til kjønn og det er gjort endringer i spekteret av tema. I forlengelsen av prosjektet er det utarbeidet temaheftet *Kjønnsperspektiv i fylkesstatistikk* (Indresøvdde og Strand 2002b), som supplerer med statistikk en ikke rakk å få inn i *Fylkesstatistikk Hordaland 2002*. Som Prosjektet avdekket også at fylkeskommunen manglet kunnskap om hovedbrukerne sine, kommuneplanleggerne. Det ble derfor gjennomført en brukerundersøkelse om brukernes ønsker og behov i forhold til å få kjønnsdelt statistikk. I tillegg foreslo prosjektet konkrete tiltak og rutiner for å sikre at fylkeskommunen har med kjønn som en viktig dimensjon i videre statistikkarbeid: At det stilles konkrete minimumskrav til kjønnsdelte tall i statistikkproduksjonen i fylkeskommunen, at alle som bestiller statistikk oppfordres til å vurdere om de vil ha den delt på kjønn, at det innarbeides rutiner på at kjønn alltid etterspørres som variabel i høringer, kommuneplaner, plansaker og planprosesser og at rutiner i å be om å få statistikken delt etter kjønn innarbeides i kontakt med andre etater som produserer statistikk.

## 6. Overordnet prosjektnivå

Utviklingsprosjektet ble innledet ved en 2-dagers startkonferanse 20. november 2001: *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn – Metodeutvikling for likestilling og økt brukertilfredshet*. Formålet med og målgruppen for konferansen var todelt. Første del var rettet mot politikere, ledere, prosjektdeltakere og presse. Formålet var å sette likestillingsmål på dagsorden både på nasjonalt plan og i Bergen kommune og Hordaland Fylkeskommune, og å koble likestillingsarbeid til kvalitetsutvikling. Direktør ved likestillingssenteret, Ingunn Yssen var en av innleiderne. Andre del av konferansen var forbeholdt prosjektdeltakerne og var tenkt som begynnelsen på prosesslederopplæringen om integrering av kjønnsperspektiv, hvor deltakerne skulle bli bedre kjent med hverandre og prosjektet. Her var Christin N. Granberg fra Svenska Kommunförbundet invitert for å fortelle om det svenske arbeidet på området og å redegjøre for 3R-metoden og erfaringer med den.

Avslutningen ble markert med en nasjonal avslutningskonferanse 28. april 2003: *Likeverdige tjenester for Ola og Kari. Gender Mainstreaming – ny strategi for kvalitetsutvikling i offentlig sektor*, i regi av Hordaland fylkeskommune, Bergen kommune og KS. Målgruppen var ledere og medarbeidere i offentlig sektor, ledere og tilsette ved universitet og høyskoler, politikere og media. På konferansen bidro barne- og familie-minister Laila Dævøy med mange andre. I tillegg ble det rapportert fra prosjektet i Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune, ved utdeling og gjennomgang av veileder om integrering av kjønnsperspektiv og presentasjon av to delprosjekter.

Etter gjennomgangen av de sju delprosjektene, ser vi i dette kapitlet nærmere på fellesrammen for prosjektene, hvilken betydning den har hatt for gjennomføring av lokale delprosjekter og overordnet prosjekt og hva som har vært utfordringer i forhold til gjennomføring.

### Prosjektnettverk og -organisering

I kapittel 2 beskrev vi hvordan utviklingsprosjektet har vært organisert og koordinert gjennom et prosjektnettverk. Nettverket har hatt to koordinatorene, fra kommune og fylkeskommune, med ansvar for gjennomføring av hovedprosjektet. I nettverket inngikk sju delprosjekter, som tjenestesteder innenfor de respektive organisasjonene stod ansvarlig for gjennomføringen av. Siden dette var et prøveprosjekt, var det også med forskere som veiledere i prosessen.

På delprosjektnivå har det i utgangspunktet vært to personer i hvert prosjekt. Deltakerne hadde ellers forskjellige posisjoner innenfor sine virksomheter, hvorav flere var ledere. Prosjektene ble gjennomført med virksomhetenes ordinære ressurser. I hovedsak har dette betydd at arbeidet er prioritert framfor andre ting og/eller at de som har gjennomført prosjekt, er avlastet for andre oppgaver en periode. To av fylkeskommunens prosjekter brukte eksterne folk: prosjektet om *kollektivterminalplan for Hordaland* hadde med en ekstern konsulent i tillegg til prosjektleder. Prosjektet om *rammetilskudd til idretten* frikjøpte prosjektlederen for Bergen kommunes idrettsprosjekt

en periode. I sistnevnte prosjekt ble det etablert en styringsgruppe med idrettssjefen og idrettskonsulenten i fylket og organisasjonssjefen i Hordaland idrettskrets. I de andre delprosjektene ble prosjektarbeidet gjort på siden av det ordinære arbeidet.

Prosjektdeltakerne oppfattet prosjektet som veldig godt organisert. Det ble i den forbindelse referert til at det var et formalisert samarbeid mellom flere tunge aktører på tvers av forvaltningsnivå og landegrenser, at ansvars- og rollefordeling var tydelig og fungerte godt, at det var vektlagt å ha to personer på delprosjektene og at arbeidet var organisert i felles milepælsplan. Viktigheten av å ha to personer engasjert i arbeidet kom tydelig fram i svømmehallprosjektet og kulturprosjektet hvor den ene av deltakerne var ute av prosjektet i perioder. Organiseringen har også vært viktig for å gi prosjektene på lokalt- og sentralt nivå forankring og legitimitet i egen organisasjon.

Den positive holdningen til organisering og hvordan de forskjellige aktørene og rollene fungerte, kan ses i forhold til hvilke typer prosjekter som var med. Samarbeid mellom forskjellige typer delprosjekter var utgangspunktet. Prosjektgruppen hadde tre prosjekter fra fylkeskommunen og fire fra kommunen. Prosjektene representerte forskjellige typer tjenester, noe prosjektdeltakerne i hovedsak oppfattet som en styrke. For det første fikk de kjennskap til et større spekter av tjenester i egen og annen organisasjon. For det andre gjorde prosjektenes forskjellige utgangspunkt for å formulere problemstillinger at de fikk eksemplifisert 3R-metoden på en rekke måter. Det ga større forståelse av grunntanken i den. For det tredje ble det skapt god stemning mellom deltakerne. Alle var eksperter på sitt eget område, og det skapte rom for nysgjerrighet og diskusjon i gruppa. På den andre siden opplevde enkelte deltakere at kommune- og fylkeskommuneprosjektene var så forskjellige at samarbeidet ikke ga noe konkret igjen. Flere av deltakerne kunne tenkt seg å konsentrere samarbeidet med mer sammenliknbare tjenester.

En annen faktor av betydning for den positive holdningen til prosjektorganisering og rollefunksjonene, kan være at deltakerne møttes så ofte og over så lang tid at grunnlaget for etablering av gode relasjoner var gunstig. Dette skapte igjen godt grunnlag for en felles forståelse av prosjektets viktighet og for et ønske om å trekke lasset sammen – kanskje mer ubevisst enn bevisst. I november var prosjektgruppen på en tre-dagers studietur til Göteborg (se 6). Turen var med på å styrke og understreke den sammensveiste gruppen deltakerne etter hvert ble.

## **Prosjektarbeid går ikke av seg selv**

Selv om organiseringen stort sett ble oppfattet positivt, har det både i løpet av prosjektperioden og i intervjuene med delprosjektdeltakerne kommet fram et viktig ankepunkt. Mange har opplevd at arbeidet har tatt betydelig mer tid enn de hadde forventet. Noen opplever at dette var underkommunisert i startfasen og at det ikke har vært tydelig nok hvor mye av arbeidet en faktisk skulle gjøre selv.

Det var viktig for koordinatorene å rekruttere prosjekter. Det kan tenkes at det i denne prosessen, bevisst eller ubevisst, ble underkommunisert hva som faktisk krevdes av arbeid for å gjennomføre denne typen prosjekt. En annen forklaring kan være at mange prosjekter la lista høyere enn det prosjektledelsen tenkte seg i utgangspunktet.

Som følgeforskere og veiledere, må vi ta på oss en del av ansvaret for at prosjektene ble større enn det som hadde vært nødvendig. Det var fortløpende diskusjoner om dette og avveininger mellom å ha store nok prosjekter til å få noe konkret ut av det og små nok prosjekter til at de lot seg gjennomføre innenfor rammene.

Selv om det i rekrutteringsfasen ble vektlagt å få med prosjekter som hadde god lederstøtte, var ikke denne støtten like tydelig i alle delprosjektene. Dette kan ses i sammenheng med at lederne gjerne ikke var klar over hvor mye arbeid som kom til å gå med. Gjennomføringen avhæng dermed i en del prosjekter av sterk vilje hos prosjektdeltakerne. Enkelte følte at de måtte jobbe litt i det skjulte med prosjektet.

De fire samarbeidende organisasjonene hadde utarbeidet en felles tidsplan som sa når de forskjellige fasene eller milepælene i prosjektene skulle være ferdige. I tillegg til milepæler regulerte planen hvilke aktiviteter og roller aktørene i prosjektet skulle ha i de ulike prosjektfasene. Den skulle altså fungere som arbeidsplan for samtlige delprosjekter. De norske aktørene fulgte den opprinnelige tidsplanen, med noen justeringer underveis i forhold til aktiviteter. I grove trekk sa tidsplanen følgende om framdriften i delprosjektene: I løpet av januar–februar 2002 skulle delprosjektene ha ferdig formulerte problemstillinger og prosjektbeskrivelser og kartleggingsmaterialet skulle være ferdig utarbeidet. Kartleggingen skulle starte i mars og gå over tre måneder. Kartleggingsmaterialet skulle være klart i løpet av juni, og de ansvarlige for delprosjektene skulle utforme korte skriftlige tilbakemeldinger på resultatene fra kartleggingen. Høsten skulle brukes til å analysere og tolke resultatene. Prosjektene skulle avsluttes ved utgangen av år 2002 i form av avsluttende projektrapporter.

Tidsplanen ble vurdert som viktig for gjennomføring av lokale delprosjekter og hovedprosjektet, både av koordinatorene og delprosjektdeltakerne. Den var viktig for å få arbeidet unna, og det var viktig for erfaringsutvekslingen at delprosjektene befant seg i samme fase av arbeidet. Ikke alle delprosjektene kunne følge planen. Det ble oppfattet som et problem både for dem som var ansvarlige for disse prosjektene og for de andre deltakerne.

En viktig betingelse for ethvert prosjektarbeid er å ha en plan for gjennomføring, der det tydelig framgår hva som skal gjøres i prosjektet, hvordan prosjektarbeidet skal organiseres, hvem som er ansvarlig for de forskjellige delene av arbeidet og hvordan framdriften skal være. Ved formulering av prosjektbeskrivelser, ble det utarbeidet individuelle milepælsplaner. Tanken var både at de skulle fungere som *plan* for gjennomføring av lokale prosjekter og som *logg*, der prosjektdeltakerne fortløpende noterte problemer, utfordringer eller andre ting. I ettertid viste det seg at de fleste ikke hadde benyttet den individuelle milepælsplanen i særlig grad. Samtidig mente mange at det kunne ha lettet prosjektarbeidet å bruke milepælsplanen mer aktivt.

Et gjennomgående problem for prosjektdeltakerne var altså å få satt av tilstrekkelig tid til å jobbe med prosjektet. Problemet var ikke utelukkende at arbeidet i de forskjellige fasene tok mye tid, men at det skulle gjøres innenfor rammene av en hektisk hverdag. En måtte stadig veksle mellom prosjektet og ordinær virksomhet, slik at mye tid gikk med til å sette seg inn igjen i tenkningen og komme i gang på nytt.

Vi registrerte også at det ble gjort et viktig stykke arbeid på samlingene som ikke ble tatt videre opp i delprosjektens egen dokumentasjon underveis i prosjektet. Mange formulerte gode og kritiske innspill til andres og egne delprosjekter på samlingene, i



tillegg til at forskerne og koordinatorene ga tilbakemeldinger. Det var tydelige tendenser til at innspillene forsvant til neste samling og i det lokale arbeidet som ble gjort i mellomtiden. Arbeidet ble dermed ineffektivt med en del repetisjoner. Noe av grunnen kan være at koordinatorene og forskere laget referater av samlingene, hvor innspillene ble satt inn i en større sammenheng, slik at deltakerne ikke noterte viktige ting underveis som del av sin egen dokumentasjon. En annen forklaring kan være at deltakerne «slapp» prosjektet umiddelbart etter hver samling og først grep fatt i det igjen rett før neste samling. Det kan tyde på at opplegget ikke var stramt nok i forhold til å understreke delprosjektene egeninnsats fra samling til samling. Kanskje skulle det også vært satt av mer tid på samlingene til at delprosjektene kunne jobbe med eget prosjekt.

Samtlige delprosjekter skulle formulere prosjektbeskrivelse i oppstart og avsluttende prosjektrapport ved prosjektslutt. Det ble brukt mye tid og krefter på dette, med flere utkasturder og kommentering fra koordinatorene og forskere.

Vi så et tydelig skille mellom de kommunale og de fylkeskommunale delprosjektene både i vurderingen av problemet med å få avsatt tid til prosjektet og med å rapportere skriftlig. Deltakerne fra fylkeskommunen var i større grad enn deltakerne fra kommunen vant å arbeide med prosjekter og rapportere skriftlig. På mange måter passet opplegget for gjennomføringen mer inn i deres hverdag enn hverdagen til deltakerne fra kommunen, som er mer preget av direkte samhandling med brukere.

Arbeidsopplegget som ble fulgt, lignet i utgangspunkt en akademisk måte å arbeide på, og vi stilte på mange måter krav deretter. På slutten av prosjektperioden problematiserte vi hvorvidt det var blitt satt for høye krav til formuleringene, om et slikt opplegg i det hele tatt var egnet til denne typen prosjekter og om vi kunne tenke oss alternative måter å arbeide med og rapportere fra 3R-prosjekt på.

## **Samarbeid med Sverige**

Tanken med samarbeidsprosjektet med Sverige var erfaringsutvekslinger på overordnet- og delprosjektnivå. I tråd med erfaringene fra Göteborg kommune, ble det planlagt og gjennomført et opplæringsprogram for prosjektdeltakerne. I utgangspunktet tenkte de fire samarbeidende partene å gjennomføre et felles opplegg for alle partene i prosjektet. Av praktiske og økonomiske årsaker ble dette skrinlagt. Sverige og Norge gjennomførte derfor egne opplæringsopplegg, med utgangspunkt i den felles milepælsplanen.

På overordnet prosjektnivå fant det sted jevnlig kontakt og samhandling mellom koordinatorene. Hovedoppgaven for samarbeidet var samordning av de overordnede hovedprosjektene. Videre var en viktig funksjon å sørge for nettverksbygging på tvers av de fire organisasjonene, for å sikre samarbeid, erfaringsutveksling og kompetanseoverføring mellom «beslektede» lokale delprosjekter (Göteborg kommune, Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Västra Götaland region 2001).

På delprosjektnivå var tanken å opprette direkte kontakt med sammenliknbare tjenestesteder og samordne delprosjekter som ble naturlige samarbeidsparter. Gjennom slik samhandling på delprosjektnivå skulle det legges opp til å formulere og operasjonalisere problemstillinger knyttet til de enkelte tjenesteområdene og utforme prosjektarbeidet mer i detalj. Siden de svenske delprosjektene kom senere i gang enn de

norske, ble det aldri noe direkte samarbeid mellom prosjekter over landegrensene. Dette opplevdes som et savn fra de norske deltakerne. Mange kunne godt tenkt seg å blitt koplet til og hatt et mer direkte samarbeid med sammenliknbare prosjekter gjennom prosjektperioden.

I september 2002 reiste koordinatorene, prosjektdeltakere og forskere i prosjektet på studietur til Göteborg (Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune 2002). Det var lagt opp til en felles opplæringsdag med de svenske samarbeidspartene og en dag med individuelle besøk på sammenliknbare tjenestesteder. Dette opplevdes veldig konstruktivt og inspirerende både i forhold til tjenesten generelt og i forhold til egne delprosjekt.

## Prosjektsamlinger som læringsarena og integrasjonsmekanisme

Etter *Jämkomprosjektet* har Göteborg kommunearbeidet videre med å innføre mainstraming som strategi. Kommunen har blant annet startet en *Processledarutbildning i integrering*. Målet er å skape en likestilt kommunal virksomhet. I Sverige er det lagt stor vekt på at deltakelsen er en form for videreutdanning. Utdanningen er en prosess for både ledere og utførere, hvor den røde tråden er 3R-metoden. Deltakerne får teoretisk kunnskaper om likestilling, metoder og arbeidsmåter. Samtidig bygger utdanningen på at deltakerne omsetter kunnskapen i praksis, gjennom å lede et prosjektarbeid i egen virksomhet. Derfor gjennomføres flere prosjekter fra forskjellige typer virksomheter samtidig. Deltakerne møtes til jevnligesamlinger, hvor teoretiske og praktiske tema tas opp og prosjektene diskuteres. Deltakerne får hjemmelekse mellom samlingene. Oppgaven for å bestå «eksamen» er gjennomføring av eget prosjekt, som ved prosjekt-slutt legges fram muntlig og i en prosjektrapport.

Bergen kommunes og Hordaland fylkeskommunes utviklingsprosjekt tok utgangspunkt i modellen for prosjektlederopplæring fra Sverige, men har hatt mindre utdanningspreg. Prosjektet har vært preget av å være et pilotprosjekt, hvor metodeutprøving og -utvikling har stått i forgrunnen. På overordnet prosjektnivå har det vært lagt opp til samarbeid, læring og metodeutvikling gjennom månedlige prosjektsamlinger.

Starten ble formelt markert med åpningskonferanse i november 2001. Andre del av konferansen begynte å ringe inn og konkretisere kartlegging i delprosjektene. Arbeidet fortsatte i januar, hvor det gjennom hele 2002 ble holdt til sammen 10 månedlige dagssamlinger eller opplæringsdager for koordinatorene, prosjektdeltakerne og forskerne.

Formålet med samlingene var å lage egnede arenaer for læring, samarbeid og erfaringsutveksling, for å jobbe med integrering av kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteyting og planarbeid og for å videreutvikle 3R-metoden som et redskap for å gjøre det. I forhold til hovedprosjektets resultatmål, må samlingene på den ene siden vurderes i forhold til betydningen de har hatt for gjennomføring av lokalt delprosjekt. På den andre siden må de vurderes i forhold til betydningen de har hatt for metodeutvikling med tanke på videreføring.

Hovedformålet med de månedlige prosjektsamlingene var å etablere et forum hvor prosjektdeltakerne fikk tilgang på informasjon og veiledning som del av prosesslederopplæringen knyttet til sine egne delprosjekter, og at de kunne møte hverandre og utveksle erfaringer med bruk av 3R-metoden. Samlingene var med andre ord tiltenkt en viktig rolle som felles læringsarena for hele prosjektet (Solheim og Heen 2000).

De månedlige fellessamlingene formidlet og drøftet teoretisk og praktisk kunnskap for gjennomføring av delprosjektene. Samlingene ga også rom for erfaringsutveksling. I opplæringsprogrammet ble det lagt mye vekt på at deltakerne skulle utveksle ideer og erfaringer om utfordringer med integrering av kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjonen på eget tjenestested. I fortløpende diskusjoner mellom forskere og koordinatorene om opplegget for samlingene ble det lagt større vekt på slik praksisnær kunnskap enn på tilførsel av mer overordnet teoretisk kunnskap.

Prosjektsamlingene startet alltid med en runde med aktuelle begivenheter siden sist. Dette ble en måte å skjerpe seg til å se og tenke kjønn i praksis og skapte noen interessante diskusjoner med gode innspill fra prosjektdeltakerne. Av eksempler kan vi nevne: 1. Den heftige mediedebatten i bergensavisene våren 2002 da jentebuekorpsene ikke fikk lov å delta på buekorpsenes dag. 2. Venninnen til en av prosjektdeltakerne som var ute og fløy og ble tilsnakket av en flyvertinne: *«Kan du være så grei å flytte deg lengre bak i flyet. Vi kan nemlig ikke lette før vi har fordelt vekten bakover. Det er så greit å spørre deg fordi du er kvinne.»* Det hører med til historien at venninnen var meget slank og neppe bidro spesielt til vektfordeling.

Samlingene var stort sett todelt; en bolk med gjennomgang av status for enkeltprosjektene og spesielle utfordringer i delprosjektet knyttet til hvor de var i prosessen og en bolk hvor mer overordnede problemstillinger knyttet til teori og metode ble tatt opp. Opplegget for samlingene kom i stand i nær dialog med prosjektdeltakerne. Overordnede problemstillinger ble tatt opp både etter ønsker fra prosjektdeltakerne og forslag fra forskere og sentrale prosjektledere. Hver samling ble avsluttet med diskusjon om tema for neste samling. Det har vært fokusert på følgende tema i opplæringsprogrammet: Kjønnsperspektiv og likestilling, 3R-metoden, prosjektstyring og prosjektstyringsverktøy, statistikk, egenutvikling for prosjektdeltakerne, håndtering av motstand og presentasjon, formidling og forankring av prosjekt i egen organisasjon.

Etter noen få samlinger så vi viktigheten av at det ble avsatt tilstrekkelig tid til statusrapporter fra delprosjektene, slik at det ble anledning til å diskutere spesielle utfordringer og problemer i tilknytning til disse og at ikke denne delen av samlingen utelukkende fikk form av rapportering til sentrale prosjektledere og forskerne. Avhengig av hva som ble tatt opp i runden, ble det avsatt tid til avsluttende diskusjon der enkelte felleslinjer ble trukket opp. Ved gjennomgang av mer overordnede problemstillinger knyttet til teori og metode, la vi også vekt på å knytte disse til delprosjektene i avsluttende fellesdiskusjon.

Med den hektiske hverdagen prosjektdeltakerne må forholde seg til, var det litt uenighet om behovet for å ha så hyppige og lange samlinger. De fleste opplevde det som en styrke for eget prosjekt for å sikre framdriften og for prosjektsamarbeidet ved å skape nære relasjoner. Samtidig ble det sett som litt luksuriøst å bruke flere timer av en arbeidsdag en gang i måneden til samlingene. Flere opplevde dessuten at det ble en del repetisjon fra samling til samling med statusrapportene fra delprosjektene. Dette kan ses

i sammenheng med tendensene til at arbeidet og erfaringsutvekslingen som ble gjort på samlingene ikke ble fortløpende tatt opp i delprosjektene (jf. 6).

Samlet sett peker tilbakemeldingene på at noen ønsket seg hyppige, men kortere samlinger, mens andre kunne tenkt seg færre, men lange samlinger. De forskjellige ønskene må ses i forhold til at deltakerne hadde svært ulike arbeidssituasjoner som prosjektdeltakelsene skulle passe inn i.

Enkelte av deltakerne savnet større oppmerksomhet om mer overordnet teoretisk og metodisk kunnskap, spesielt i startfasen. I løpet av prosjektperioden har det kommet fram usikkerhet om hva som egentlig ligger i *Gender Mainstreaming* og hvordan 3R-metoden kommer inn i bildet. Vi ser også i ettertid at det skulle vært satt av mer tid tidlig i prosjektperioden på metodekunnskap, statistikk og statistikkredskap.

I tillegg til å fungere som en læringsarena, hadde prosjektsamlingene stor betydning som samlingspunkt og fellesramme for prosjektet. Gjennom hyppige treff og fokus på felles milepælsplan, opplevde deltakerne prosjektet og framdriften som veldig forpliktende. På den måten trekkes lasset mer i fellesskap.

Prosjektdeltakerne opplevde at prosjektsamlingene sveiset dem sammen. Noen var likevel kritiske til hvor nødvendig dette var for gjennomføring av egne delprosjekt. De fleste opplevde det likevel som nyttig å få kjennskap til så vidt forskjellige typer tjenester og skape kontakter utover dette prosjektet. Dersom utviklingsprosjektet er starten på at det settes i gang nye prosjekter lokalt eller i andre kommuner og fylkeskommuner, kan et slikt kontaktnett også være et ledd i å bygge opp en regional kompetanse.

Gjennomgangen over viser at prosjektsamlingene hadde stor betydning for gjennomføring av de lokale delprosjektene, først og fremst ved å være arena for læring, samarbeid og erfaringsutveksling, men også ved å gi de lokale prosjektene en forankring utover egen virksomhet, og dermed større legitimitet enn de ellers ville ha hatt. Samlingene var videre et viktig referansepunkt for forskerne for å få satt problemstillinger i forhold til metoden på dagsorden og diskutert dens ulike faser i plenum.

## **3R-metoden – Fra tvangstrøye til nyttig redskap**

Ifølge evalueringsoppdraget skal vi både ta stilling til 3R-metoden som redskap for å jobbe med integrering av kjønnsperspektiv og videreutvikle metoden. Et av spørsmålene vi må ta stilling til er dermed: Har 3R-metoden fungert som et nyttig redskap og hjelpemiddel eller som en tvangstrøye? Generelt kan vi si at i utgangspunktet så er det en fordel å ha en oppskrift. Dersom en metode angir en retning og noen framgangsmåter som gjør det lettere å komme i gang med et arbeid og som gir pågangsmot, så er det bra. Hvis en metode framstår som litt mystisk eller vanskelig, der deltakerne blir veldig usikre på hva som skal gjøres og om de kan klare det, så er det et dårligere redskap.

Ved å følge samtlige sju delprosjekter gjennom hele prosjektperioden, har vi kunnet se en tydelig prosess. I de innledende presentasjonene av metoden ble deltakerne veldig revet med av metoden: Dette så ut som et enkelt og nyttig redskap som kunne avdekke store skjevfordelinger mellom kjønnene. Etter hvert som metoden skulle operasjonaliseres og konkretiseres i forhold til egen virksomhet, oppstod det imidlertid en del

frustrasjon og usikkerhet. Hva skulle konkret gjøres under hver av de tre R'ene? Hvilke spørsmål skulle stilles under ressurser, under representanter, under rettferdighet – og hvor grundig skulle spørsmålene besvares? Det ble også en del diskusjoner om lojalitet til metoden, og om hvor mye det kunne vises og vendes den. Dette siste var spesielt tydelig i de fylkeskommunale delprosjektene, først og fremst i statistikkprosjektet som vi så i gjennomgangen over. Selv om mange altså opplevde at metoden var vanskelig å jobbe med, og til tider kunne være en tvangstrøye, så opplevde de i ettertid at den var et nyttig utgangspunkt for prosjektene. Metoden gav dem noe håndfast å jobbe ut ifra.

## Oppsummerte erfaringer

For å samle trådene fra beskrivelsene over om gjennomføringen, vil vi oppsummere følgende viktige funn fra evalueringen:

1. Måten prosjektet har vært organisert på, har hatt stor betydning for gjennomføringen av delprosjektene, både i forhold til å gi prosjektet forankring og legitimitet og i forhold til at arbeidet har latt seg gjennomføre.
2. Tid har vært et gjennomgående problem. Erfaringene fra delprosjektene i Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune viser at en vanlig fallgrube er for høyt ambisjonsnivå: Problemstillingene står ikke i forhold til det en har mulighet for å gjøre innenfor projektrammen, eller det samles inn for mye informasjon. Resultatet kan bli at prosjektet renner ut i sanden, at kvaliteten på prosjektarbeidet blir dårlig eller blir helt avhengig av enkeltpersoners engasjement.
3. Statistisk informasjon kan være lett å samle inn, men svært tid- og kompetansekrevende å systematisere og analysere. Dersom en skal samle inn store mengder informasjon er det behov for statistikkredskap og kunnskap til å bruke det.
4. Problemet med å få satt av tilstrekkelig tid til prosjektarbeidet handler ikke utelukkende av at ambisjonene har vært for store, men også av at arbeidet ikke har vært strukturert godt nok.
5. Forskjellige typer virksomheter og tjenestestedsnivå har forskjellige typer rammebetingelser å gjøre et prosjektarbeid innenfor. Det handler om i hvilken grad prosjektarbeid er en del av hverdagen, eller om en stort sett jobber direkte i forhold til brukere. Det handler også om hvilken bakgrunn de som står for gjennomføringen har og hvor vant de er til å rapportere skriftlig.
6. Det var viktig å sette av tilstrekkelig tid til diskusjon av enkelprosjekter på prosjektsamlingene, og at det ble anledning til mer dyptgående diskusjon om spesielle utfordringer og problemer i prosjektet slik at en faktisk kom et skritt videre. Dersom det ikke settes av tilstrekkelig tid blir det mer snakk om rapportering enn om framdrift og erfaringsutveksling.
7. Prosjektsamlingene hadde stor betydning for gjennomføring av de lokale delprosjektene først og fremst gjennom å være arena for læring, samarbeid og erfaringsutveksling, men også i forhold til å gi de lokale prosjektene en forankring utover egen virksomhet.

8. Å ha en konkret metode å ta utgangspunkt i har vært en styrke for gjennomføring av delprosjektene. For det første har det gitt noe håndfast og konkret å jobbe ut i fra. For det andre har det vært et viktig felles referansepunkt for samarbeid mellom svært forskjellige typer virksomheter.
9. Gjennomgangen av de sju delprosjektene viser at resultatene av prosjektet varierer med hvilken del av tjenesten en setter fokus på, om en knytter problemstillingene til pågående utviklings- eller utredningsarbeid, hvor detaljert eller generell informasjon som samles inn og hvilke rammer prosjektet har å forholde seg til.

Det har vært en styrke for evalueringsoppdraget at svært forskjellige typer organisasjoner og tjenestesteder har vært med, at de har hatt forskjellige utgangspunkt og problemstillinger og at deltakerne har hatt forskjellige posisjoner, arbeidssituasjoner og bakgrunn. Dette har gitt mulighet til å videreutvikle metoden på en slik måte at prosjektet sikres best mulig overføringsverdi. Med utgangspunkt i de samlede erfaringene fra utviklingsprosjektet vil vi i det videre presentere konkrete anbefalinger om tilrettelegging, organisering og gjennomføring av prosjekter for integrering av kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteproduksjon og planlegging.

## 7. Prosess- og metodeutvikling

Utgangspunktet for delprosjektene har vært å prøve ut 3R-metoden for å integrere kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging. En sentral oppgave for oss som følgeforskere har vært å følge og forske på prosessene på overordnet prosjektnivå og på delprosjektnivå, for å drive fram, evaluere og dokumentere prosess- og metodeutvikling.

I de to foregående kapitlene ble de sju delprosjekter og rammen for gjennomføringen gjennomgått. På denne bakgrunn presenteres nå noen konkrete forslag for arbeid med 3R-metoden. Det handler om metodetilpasning og betingelser for gjennomføring.

### Lojalitet til terrenget framfor kartet

Vi vil for det første understreke at lojaliteten må ligge i formålet med arbeidet, ikke i metoden. Her har delprosjektene vært tenksomme og kritiske, og kommet med viktige innspill til nyansering av metoden. Vi må spørre om redskapet passer til virksomheten, ikke om virksomheten passer til metoden. Lojalitet må være til terrenget, ikke til kartet.

Endelig utforming av de sju delprosjektene illustrerer hvordan det er mulig og formålstjenlig å anvende 3R-metoden på forskjellige egenskaper ved ulike virksomheter.

Det gikk et tydelig skille mellom delprosjektene fra kommunen og delprosjektene fra fylkeskommunen. Kommuneprosjektene kunne i større grad følge malen på et 3R-prosjekt. 3R-metoden er opprinnelig utviklet for å gjennomføres innenfor virksomheter som driver direkte brukerrettet tjenesteyting, som offentlig servicesenter, konsultasjon ved helsestasjon, administrasjon av tilskuddsordninger og tilrettelegging av badetilbud. Direkte brukerrettet tjenesteyting kjennetegnes gjerne ved at brukerne er enkeltpersoner; badegjester, stønadsmottakere og elever. Hovedtjenesten(e) som fordeles er ofte enkle målbare størrelser, som direkte eller indirekte kan beskrives i tallmessige termer på individnivå: Hva blir utfallet av kvinners og menns kontakt med Aetat, hvilken type hjelp får kvinner og menn som henvender seg til et servicesenter, hva er størrelsen på stønader og tilskudd til kvinner og menn, hvor mye tid er satt av til aktiviteter som menn og kvinner benytter seg av, hvor ofte kommer gutter og jenter til orde i en skoletime, hvor stort areal i en barnehage er satt av til aktiviteter som flest gutter og flest jenter deltar i, hvor lenge varer en konsultasjon på helsestasjonen for jenter og gutter? Spørsmålene viser vanlige egenskaper innenfor den kommunale virksomheten, og samtlige fire kommuneprosjekter representerte tjenester hvor disse egenskapene var til stede.

Fylkeskommunal virksomhet driver tjenesteyting på et mer overordnet og indirekte nivå. Dette innebærer noen ekstra utfordringer i forhold til bruk av 3R-metoden. Tjenesteytingen kan være planarbeid, utredninger, statistikkproduksjon og budsjett, og er ofte kollektive goder tilgjengelige for dem som ønsker det. Både brukerne og ressursene som fordeles kan være vanskeligere å identifisere. Prosjektene kan sjelden kartlegge ressursbruk med hensyn på kjønn ved enkle tellinger. Det gir gjerne mer mening å snakke om *kvaliteter* som er viktige for kvinner og menn på bakgrunn av ulike

livsmønster, ønsker, prioriteringer eller behov: For eksempel tilrettelegging av kollektivterminaler i forhold til kvinners og menns ulike vilkår, ønsker og behov og hvilken plass som er satt av til statistikk på områder som er viktige for kvinners og menns vilkår, ønsker og behov.

## Realistiske ambisjoner

Hvordan det er mulig og formålstjenlig å bruke 3R-metoden, avhenger ikke bare av hvilken type virksomhet metoden skal anvendes innenfor, men selvsagt også av hva som er utgangspunkt, rammer og målsetting for å gjennomføre prosjektet.

*Skape bevissthet eller iverksette konkrete tiltak?* For det første kan det stilles spørsmål ved om formålet først og fremst er å skape større bevissthet og få bedre kunnskap om hvordan virksomheten retter seg mot enkeltbrukere, eller om målet er å iverksette konkrete tiltak.

Formålet med prosjektet vil avhenge delvis av typen virksomhet. Kollektivterminalprosjektet og statistikkprosjektet skilte seg fra de andre delprosjektene ved at de var knyttet til konkrete utredningsprosesser. Utgangspunktene var ikke først å fremst å framskaffe informasjon om hvordan tjenesten rettet seg mot kvinner og menn, men å jobbe konkret med å integrere kjønnsperspektivet i *Kollektivterminalplan for Hordaland* og i *Fylkesstatistikk Hordaland 2002* (Hordaland fylkeskommune 2002c og d). Prosjektene var mer handlingsrettet og kartleggingen ble en aktivitet som foregikk parallelt. Det var dermed i praksis ikke samme skille mellom kartleggingsfasen, analyse- og diskusjonsfasen og tiltaksfasen, som i de andre delprosjektene. Ved å jobbe med integrering av kjønnsperspektiv i konkrete utredningsprosesser, var prosjektarbeidet delvis integrert i de ordinære oppgavene. De andre prosjektene kan sies å ha som utgangspunkt å først skape større bevissthet og kunnskap om hvordan virksomheten fungerer i forhold til kvinner og menn. Det er dette 3R-metoden først og fremst er et redskap for. Tanken er at slik kunnskap i neste omgang danner grunnlag for iverksetting av konkrete tiltak. En måte å sikre at resultatene tas opp i organisasjonen og at prosjektene gjøres mer handlingsrettede, kan være å knytte problemstillingene til planlagt, eller allerede igangsatt utviklingsarbeid i virksomheten. Dette vil uansett være en styrke for prosjektet ved å gi det større legitimitet og forankring og gjøre det mindre ressurskrevende.

Prosjektets fokus avhenger også av hvilket kunnskapsgrunnlag en allerede har om kjønn i virksomheten, og hvor tilgjengelig informasjonen man trenger er. Helsestasjonsprosjektet visste allerede en god del om ressursbruk og kjønnsfordeling blant sine brukere. Prosjektet gikk derfor ut over 3R-metoden og gjennomførte en brukerundersøkelse, for å søke å besvare spørsmålet om hvorfor bildet så ut slik som det gjorde.

*Hvor omfattende skal prosjektet være?* For det andre kan vi stille spørsmål ved hvor omfattende prosjektet skal være. Det handler på den ene siden om *hvor mye informasjon som skal samles inn*. På den andre siden handler det om *hvor lang tid prosjektet skal gå over*. Det viktigste i slike vurderinger er å ta hensyn til at det er et fordypningsarbeid som ikke kan gjøres i en håndvending og at prosjektarbeidet må være nøye planlagt innenfor



realistiske milepæler. Samtidig bør kartleggingsperioden og -materialet være klart avgrenset. En viktig lærdom fra gjennomføringen er at store mengder informasjon kan være lett å samle inn og at problemene oppstår når informasjonen skal systematiseres og analyseres. Delprosjektene gikk over et år, inkludert 3 måneder med kartlegging. Tiden var nødvendig for å sette seg inn i metoden, for å justere prosjektet underveis og for å gjøre prosjektet på siden av annet arbeid. Selve kartleggingsperioden kunne derimot med fordel vært begrenset til en måned for flere av prosjektene for å begrense tallmaterialet.

*Grave i bredde eller dybde?* For det tredje må prosjektene ta stilling til om de ønsker å kartlegge en større del av tjenesten (bredde), eller om de vil se mer detaljert på en mindre del av den (dybde).

Erfaringene fra delprosjektene tyder på at selv om tjenester ser likestilte ut ved en bred men overflatisk kartlegging, så kan en mer detaljert dybdeboring avsløre interessante kjønnsforskjeller. Ved Slåtthaug svømmehall ble den totale bruken av hallen kartlagt. Like mange kvinner og menn brukte hallen totalt og innenfor brukergruppene. Mer detaljert informasjon om de forskjellige typer aktiviteter og aldersgrupper viste et litt annet bilde. Gjennomgangen av støtteordningen aktivitetstilbud viste store kjønnsforskjeller i hvordan tilskuddet ble fordelt mellom gutter og jenter på medlemsnivå. Dette er eksempel på et prosjekt hvor en begrenset del av tjenesten ble valgt ut og all tilgjengelig informasjon i forhold til hvordan gutter og jenter fikk del av tjenesten ble kartlagt. Hordaland fylkeskommunes delprosjekt om *Fordeling av rammetilskudd til idretten* (Hordaland fylkeskommune 2002b), er eksempel på et svært stort prosjekt hvor det ble samlet inn mye informasjon. Informasjonen ga et overordnet bilde av hvordan tilskuddet ble brukt, men informasjonen var ikke egnet til å avdekke fordeling av penger i forhold til kjønn på individnivå.

Formål med og omfang til et 3R-arbeid må selvfølgelig stå i forhold til rammen det skal gjøres innenfor: Hvilken forankring prosjektet har, hvem som er ansvarlig for det, hvor mye tid de har til rådighet, hvilken kompetanse de har, eller har mulighet for å skaffe seg i løpet av prosjektperioden, hvilke muligheter for samarbeid som finnes og hvilken tilgang de har på ekstern hjelp og ekspertise.

## **Gode spørsmål heller enn dårlige svar**

3R-metodens suksess ligger i at den framstår som et enkelt verktøy, anvendelig for alle typer virksomheter og tjenester. Tallmessige beskrivelser av hvordan kvinner og menn er representert innenfor tjenesten eller virksomheten og hvordan de får del av dens ressurser, danner i neste omgang utgangspunkt for spørsmål om hvorfor det er sånn.

Vi vil understreke at dette må gjøres på bakgrunn av en nærmere forståelse av kvinners og menns forskjellige vilkår, ønsker og behov. Avdekking av om kvinner og menn får et *likt* eller *ulikt tilbud* gjennom kartleggingen diskuteres i forhold til om dette kan forstås som et *likeverdig tilbud*.

Kartlegging av ressursfordeling (R1 og R2)	⇐	Kvinner og menns vilkår, ønsker og behov
R1: Får like mange kvinner og menn del av tjenesten?	⇐	Har like mange kvinner og menn behov for eller ønske om å bruke tjenesten?
R2: Får kvinner og menn like stor andel av tjenesten?	⇐	Har kvinner og menn behov for eller ønske om like stor andel av tjenesten?
R2: Får kvinner og menn samme kvalitet på og innhold av tjenesten?	⇐	Har kvinner og menn behov for eller ønske om den samme type tjenesten?

---

⇓

R3: Får kvinner og menn et likeverdig tilbud?

Vi vil videre understreke at rettferdighetsdiskusjonen ofte er en lengre prosess som settes i gang av kartleggingen og som eventuelt resulterer i konkrete tiltak og endringer innenfor virksomheten. Det er en prosess som involverer alle beslutningstakere og tjenesteytere innenfor virksomheten. *Det viktigste for dem som står for selve gjennomføringen av 3R-prosjektet blir å reise relevante og gode spørsmål til diskusjon på bakgrunn av kartleggingsresultatene.* For å kunne svare på om tjenesten er rettferdig, trengs det i mange tilfeller gode generelle kunnskaper om kjønn. Det kan ikke forventes at tjenesteytere på ulike forvaltningsnivå og i ulike deler av virksomheten har, eller har mulighet for å skaffe seg slik innsikt innenfor rammene av et 3R-prosjekt. Forutsetninger for å konkludere er at vi har kunnskap om kvinners og menns ulike vilkår, ønsker og behov. Slik kunnskap kan vi enten få gjennom tidligere forskning eller gjennom egne undersøkelser. For eksempel: Hvor mange kvinner og menn som bor i nærområdet til et tilbud, hvor mange kvinner og menn som fyller eventuelle kriterier for å få tilbudet, hvor mange kvinner og menn som har behov for eller ønsker tjenesten og hvilke kvaliteter ved tjenesten som er viktig for kvinner og menn.

Metoden kan først og fremst brukes til å få i gang bevissthet om kjønn og sette i gang diskusjonsprosesser om tjenestekvalitet og kjønn. Det handler om kunsten å stille gode spørsmål – kunsten å leve med gode spørsmål, selv de greie svarene ikke alltid finnes. Å se gode spørsmål som viktige resultater kan være uvant. En viktig huskeregel er at det er bedre å stille relevante og gode spørsmål, enn å formulere dårlige og lettvinde svar.

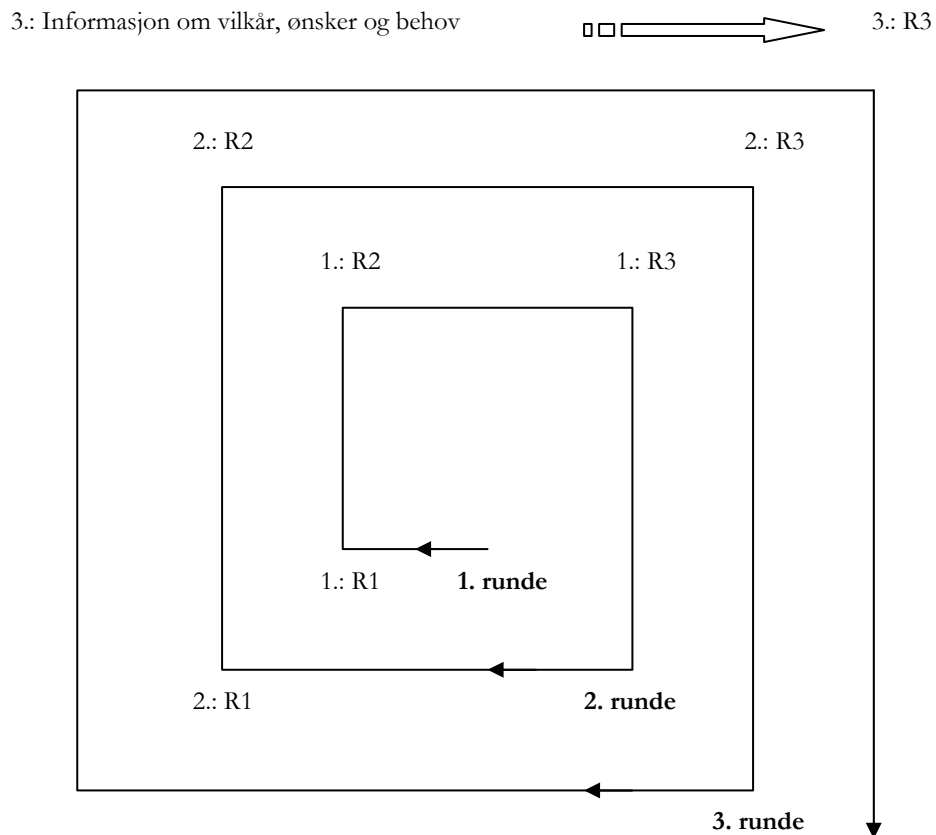
## Runddans med 3R-metoden

Gjennomføringen av de sju delprosjektene problematiserer videre forestillingen om arbeid med 3R-metoden som en lineær prosess, hvor det først kartlegges hvordan kjønn er representert, deretter hvordan de får del av virksomhetens ressurser, og at dette så danner grunnlag for rettferdighetsdiskusjon av tjenesten. Det synliggjøres et behov for å løse på skottene mellom metodens ulike faser.

Metoden viser til tre analyseskritt som følger hverandre kronologisk: kartlegging av *representasjon* (R1) av kvinnelige og mannlige brukere og av *ressurser* (R2) gir grunnlag for diskusjon om hvorvidt virksomhetens *ressursfordeling* fungerer *rettferdig* (R3) i betydningen *likeverdig tilbud* for brukere av begge kjønn. I praksis er det ofte mer fruktbart å tenke

skrittene i 3R-metoden som en spiral, hvor en begynner i det små og gjør begrensede kartlegginger av R1 og R2, som deretter danner grunnlag for enkle rettferdighetsdiskusjoner. Rettferdighetsdiskusjonene ender ofte i behov for nye kartlegginger, for eksempel informasjon om andre deler av tjenesten, mer detaljert informasjon om den delen av tjenesten en allerede ser på, eller mer informasjon om kvinners og menns ulike vilkår, ønsker og behov. Ettervert danner informasjonen grunnlag for mer grundige rettferdighetsdiskusjoner om hvordan virksomheten fungerer i forhold til kjønn. Dette kan illustreres ved hjelp av følgende figur:

Figur 5. Arbeid med 3R-metoden i praksis



Ser vi nærmere på eksemplene fra delprosjektene innebar noen av dem flere runder med kartlegginger og rettferdighetsdiskusjon. I helsestasjonsprosjektet kartla en i første runde hvor mange gutter og jenter som henvendte seg til helsestasjonen og altså fikk del av tilbudet. I neste runde ble det gjennomført en brukerundersøkelse for å prøve å finne svar på hvorfor bildet så ut som det gjorde. Dersom vi stykker opp prosjektet ved Slåtthaug svømmehall i slike runder, kan vi si at første runde kartla den totale bruken av anlegget, andre runde vurderte om bildet forandret seg ved å se på mer detaljert gruppenivå, tredje runde så nærmere på hvordan kjønn var representert i nrområdet til svømmehallen og fjerde runde fant ut mer om de kvinnelige og mannlige badegjestenes ønsker og behov i forhold til tilbudet. Prosjektet peker mot en femte runde med innsamling av informasjon om kvinners og menns ulike ønsker og behov i forhold til badetilbud generelt.

Denne måten å forstå arbeid med 3R-prosjekt på, kan sikre at prosjektet lar seg gjennomføre innenfor planlagte rammer. *Det er bedre å finne ut noe konkret om noe enn å finne ut lite om mye. Begynn derfor i det små og utvid heller prosjektet etter hvert!* I utgangspunktet er det ingen prosjekter som er for små til å bruke 3R-metoden på. En kan prøve seg fram med å bruke 3R-metoden som arbeidsmetode og gjøre enkle kartlegginger av virksomheten. Etter hvert kan en eventuelt utvide det til et større prosjekt.

## Manglende resultater – feil spørsmål?

Å tenke arbeid med 3R-metoden som en tilbakevendende prosess mellom kartlegging og analyse/diskusjon, handler også om tolkning av resultater. På den ene siden handler det om å stille spørsmål ved om det at kartleggingen ikke avdekker forskjeller i hvordan tjenesten retter seg mot kvinner og menn betyr at alt er bra, eller om det betyr at en har stilt feil spørsmål eller spørsmål på feil nivå. Ser vi igjen på svømmehallprosjektet, kan rundene som ble gjort i dette prosjektet illustrere poenget. Utgangspunktet er at det ikke finnes noen forskjeller i hvordan tjenesten retter seg mot kvinner og menn. Etter flere runder stilles det til slutt spørsmål ved om en rettferdig kjønnsfordelingen burde vært flere kvinner enn menn i forhold til at dette er en av få anleggsidretter kvinner virkelig liker. På den andre siden handler det om å problematisere hvorvidt påviste forskjeller er rimelige og saklige. For eksempel når menn systematisk får oftere førsteprioritet i ambulansetjenesten i Göteborg. Hvis det skyldes at menn oftere enn kvinner har akutt livstruende grunner til å trenge ambulanse (hjerteinfarkt, ulykker), så er jo det helt rimelig. Hvis det skyldes at helsepersonell systematisk undervurderer fare og smerte for de tilstandene kvinner trenger ambulanse for, så er det alvorlig diskriminering. Det er med andre ord behov for å stille/kartlegge nye spørsmål og ta stilling til verdier – hva er rettferdig?

## Tilrettelegging for 3R-arbeid

Tilrettelegging for arbeid med 3R-metoden handler om lokal og sentral organisering og samarbeid, kunnskapsbehov og behov for redskaper for gjennomføring.

*Lokal organisering* viser til interne betingelser for å gjennomføre større eller mindre 3R-prosjekter i en virksomhet. Som ved alt annet arbeid, er det selvfølgelig viktig at *ansvaret og mandatet for det er klart definert*. Videre er det viktig at arbeidet er godt *organisatorisk forankret både politisk og administrativt*. Dette er av avgjørende betydning for at de som skal gjøre jobben får rom for det og for at resultatene av kartleggingen blir tatt opp i virksomheten. Forankring kan sikres ved at arbeidet initieres ovenfra, for eksempel ved å oppfordre ledere som er åpne for likestillingsarbeid til å igangsette 3R-prosjekt. Arbeidet kan også sikres forankring gjennom intern organisering, for eksempel ved at de som står for jobben har en sentral rolle i virksomheten, eller at ledelsen på et eller annet nivå er involvert i arbeidet for eksempel som deltaker i referansegruppe. Arbeidet kan også sikres forankring ved å knytte det til allerede igangsatt eller planlagt utviklingsarbeid i organisasjonen. Det anbefales også at *flere er ansvarlige for det lokale arbeidet*, både for at interne forandringer ikke skal velte arbeidet og for at en skal ha interne diskusjonspartnere. God tjenesteyting angår begge kjønn, og derfor bør en også legge vekt på at både kvinner og menn involveres i arbeidet.

*Sentral organisering* handler om mer ytre betingelser for arbeid med 3R-metoden og viser til en type nettverksorganisering som dette utviklingsprosjektet er eksempel på. En kommune, fylkeskommune eller annen organisasjon som planlegger å sette i gang 3R-prosjekter, bør tenke gjennom hvordan egnede arenaer for samarbeid, erfaringsutveksling og læring kan lages. Dette bør planlegges allerede i invitasjonsfasen, etter som

det har betydning for hvilke prosjekter en velger å ha med. For dem som skal gjennomføre prosjektet, er det en styrke å ha andre diskusjonspartnere utover interne samarbeidspartnere. Samarbeid vil dessuten øke prosjektets status og dermed bedre grunnlaget for lokal forankring. Gjennomgangen over viste at den organiseringen som Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune valgte ble positivt vurdert av deltakerne.

Alternativt til samarbeid mellom forskjellige delprosjekter, kan det legges opp til samarbeid mellom sammenliknbare tjenestesteder, eller mellom prosjekter med sammenliknbare problemstillinger. Fordelene vil være å sammenlikne måter å gjøre prosjekt på og at en raskere kan konkretisere bruken av 3R-metoden. En fare er at samarbeidet i mindre grad preges av nysgjerrighet og interesse, og at det sniker seg inn elementer av konkurranse eller forlegenhet over egen virksomhet eller prosjekt. Alternativt til at alt samarbeidet foregår innenfor det overordnede prosjektnettverket, kan det opprettes mindre samarbeidsgrupper, som arena for den praktiske gjennomføringen. Mens det jevnlike samarbeidet foregår i gruppen, kan prosjektnettverket mer komme inn i spesielle faser, for eksempel ved prosjektstart og prosjektavslutning, og kanskje i en midtfase. Prosjektnettverket kan også brukes i forbindelse med formidling av kunnskap, for eksempel ved å arrangere forelesninger og/eller seminar. Det kan også stimuleres til samarbeid og nettverksbygging gjennom oppretting av treffpunkter mellom prosjekter, for eksempel gjennom oppretting av internettsteder, eventuelt med chattegrupper, informasjon om ferdige og nye prosjekter i andre virksomheter og eventuelt i andre organisasjoner.

*Behov for kompetanse:* For å gjennomføre 3R-prosjekt trengs det noe teoretisk kunnskap om kjønn, noe metodisk kunnskap om bruk av 3R-metoden og grunnleggende kunnskap om prosjektledelse. Slik kompetanse kan tilføres gjennom oppretting av prosjektgruppe, med prosjektsamlinger hvor deltakerne får opplæring i aktuell teori og metode, gjennom forelesninger og gruppearbeid.

De som skal gjennomføre prosjekt bør ha tilgang til en eller flere ressurspersoner som de kan rådføre seg med i løpet av prosjektperioden. Partnere på eget og samarbeidende prosjekt vil selvfølgelig være viktige ressurspersoner, men det anbefales også tilgang på ekstern ekspertise. Det kan være en koordinator som setter seg inn i feltet, andre som har gjennomført integreringsprosjekter, eller forskere. Ekstern ekspertise kan brukes i forbindelse med opplæring (for eksempel forelesning) og/eller veiledning i ulike faser av prosjektet.

Det vil være en stor fordel om det opprettes en reisende kompetanse på nasjonalt nivå, eller kanskje helst regionalt nivå, som kan ha veiledningsoppgaver i forhold til integreringsprosjekter rundt om i landet eller distriktet. En slik satsing vil sette fart i prosessen mot integrering av kjønnsperspektivet i all planlegging og politikk.

*Redskaper for å konkretisere bruken av 3R-metoden og strukturere arbeidet:* Tid har vært et gjennomgående problem i delprosjektene. En viktig ressurs sparende faktor for gjennomføring er å ta utgangspunkt i enkle redskaper. 3R-metoden er i seg selv et redskap. Metoden har imidlertid vist seg å være vanskelig å jobbe med i praksis, uten redskaper for å konkretisere bruken av den.

Som svar på problemene med å avsette konsentrert tid til å arbeide med prosjekt og utforming av skriftlig materiale underveis i prosessen, har vi utformet en arbeidsbok

(Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS 2003b) som skal følge enkeltprosjekter. Den skal bidra til at læringsprosessen blir tydeligere, ved at deltakerne fortløpende noterer planer, resultater og erfaringer i prosjektet. Den skal videre bidra til at utarbeiding av prosjektbeskrivelse, individuell milepælsplan og endelig rapport i større grad blir deler av et helhetlig arbeid. Store deler av sluttrapporten vil gjennom arbeidsboken da være ferdig formulert når prosjektene nærmer seg avslutning.

3R-metoden framstår ofte som enkel når den gjennomgås og eksemplifiseres. Problemene oppstår når metoden skal tilpasses egen virksomhet. Eksempler fra andre virksomheter som har brukt metoden er viktige utgangspunkt for dem som skal gjennomføre prosjekt. Jo flere eksempler, jo mer nyansert og konkret blir metoden, gjennom å gi ideer om hvordan en selv kan bruke den. Gjennom å tenke 3R-metode på forskjellige hverdagslige situasjoner, kan en også bli trent til å forstå logikken i den.

## 8. Resultater og videreføring

I tillegg til å drive prosess- og metodeutvikling har evalueringen fokusert på resultater og videreføring. Det handler om å vurdere hvor egnet opplegget er til å ivareta målsetningen om likestilling og tjenestetilbud som er tilpasset begge kjønn.

Dette har vært et pilotprosjekt med utprøving av en konkret metode for å kartlegge og analysere virksomheter i forhold til kjønn. Bruk av 3R-metoden må ses som starten på en prosess mot *Gender Mainstreaming* – der målet er å integrere et kjønnsperspektiv, hvor konsekvenser for kvinner og menn skal tas med i betraktning, i all planlegging, tjenesteyting, administrasjon og politikk. Målet på lang sikt er dermed klart definert.

Kartlegging og analyse av en virksomhet i forhold til kjønn danner grunnlag for arbeidet med å integrere kjønnsperspektiv i virksomheten (jf. kap. 2 og 4). Evalueringen må derfor ta stilling til hvor godt 3R-metoden egner seg for å skape et slikt grunnlag.

I forrige kapittel så vi at poenget med 3R-metoden er å igangsette en bevisstgjøringsprosess om hva likestilling betyr innenfor den delen av virksomheten som kartlegges. Og at dette i neste omgang danner grunnlag for nødvendige tiltak og endringer. Resultatene fra arbeidet kan vurderes etter om debatt og bevisstgjøring nedfelles i den lokale delen av virksomheten: at det utarbeides rutiner for å integrere kjønn i den videre virksomheten. En tilleggsbonus kan være at prosjektet får ringvirkninger utover den lokale virksomheten, som å inspirere andre virksomheter til å gjøre noe liknende, eller at det lages en mal for kartlegging som kan overføres til liknende virksomheter. Vi kan illustrere dette på følgende måte:

Figur 6. Implementering

Integrering av kjønnsperspektiv		
	Internt	Eksternt
Uformell	Starte intern bevisstgjøring ved oppmerksomhet og debatt om virksomheten i forhold til kjønn	Inspirere andre virksomheter /deler av virksomheten til å gjennomføre liknende prosjekt
Formell	Nedfelle kjønnsperspektiv i handlingsplaner og utarbeide rutiner for integrering av kjønnsperspektiv.	Utarbeide mal for integrering av kjønnsperspektiv i andre (deler av) virksomheter

Delprosjektene ble avsluttet ved årsskiftet 2002/2003, men rapportering og formidling fra prosjektene foregikk utover våren 2003. Forskningsprosjektet ble avsluttet i mai. Det betyr at vi liten grad kan si noe om hvilke konsekvenser prosjektene vil få på lang sikt i forhold til tjenestedsnivå og på overordnet nivå. Evalueringen i forhold til resultater og videreføring vil derfor mer være på prosessnivå enn på resultatnivå. I det videre drøftes prosessene som er igangsatt på delprosjekt- og hovedprosjektnivå i lys av figur 6.



## Integrering av kjønnsperspektiv på lokalt delprosjektnivå

Pilene i figuren er ment å illustrere viktigheten av at delprosjektet går fra uformell diskusjon om resultatene til mer formaliserte måter å integrere kjønnsperspektivet på, for å unngå faren for at prosjektet blir et tilfelle med enkeltrappering. Likeledes anses det som viktig at prosjektet får ringvirkninger utover den lokale delen av virksomhetene som har vært med i prosjektet. En måte å sikre dette på, er å inspirere andre virksomheter til å gjøre noe liknende.

Gjennomgangen av delprosjektene viste store variasjoner i hva som konkret kom ut av gjennomføringen. Samtlige delprosjekter meldte tilbake at arbeidet med prosjektet hadde skapt større bevissthet om kjønn på tjenestestedsnivå. Det varierer en del om dette begrenset seg til prosjektdeltakerne, eller om det også har forplantet seg til medarbeidere og til virksomhetens rutiner.

Gjennomgangen har vist et skille mellom de to fylkeskommunale prosjektene, som startet arbeidet direkte med å integrere et kjønnsperspektiv i konkrete utredningsprosesser, og resten av delprosjektene, som mer fulgte malen på et 3R-arbeid. I statistikkprosjektet ble det gjennomført konkrete tiltak for å sikre rutiner for integrering av kjønnsperspektiv i det videre arbeidet. I tillegg ble det foreslått å innarbeide rutiner på å spørre de som henvender seg med bestilling på statistikk om de vil ha den delt på kjønn. På denne måten får en signalisert til andre virksomheter at det er viktig med et kjønnsperspektiv i statistikk.

Prosjektet fra Slåtthaug svømmehall skiller seg også ut fra de andre delprosjektene. Selv om det ikke viste forskjeller i hvordan tjenesten retter seg mot brukere av begge kjønn, har prosjektet greid å fange oppmerksomhet på politisk nivå, ved at kommunaldirektøren vil se nærmere på videreføring i andre virksomheter. Forklaringen kan finnes i en politiske ledelse som har interesse for området og at rammene for at resultatene tas opp i organisasjonen er til stede. Noe av forklaringen kan også finnes i prosesslederens posisjon og evne til å formidle fra prosjektet.

Andre prosjekter, som gjerne hadde tydeligere resultater å vise til, fikk mindre oppmerksomhet rundt prosjektene sine, både når det gjaldt formidling internt og eksternt. I noen grad kan dette handle om motstand eller mindre interesse for prosjektet og resultatene fra overordnet nivå.

Alt i alt viser evalueringen så langt at 3R-metoden er egnet til å skape større bevissthet om betydningen av kjønn på tjenestestedsnivå. Dette er delvis uavhengig av om kartleggingen viser til klare forskjeller mht. kjønn eller en ikke klarer å avdekke noen tydelige forskjeller. Bevisstheten dannes dermed først og fremst i forhold til å arbeide med denne typen spørsmål. I hvilken grad bevisstheten utnyttes videre i å lage rutiner for integrering av kjønnsperspektiv innenfor tjenesten, avhenger både av i hvilken grad en greier å knytte arbeidet med 3R-metoden til annet utviklingsarbeid innenfor virksomheten eller til konkrete prosesser. Dette understrekes også i en studie av arbeidet med integrering av kjønnsperspektiv på departementenes arbeidsområder hvor Buland og Skaar (1998) finner at synlig relevans er en nøkkelfaktor i forklaringen på ulikhetene i integreringsarbeidet. Med dette menes i hvilken grad kjønnsdimensjonen oppleves som viktig for virksomhetens primære arbeidsfelt. Det avhenger også av hvordan det

formidles fra prosjektet og hvilken posisjon den som formidler har innenfor virksomheten og hvilke intern og ekstern motstand en eventuelt møter i gjennomførings- og formidlingsfasen.

## **Integrering av kjønnsperspektiv på sentralt prosjektnivå**

Gjennomgangen av delprosjektene viser hvordan integrering av kjønnsperspektiv har nedfelt seg på tjenestestedsnivå og blitt en del av tenkningen. Resultatene fra delprosjektene er delvis formidlet internt på tjenestestedene og i noen tilfeller også på overordnet nivå. Både Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune har dessuten opprettet internettsider for prosjektene og lagt ut prosjektrapporter. Den nasjonale avslutningskonferansen var også viktig for å formidle fra prosjektet, og flere ledere fra Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune var til stede på konferansen.

Likestillingsmelding for Bergen kommune 2003-2008 (Bergen kommune 2003a) ble behandlet av Byrådet 25.06.03 og sluttbehandlet av Bystyret 29.09.03. Meldingen tar opp problemstillinger innenfor fire hovedtemaer: Bergen kommune som arbeidsgiver, som tjenesteyter, som politisk arena og som pådriver for likestilling i samfunnet. Gender Mainstreaming med 3R-metoden er særlig aktuelt med hensyn til Bergen kommunes tjenester. Meldingen formulerer som mål å «*utvikle likestilte tjenester til innbyggerne i Bergen kommune*», og følgende tiltak foreslås: «*Alle sektorer skal løpende undersøke kjønnsperspektivet på minst et tjenesteområdet. 3R-metoden skal anvendes som verktøy. Arbeidet forutsetter oppbygging av metodekunnskap i administrasjonene. Kostnader må innarbeides i kompetanseplaner og budsjett.*» Bergen kommune ønsker også å gå videre med 3R-metoden i forhold til målet om å «*gi rollemodeller og likeverdige tilbud for gutter og jenter i barnehager og skoler*». Her foreslås følgende tiltak: «*Undersøke minst 3 barnehager og 3 skoler, som også skal omfatte ungdomstrinnet, med verktøyet 3R-metoden for å prøve ut nye tilnæringsmåter for mer likestilt pedagogisk opplegg for gutter og jenter (...).*»

Tiltakene begrunnes mer generelt i meldingen på denne måten: «*Resultater fra prosjektet i Bergen kommune har vist at metoden er et egnet verktøy. Erfaringer viser at ved å rette søkelys på integrering av kjønnsperspektivet på et lite og avgrenset område, dannes grunnlaget for videre undersøkelser på tjenestestednivå og kommunenivå. Metoden kan gi kontinuerlig kvalitetsutvikling på de tjenestene kommunen tilbyr brukerne.*»

Kommunenes Sentralforbund (KS), Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune har i samarbeid begynt å planlegge hvordan det kan arbeides videre med *Gender Mainstreaming*. Erfaringene fra 3R-prosjektene, og veilederen m/arbeidsbok som ble utviklet (Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS 2003a og b), vil være sentrale. Også Barne- og familiedepartementet, som forvalter og koordinerer likestillingspolitikken på nasjonalt nivå, har vist engasjement og interesse for oppfølging av prosjektet.

## Motstand

Tematisering av kjønn skjer alltid innenfor et politisk og kulturelt landskap: den som løfter fram kjønnsperspektiv risikerer i varierende grad å bli stemplet som rødstrømpe, utdefinere seg som meningsberettiget, bli fortolket og tillagt en stor sekk av saker mange misliker.

Motstanden kan gjøre seg gjeldende på lokalt eller sentralt nivå. Det kan være prosjektdeltakere selv som uttrykker motstanden, kollegaer eller overordnede. Motstanden representerer da en trussel mot selve gjennomføringen av prosjektet og hvordan resultatene av prosjektet formidles til og tas opp i organisasjonene på lokalt tjenestedsnivå. Dersom motstanden finner sted på mer overordnet nivå, blant dem som skal gjøre beslutninger vedrørende tjenesten, vil den representere en trussel for hvordan resultatene i prosjektet får betydning i forhold til virksomhetens videre utforming og eventuelle tiltak.

Motstand mot likestilling anses ikke som politisk korrekt, derfor møter en gjerne ikke så sterk åpen motstand. Motstanden gjør seg mer gjeldende som subtile kjepper i hjulene (Lorentzi 2000).

Prosjektkoordinator fra begge forvaltningsnivåene opplever at prosjektet oppnådde politisk interesse i starten. Tradisjonelt har likestillingsarbeid vært rettet mot ansettelse og representasjon på forskjellige nivåer. Fokus rettet mot brukerne ble sett som noe nytt og spennende, likeledes 3R-metodens kvantitative og håndfaste utgangspunkt. I avslutningen av prosjektet oppsto igjen spørsmålet om hvordan det ville bli mottatt på politisk nivå.

Koordinatorer og delprosjektdeltakere rapporterer i liten grad om åpen motstand på lokalt eller sentralt nivå, selv om det gis noen eksempler på morsomme kommentarer. Kanskje hadde deltakerne forventet seg mer åpen motstand. En del av forklaringen kan også finnes i måten prosjektet var organisert og forankret på. Bergen kommunes og Hordaland fylkeskommunes utviklingsprosjekt sikret seg status gjennom samarbeid med tunge aktører over landegrense og forvaltningsnivå, det var et tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, deler av det var eksternt finansiert og det var forskere med som gav det faglig tyngde.

Mange av prosjektdeltakerne ble dessuten med i prosjektet fordi de i utgangspunktet hadde interesse for likestilling. Dette gjaldt imidlertid ikke alle. Det er interessant at enkelte hadde sterk motstand mot å gå inn i prosjektet, men i løpet av prosjektperioden ble engasjert og opplevde at prosjektarbeidet stilte viktige spørsmål og var nyttig i forhold til tjenesten generelt. Enkelte av prosjektdeltakerne rapporterer om motstand på lokalt nivå, som har gjort at har måttet arbeide med prosjektene i det skjulte og at de møter motstand når de skal formidle resultatene fra prosjektet. Motstanden gjør seg ofte gjeldende som manglende interesse. Det er interessant med tanke på at forankring på ledernivå var et viktig utgangspunkt i rekrutteringsfasen. En forklaring som gis, er at lederne oppfattet det som status å bli med på grunn av den tyngden prosjektet hadde, deltakelse ble dermed en måte å vise interesse og velvilje på, men når alt kommer til alt så er de ikke særlig opptatt av resultatene. Det rapporteres også om enkeltilfeller av motstand mot resultatene på tjenestenivå, hvor en går i forsvarsposisjon i forhold til tjenesten.

Erfaring om *hvordan en kan unngå motstand* i integreringsprosjekter kan oppsummeres i begrepene *forankring* og *legitimitet*, disse henger ofte nøye sammen som vi har sett. *Forankring* kan sikres gjennom rekruttering, organisering og tilrettelegging for samarbeid. Lokal forankring er viktig for å sikre prosjektene handlingsrom og at resultatene tas opp i organisasjonen. *Legitimitet* sikres gjennom solid prosjektarbeid og fokus på gevinster. Vi har sett at en forutsetning for det første er at prosjektet er klart avgrenset i forhold til rammen det skal gjøres innenfor, og at de som skal gjennomføre prosjektet gis nødvendig opplæring og redskaper for gjennomføring. Gevinster handler ofte om synlig eller umiddelbart forståelig kvalitetsutvikling. Prosjekter kan sikres forankring og legitimitet ved å knyttes til allerede igangsatt eller planlagt utviklingsarbeid i organisasjonen.

## Kvalitetsutvikling

Er kvalitetsutvikling først og fremst å heve kvaliteten på tjenestene, å få flere tjenester ut av hver krone, eller å bruke færre kroner på samme tilbud – handler det først og fremst om hva som er bra eller hva som er billige løsninger? Eller handler det om begge ting samtidig? Fins Ole-Brum-løsninger alltid? Er likestilling luksus? Dette er spørsmål som kan stilles til utviklingsprosjektet: *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn.*

Ved å knytte prosjektet til kvalitetsutvikling slik Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune gjør, representerer det en holdning om at tjenestene ikke er gode nok om de treffer behovene til et kjønn systematisk best, eller fordeler ressurser skjevt til kvinner og menn. 3R-metoden har vist seg som en egnet metode til å dra i gang prosesser med kartlegging og diskusjon som bør pågå jevnt og trutt i virksomheter med ambisjoner om denne typen kvalitetsutvikling.

Den overordnede gevinsten av å jobbe med 3R-metoden i en virksomhet har vist seg å være *bedring og effektivisering av tjenestekvalitet* gjennom bedre kunnskap om egen virksomhet, brukerne og deres behov, større bevissthet om tjenesten i forhold til enkeltbrukere og konkrete endringer eller forslag til tiltak. Å jobbe med denne typen utviklingsarbeid har dessuten en rekke sidegevinster: selvutvikling, nettverksbygging, kunnskap om andre tjenestesteder osv.

Dersom prosjektet knyttes til konkrete endringsprosesser og planarbeid, er det rimelig å forvente resultater i form av konkrete endringer eller forslag til tiltak. Vi har for eksempel sett hvordan Hordaland fylkeskommunes statistikkprosjekt startet en prosess med å revidere hele statistikkproduksjonen sin, innarbeide nye rutiner og frambringe mer kunnskap om brukerne sine.

I minste fall vil arbeidet fungere som en portåpner for kvalitetsutvikling, i betydningen at det settes i gang bevisstgjøringsprosesser om viktigheten av å tenke enkeltbrukere, enten det handler om kjønn eller andre viktige egenskaper. Integrering av kjønnsperspektiv handler således om integrering av brukerperspektiv. Ved å rette søkelyset på et lite og avgrenset område, og framskaffe kunnskap om hvem som bruker tjenesten og hvordan ressursene fordeles mellom brukerne, genereres nye hypoteser som kan danne grunnlag for videre kartlegging eller brukerundersøkelser på tjenestestednivå og på overordnet forvaltningsnivå. På denne måten kan en tenke seg at

det settes i gang en kontinuerlig kvalitetsutviklingsprosess. Å stille gode spørsmål, og leve med vanskelige spørsmål, vil ofte være bedre uttrykk for kvalitet og godt arbeid – kvalitetsutvikling – enn å strebe mot enkle svar eller perfekte løsninger.

## Litteratur

- Barne- og familiedepartementet (1997) *Myter og fakta om kjønn og likestilling*. Oslo: Kompetansesenter for likestilling og Likestillingsombudet.
- Batljan, I. og Åström, G. (1999) «Utan spaning ingen aning – 3R metoden – en analytisk ram för att utföra genderanalyser», i: Det svenske regeringskansliet, *Ds 1999: 33*. Stockholm.
- Bergen kommune (2000) «Program for fornyelse av Bergen kommune 'BABY 2003'». Bergen.
- Bergen kommune (2003a) *Likestillingsmelding for Bergen kommune 2003–2008*.BKDOK-2003-00553. Bergen.
- Bergen kommune (2003b) *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn – metodeutvikling for likestilling og økt brukertilfredshet på kommunale tjenester*. Sluttrapport. Bergen: Byrådsavdeling for finans og service.
- Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS (2003a) *Veileder. Kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging*. Bergen/Oslo: Hordaland fylkeskommune/KS.
- Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og KS (2003b) *Arbeidsbok. Kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging*. Bergen/Oslo: Hordaland fylkeskommune/KS.
- Buland, T. og Skaar, S. (1998) *Jakten på kjønnsperspektivet – En studie av arbeidet med integrering av kjønnsperspektiv på departementenes arbeidsområder*. Oslo: SINTEF rapport.
- Det svenske regeringskansliet (2001) «Ändrad ordning. Strategisk utveckling för jämställdhet», *Ds. 2001:64*. Stockholm.
- EG (1999) *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming. Summary. Strasbourg: EG (99) 3.
- Fritztes offentlige publikasjoner (udatert) *Gör det jämt. Att integrera jämställdhet i verksamheten*. Stockholm.
- Grude, N. E. (2003) *Å planlegge for reisende kvinner og menn*. Prosjektrapport. Bergen: Samferdselsseksjonen, Hordaland fylkeskommune.
- Göteborgs kommun, Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Västra Götaland region (2001) *Forslag til hovedprosjekt om integrering av kjønnsperspektiv i kommunale og fylkeskommunale (regionale) tjenester*. Rapport fra forprosjekt om «gender mainstreaming». Bergen.
- Hordaland fylkeskommune (1998) «Handlingsplan for likestilling i Hordaland for 1998–2001». Bergen.
- Hordaland fylkeskommune (2001) *Fylkesstatistikk Hordaland*. Bergen: Avdeling for regional utvikling, Plan- og miljøseksjonen
- Hordaland fylkeskommune (2002a) «Fylkesplan for Hordaland 2001–2004». Bergen.
- Hordaland fylkeskommune (2002b) *Prosjekt: «Å tilpasse tjenester til menn og kvinner.» Rammetilskudd til idretten*. Bergen: Avdeling for regional utvikling, Kontoret for idrett og friluftsliv.
- Hordaland fylkeskommune (2002c) *Fylkesstatistikk Hordaland*. Bergen: Avdeling for regional utvikling, Plan- og miljøseksjonen.
- Hordaland fylkeskommune (2002d) «Å planlegge for reisende kvinner og menn.» Vedlegg til kollektivterminalplan for Hordaland. Bergen: Samferdselseksjonen.
- Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune (2002) *Rapport fra studietur til Göteborg 5. og 6. september 2002*. Prosjekt: «Å tilpasse tjenester til kvinner og menn». Bergen.
- Indresøvde, H. og Strand, R. (2002a) *Integrering av kjønn som variabel i statistikk*. Prosjektrapport. Plan- og miljøseksjonen. Bergen: Hordaland fylkeskommune.
- Indresøvde, H. og Strand, R. (2002b) «Kjønnsperspektiv i fylkesstatistikk» Temahefte. Plan- og miljøseksjonen. Bergen: Hordaland fylkeskommune.

- Jørgensen, R. S. og Ramstad, A. (2003) *Prosjektrapport.: Å tilpasse tjenester til kvinner og menn ved Årstad offentlige servicesenter*. Bergen: Bergen kommune.
- Lorentzi, U. (2000) *Från retorikk till rutiner. Om jämtegrering som strategi i kommunerna*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- «Lov om likestilling mellom kjønnene» av 9. juni 1978, gjeldende fra 15. mars 1979.
- «Lov om likestilling mellom kjønnene» av 14. juni 2002, gjeldende fra 1. juli 2002.
- Nybakken, T. og Netland, O. (2002) *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn. Brukerkartlegging av Slåtthaug svømmehall*. Bergen: Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett – Idrettsseksjonen, Bergen kommune.
- Remme, L. (2003) «Aktivitetstilskudd – en driftsstøtte til barne- og ungdomsorganisasjoner.» Arbeidsbok: Kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging. Kulturkontoret – Fyllingsdalen bydel. Bergen: Bergen kommune.
- Solheim, J. og Heen, H. (2000) *Likestilling og bedriftsutvikling – fot i buse eller stein i skoene? Erfaringer fra utviklingsprosjektet «Kvinner i bedriftene» i Nord- og Sør-Trøndelag 1997–1999*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, rapport 1.
- Svenska kommunförbund, litteratur på internett: *Aktivt Jämställdhetsarbete. Jämtegrering och 3R-metoden i kommunala verksamheter Jämställdhetsverkstan. Om jämtegrering och 3R-metoden i svenska kommuner*. Stockholm.
- Svenska kommunförbundet (1998) *Härifrån till jämställdheten. Huvudrapport från programberedningen Kommunerna och jämställdheten*. Stockholm.
- Torvestad, E. og Steinsland, A. (2002) *Å tilpasse tjenester til kvinner og menn – Prosjektrapport ved Helsestasjon for ungdom*. Bergen: Helsestasjon- og skolehelsetjenesta, Bergenhus bydel.
- Verloo, M. (2002) «The Development of Gender Mainstreaming as a Political Concept for Europe». Conference Gender Learning». Leipzig 6–8 September 2002.
- Videncenter for ligestilling (2001) *Mainstreaming – fra strategi til praksis*. København.
- Åström, G. (1998) «Kommuner med känsla för jämställdhet», i: *Genus i praktiken – på hans eller hennes villkor?* Jämställdhetsarbetarens förening, Stockholm.

**NOTATSERIE ROKKANSENTERET (ISSN 1503-0946)**

Notatene kan bestilles fra Rokkansenteret, tlf. 55 58 97 10,  
e-post: [post@rokkan.uib.no](mailto:post@rokkan.uib.no), <http://www.rokkansenteret.uib.no>

**2004**

- 1-2004** *Dag Olaf Torjesen and Hallgeir Gammelsæter*: «Management Between Autonomy and Transparency in the Enterprise Hospital». January 2004. ATM.
- 2-2004** *Haldor Byrkjeflot and Simon Neby*: «The Decentralized Path Challenged? Nordic Health Care Reforms in Comparison». January 2004. ATM.
- 3-2004** *Tom Christensen and Per Læg Reid*: «The Fragmented State – the Challenges of Combining Efficiency, Institutional Norms and Democracy». March 2004.
- 4-2004** *Morten Dyrdal*: «Europeisering av tilsynsmyndigheter i Norge og Sverige». Mars 2004.
- 5-2004** *Karsten Vrangbæk and Katarina Østergren*: «The Introduction of Choice in Scandinavian Hospital Systems. Arguments and Policy Processes in the Danish and the Norwegian Case». March 2004. ATM.
- 6-2004** *Marit Tjomsland*: «Internationalization at Norwegian Universities and Colleges after the Quality Reform». April 2004. The Globalization Program.
- 7-2004** *Hans-Tore Hansen, Anne Hege Trædal-Henden, Olaf Jürgens and Wolfgang Voges*: «Poverty among Households with Children: A Comparative Study of Lone Parents and Couples with Children in Norway and Germany». April 2004.
- 8-2004** *Renate Støretvedt Lien og Arnhild Taksdal*: «Integrering av kjønnsperspektiv i offentlig tjenesteproduksjon og planlegging». Mai 2004.

**2003**

- 1-2003** *Tom Christensen og Per Læg Reid*: «Politisk styring og privatisering: holdninger i elitene og befolkningen». Mars 2003.
- 2-2003** *Ivar Bleiklie, Per Læg Reid and Marjoleine H. Wik*: «Changing Government Control in Norway: High Civil Service, Universities and Prisons». March 2003.
- 3-2003** *Badi H. Baltagi, Espen Bratberg and Tor Helge Holmås*: «A Panel Data Study of Physicians' Labor Supply: The Case of Norway». March 2003. HEB.
- 4-2003** *Kjell Erik Lommerud, Frode Meland and Lars Sørsgard*: «Unionised Oligopoly, Trade Liberalisation and Location Choice». March 2003. The Globalization Program.
- 5-2003** *Lise Hellebø*: «Nordic Alcohol Policy and Globalization as a Changing Force». April 2003.
- 6-2003** *Kim Ove Hommen*: «Tilsynsroller i samferdselssektoren». April 2003.
- 7-2003** *Tom Christensen and Per Læg Reid*: «Trust in Government – the Significance of Attitudes Towards Democracy, the Public Sector and Public Sector Reforms». April 2003.
- 8-2003** *Rune Ervik*: «Global Normative Standards and National Solutions for Pension Provision: The World Bank, ILO, Norway and South Africa in Comparative Perspective». April 2003. The Globalization Program.
- 9-2003** *Nanna Kildal*: «The Welfare State: Three Normative Tensions». Mai 2003.
- 10-2003** *Simon Neby*: «Politisk styring og institusjonell autonomi – tre illustrasjoner». Mai 2003.
- 11-2003** *Nina Berven*: «Cross National Comparison and National Contexts: Is what we Compare Comparable?». July 2003. The Globalization Program.

- 12-2003 *Hilde Hatleskog Zeiner*: «Kontrollhensyn og kontrollpraksis. En studie av Food and Veterinary Office (FVO)». August 2003.
- 13-2003 *Nanna Kildal*: «Perspectives on Policy Transfer». August 2003.
- 14-2003 *Erik Allardt*: «Two Lectures: Stein Rokkan and the Twentieth Century Social Science». «Den sociala rapporteringens tidstypiska förankring». September 2003.
- 15-2003 *Ilcheong Yi*: «The National Patterns of Unemployment Policies in Two Asian Countries: Malaysia and South Korea». September 2003. The Globalization Program.
- 16-2003 *Dag Arne Christensen*: «Active Ageing: Country Report Norway». November 2003.
- 17-2003 *Kim Ove Hommen*: «Tilsynspolitik i Norge: Utflytting og autonomi». November 2003.
- 18-2003 *Dag Arne Christensen, Rune Ervik and Ingrid Helgøy*: «The Impact of Institutional Legacies on Active Ageing Policies: Norway and UK as Contrasting Cases». December 2003.
- 19-2003 *Ole Frithjof Norheim og Benedicte Carlsen*: «Legens doble rolle som advokat og portvakt i Fastlegeordningen. Evaluering av fastlegeordningen». Desember 2003. HEB
- 20-2003 *Kurt R. Brekke og Odd Rune Straume*: «Pris- og avanseregulering i legemiddelmarkedet. En prinsipiell diskusjon og en vurdering av den norske modellen». Desember 2003. HEB
- 21-2003 *Per Læg Reid, Vidar W. Rolland, Paul G. Roness and John-Erik Ågotnes*: «The Structural Anatomy of the Norwegian State 1947–2003». December 2003.
- 22-2003 *Ivar Bleiklie, Haldor Byrkjeflot and Katarina Östergren*: «Taking Power from Knowledge. A Theoretical Framework for the Study of Two Public Sector Reforms». December 2003. ATM.
- 23-2003 *Per Læg Reid, Ståle Opedal and Inger Marie Stigen*: «The Norwegian Hospital Reform – Balancing Political Control and Enterprise Autonomy». December 2003. ATM.
- 24-2003 *Håkon Høst*: «Kompetansemåling eller voksenutdanning i pleie- og omsorgsfagene? Underveiserapport fra en studie av pleie- og omsorgsutdanningene». Desember 2003.
- 25-2003 *Kjell Erik Lommerud, Odd Rune Straume and Lars Sjørgard*: «Downstream merger with upstream market power». The Globalization Program. December 2003.
- 26-2003 *Ingrid Drexel*: «Two Lectures: The Concept of Competence – an Instrument of Social and Political Change». «Centrally Coordinated Decentralization – No Problem? Lessons from the Italian Case». December 2003.

## 2002

- 1-2002 *Håkon Høst*: «Lærlingeordning eller skolebasert utdanning i pleie- og omsorgsfagene?». April 2002.
- 2-2002 *Jan-Kåre Breivik, Hilde Haualand and Per Solvang*: «Rome – a Temporary Deaf City! Deaflympics 2001». June 2002.
- 3-2002 *Jan-Kåre Breivik, Hilde Haualand og Per Solvang*: «Roma – en midlertidig döv by! Deaflympics 2001». Juni 2002.
- 4-2002 *Christian Madsen*: «Spiller det noen rolle? – om hverdagen på nye og gamle sykehjem». Juni 2002.
- 5-2002 *Elin Aasmundrud Mathiesen*: «Fritt sykehusvalg. En teoretisk analyse av konkurranse i det norske sykehusmarkedet». Juni 2002. HEB.
- 6-2002 *Tor Helge Holmås*: «Keeping Nurses at Work: A Duration Analysis». June 2002. HEB.
- 7-2002 *Ingvild Halland Ørnsrud*: «Mål- og resultatstyring gjennom statlige budsjettreformer». Juli 2002.
- 8-2002 *Torstein Haaland*: «Tid, situasjonisme og institusjonell utakt i systemer». Juli 2002.



- 9-2002 *Kristin Strømsnes*: «Samspillet mellom frivillig organisering og demokrati: Teoretiske argument og empirisk dokumentasjon». August 2002.
- 10-2002 *Marjoleine Hooijkaas Wik*: «Mangfold eller konformitet? Likheter og forskjeller innenfor og mellom fem statlige tilknytningsformer». August 2002.
- 11-2002 *Knut Helland*: «Den opprinnelige symbiosen mellom fotball og presse». September 2002.
- 12-2002 *Nina Beroven*: «National Politics and Global Ideas? Welfare, Work and Legitimacy in Norway and the United States». September 2002. The Globalization Program.
- 13-2002 *Johannes Hjellbrekke*: «Globalisering som utfordring til samfunnsvitskapane». September 2002. Globaliseringsprogrammet.
- 14-2002 *Atle Møen*: «Den globale produksjonen av symbol og kunnskap. Verdsflukt og verdsherredømme». September 2002. Globaliseringsprogrammet.
- 15-2002 *Tom Christensen and Per Læg Reid*: «Complex Patterns of Interaction and Influence Among Political and Administrative Leaders». October 2002.
- 16-2002 *Ivar Bleiklie*: «Hierarchy and Specialization. On Institutional Integration of Higher Education Systems». Oktober 2002.
- 17-002 *Per Læg Reid, Runolfur Smari Steinthorsson and Baldur Thorhallsson*: «Europeanization of Public Administration: Effects of the EU on the Central Administration in the Nordic States». November 2002.
- 18-2002 *Tom Christensen and Per Læg Reid*: «Trust in Government – the Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors and Demography». November 2002.
- 19-2002 *Marit Tjomsland*: «Arbeidsinnvandringssituasjonen i Norge etter 1975». November 2002. Globaliseringsprogrammet.
- 20-2002 *Augustín José Menéndez m.fl.*: «Taxing Europe. The Case for European Taxes in Federal Perspective». December 2002. The Globalization Program.
- 21-2002 *Fredrik Andersson and Kai A. Konrad*: «Globalization and Risky Human Capital Investment». December 2002. The Globalization Program.
- 22-2002 *Fredrik Andersson and Kai A. Konrad*: «Human Capital Investment and Globalization in Extortory States». December 2002. The Globalization Program.
- 23-2002 *Anne Lise Fimreite, Yngve Flo og Jacob Aars*: «Generalistkommune og oppgavedifferensiering. Tre innlegg». Desember 2002.
- 24-2002 *Knut Grove*: «Frå privat initiativ til kommunalt monopol. Lysverk, sporvegar og renovasjon i Bergen og Oslo 1850–1935». Desember 2002.
- 25-2002 *Knut Grove*: «Mellom 'non-intervention' og 'samfundsvillie'. Statleg og kommunal regulering av økonomisk verksemd i Norge på 1800-talet». Desember 2002.
- 26-2002 *Dag Arne Christensen*: «Hovedtyper av valgordninger. Proporsjonalitet eller politisk styring?». Desember 2002.
- 27-2002 *Jan Erik Askildsen, Badi H. Baltagi and Tor Helge Holmås*: «Will Increased Wages Reduce Shortage of Nurses? A Panel Data Analysis of Nurses' Labour Supply». December 2002. HEB.
- 28-2002 *Sturla Gjesdal, Peder R. Ringdal, Kjell Haug and John Gunnar Mæland*: «Medical Predictors of Disability Pension in Long-Term Sickness Absence. December 2002. HEB.
- 29-2002 *Dag Arne Christensen og Jacob Aars*: «Teknologi og demokrati. Med norske kommuner på nett!». Desember 2002.
- 30-2002 *Jacob Aars*: «Byfolk og politikk. Gjennomgang av data fra en befolkningsundersøkelse i Bergen, Oslo og Tromsø». Desember 2002.
- 31-2002 *Hjerdis Grove*: «Kommunaliseringsprosessen i Århus 1850–1940». Desember 2002.