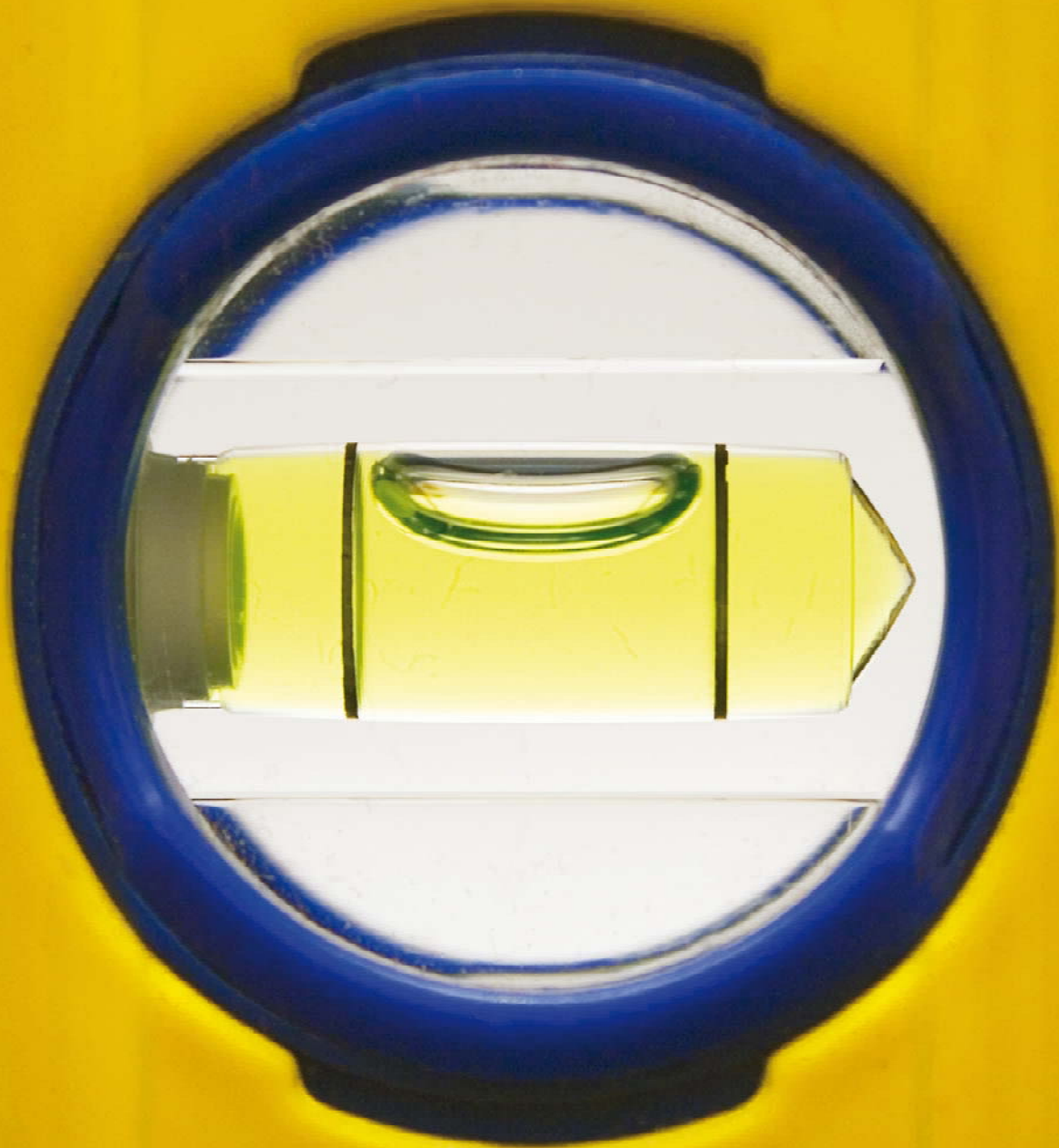


Oxford Research A/S, februar 2012



## **EVALUERING AF HANDLESPAN FOR DET TVÆRMINISTERIELLE KØNSMAINSTREAMINGPROJEKT 2007-2011**

Gennemført af Oxford Research for Ministeriet for Ligestilling og Kirke





# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b> .....	<b>5</b>
Handlingsplanen 2007-2011 .....	5
Formålet med evalueringen .....	6
Læsevejledning .....	6
<b>Kapitel 1. Handlingsplanens resultater</b> .....	<b>7</b>
1.1 Opstillingen af ligestillingspolitiske målsætninger.....	7
1.1.1 Ligestillingsperspektivet i forbindelse med daglige opgaver .....	7
1.1.2 Ligestillingsvurderinger af lovforslag .....	8
1.2 Forankringen af arbejdet med kønsmainstreaming .....	9
1.2.1 Kompetenceopbygningen i ministerierne .....	10
1.3 Fra personalepolitik til kerneydelser .....	11
1.4 Kommunikation af handlingsplanen.....	12
<b>Kapitel 2. Handlingsplanens aktiviteter</b> .....	<b>15</b>
2.1 Ligestillingsredegørelser og ligestillingsrapporter .....	15
2.2 E-learning værktøjer .....	15
2.3 Seminar, kursus og ad hoc rådgivning.....	16
2.4 Eksempelsamling.....	17
2.5 Camp for chefer og medarbejdere i fagkontorer .....	17
<b>Kapitel 3. Handlingsplanens organisering</b> .....	<b>19</b>
3.1 Styre- og kontaktgruppens sammensætninger .....	19
<b>Kapitel 4. Evaluators samlede vurdering</b> .....	<b>21</b>
4.1 Anbefalinger .....	23
<b>Kapitel 5. Evalueringens kilder</b> .....	<b>25</b>



# Indledning

Ifølge Ligestillingsloven skal alle offentlige myndigheder inden for deres område indarbejde ligestilling i al planlægning og forvaltning. Kønsmainstreaming handler om at integrere køn og ligestilling i kerneopgaverne – i fx trafikplanlægning, i fødevareoplysning, i aktivering af ledige osv.

Baggrunden for det tværministerielle handlingsplansprojekt for 2007 - 2011 er, at tilsyneladende kønsneutrale politikker og beslutninger kan have u hensigtsmæssige konsekvenser for ligestillingen mellem kvinder og mænd. Kønsmainstreaming er således en metode til at tænke køns – og ligestillingsaspektet ind i fx kampagner, budgetter, lovforslag eller andre initiativer.

Kønsmainstreaming brød for alvor igennem som en international strategi på verdenskvindekonferencen i Beijing 1995. I 1997 blev der i EU-regi fulgt op på strategien i Kommissionens Årsrapport, hvor det fremgår, at kønsaspektet skulle tænkes ind i alle politikområder. På nationalt plan affødte det internationale fokus på køn og ligestilling op igennem 90'erne debatter i det danske folketing, hvilket førte til, at Danmark i 1999 fik sin første danske minister for ligestilling.

Handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 – 2011 har til formål at støtte op om ministeriernes arbejde med at integrere køns- og ligestillingsperspektivet i deres kerneopgaver. Handlingsplanen er en opfølgning på handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2002 – 2006, der er evalueret i 2006<sup>1</sup>.

Evalueringen af det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2002 – 2006 peger på, at projektet har været med til at sætte kønsmainstreaming på dagsordenen, men at det overordnet set ikke er lykkedes at integrere køns- og ligestillingsperspektivet i centrale dele af ministeriernes kerneopgaver og gøre ministerierne i stand til at se ligestillingsmæssige udfordringer inden for deres ressortområde.

I forhold til den fortsatte indsats med kønsmainstreaming anbefaler evalueringen, at der sættes større fokus på implementeringen og forankringen af kønsmainstreamingarbejdet i det enkelte ministerium, og at der anlægges en mere differentieret tilgang til kønsmainstreamingprojektet, hvor hvert enkelt ministerium udarbejder deres egen kønsmainstreamingplan med konkrete og målbare målsætninger. Endelig anbefales det at fastholde projektets organisering med en styregruppe bestående af ledelsesrepræsentanter og en kontaktgruppe bestående af fuldmægtige.

## Handlingsplanen 2007-2011

Handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 – 2011 er med udgangspunkt i 2006-evalueringens anbefaling om en mere differentieret tilgang baseret på et proportionalitetsprincip. Dette princip betyder bl.a., at hvert enkelt ministerium så vidt muligt skal formulere deres egen ligestillingspolitik samt udarbejde konkrete målsætninger for implementering og kompetenceopbygning i forhold til kønsmainstreaming.

---

<sup>1</sup> "Fra udvikling til forankring – Evaluering af det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt", Rambøll Management, oktober 2006.

Handlingsplanen er på samme måde som handlingsplanen for kønsmainstreamingprojektet 2002 – 2006 organiseret med udgangspunkt i en styregruppe bestående af chefer og en kontaktgruppe bestående af medarbejdere.

I handlingsplanen 2007 – 2011 er formuleret tre overordnede mål:

1. At ligestilling mellem kønnene indarbejdes i centrale dele af de enkelte ministeriers ressortområder og i relevante større tværministerielle opgaver
2. At ministerierne formulerer ligestillingspolitikker og konkrete ligestillingspolitiske målsætninger på eget ressort og dermed identificerer egne ligestillingspolitiske udfordringer på kønsbestemte problemstillinger
3. At ressourcer og kompetencer til at se og arbejde professionelt med kønsmæssige problemstillinger og ligestillingsmæssige udfordringer er til stede i ministerierne.

Handlingsplanen indeholder desuden en beskrivelse af projektets organisering og en milepælsplan for de vigtigste aktiviteter i forbindelse med projektet.

## Formålet med evalueringen

---

Formålet med evalueringen af handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011 er at vurdere implementeringen og den organisatoriske ramme samt komme med anbefalinger til det fremadrettede arbejde med at integrere kønsmainstreaming i staten. Evalueringen vil desuden samle op på en række af de konklusioner og anbefalinger, som er blevet givet i forbindelse med evalueringen af handlingsplanen 2002 - 2006.

Evalueringen baserer sig på desk research af en lang række dokumenter, som forholder sig til det tværministerielle kønsmainstreamingprojekts resultater og virkemidler, herunder statusnotater og Deloitte's rapporter om resultater af ligestillingsredegørelser for 2009 og 2011<sup>2</sup>. Endvidere er evalueringen baseret på interviews med centrale medarbejdere i Ligestillingsministeriet.

## Læsevejledning

---

Efter denne indledning sætter Oxford Research i **kapitel 1** fokus på handlingsplanens vigtigste resultater i forhold til implementeringen og forankringen af køn og ligestilling i ministerierne. I **kapitel 2** stilles skarpt på handlingsplanens aktiviteter og virkemidler med henblik på kompetenceopbygning i ministerierne, og i **kapitel 3** vurderer Oxford Research organiseringen af det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011. I **kapitel 4** præsenteres evaluators samlede vurdering af handlingsplanen, og Oxford Research kommer her med anbefalinger til det fremadrettede arbejde med at integrere kønsmainstreaming i ministerierne. Til slut i **kapitel 5** præsenteres evalueringens kilder.

---

<sup>2</sup> Ifølge ligestillingsloven skal alle ministerier samt statslige institutioner og statslige virksomheder med mere end 50 ansatte udarbejde en redegørelse om ligestilling i ulige år. Deloitte har i 2009 og 2011 afleveret rapporter på resultaterne af ligestillingsredegørelserne.

# Kapitel 1. Handlingsplanens resultater

I dette kapitel sættes fokus på resultaterne af det tværministerielle kønsmainstreaming-projekt 2007 - 2011. Resultaterne vurderes dels i forhold til ministeriernes arbejde med at opstille ligestillingspolitiske målsætninger og dels i forhold til at sikre kompetenceopbygningen i ministerierne i forhold til kønsmainstreaming.

## 1.1 Opstillingen af ligestillingspolitiske målsætninger

Et centralt element i handlingsplanen for 2007 - 2011 er, at alle ministerier skal opstille en ligestillingspolitik og formulere en række ligestillingspolitiske målsætninger på eget ressortområde. Endvidere skal ministerierne indarbejde kønsmainstreaming i forbindelse med udarbejdelsen af lovforslag og en række daglige opgaver, såsom fx kampagner og oplysningsarbejde.

Alle ministerier har opstillet ligestillingspolitiske målsætninger, hvilke er offentliggjort på ministerieniveau i forbindelse med ligestillingsministerens Perspektiv- og Handlingsplan 2008<sup>3</sup>. En medarbejder i Ligestillingsministeriet påpeger imidlertid, at der stadig er en del statslige organisationer, som ikke har konkretiseret ministeriets overordnede målsætninger i konkrete målsætninger for organisationernes egne fagområder. Samtidig påpeges det, at flere af organisationerne fortsat ikke er opmærksomme på at tage højde for køn og ligestilling i deres kerneydelser og de borgerrettede initiativer:

*”Der er rigtig mange, som arbejder efter ligestillingspolitiske målsætninger sådan helt overordnet, men når der graves et spadestik dybere, er der en del personalepolitisk. Det, som handler om borgerne, forsvinder lidt. En ting er overordnede målsætninger. Men når det skal konkretiseres, så begynder det at blive meget personale.”*

Af Deloitte's rapporter om resultaterne af ligestillingsredegørelserne fremgår det, at kun ca. halvdelen af de statslige organisationer i 2011 har formuleret ligestillingspolitiske målsætninger på eget fagområde. Andelen af statslige organisationer, som har formuleret målsætninger på eget fagområde er fra 2007 til 2011 imidlertid steget fra 28 % i 2007 til 44 % i 2009 og 55 % i 2011.

Til trods for at flere af de statslige organisationer fortsat ikke har formuleret ligestillingspolitiske målsætninger på deres ressortområder/fagområder, tyder det på, at ligestillingspolitiske målsætninger på fagområderne samlet set er blevet mere udbredt i den periode, hvor handlingsplanen har været implementeret.

### 1.1.1 Ligestillingsperspektivet i forbindelse med daglige opgaver

I forbindelse med handlingsplanens mål for ministeriernes indsats på eget ressortområde fremgår det, at ministerierne skal indarbejde ligestillingsperspektivet i bl.a. kampagner og oplysningsindsats, og at medarbejderne skal have adgang til kønsopdelte data på relevante fagområder.

<sup>3</sup> ”Rapport Perspektiv og handlingsplan 2009 Bilag” Afgiver til folketinget af minister for ligestilling Karen Jespersen den 27. feb. 2009.

De statslige organisationer er i forbindelse med ligestillingsredegørelserne i 2009 og 2011 blevet bedt om at angive, hvordan de har indarbejdet ligestillingsperspektivet i deres daglige opgaver, herunder kampagner og oplysningsarbejde. I alt har 43 % af de statslige organisationer i 2011 angivet, at de har indarbejdet ligestillingsperspektivet i forbindelse med kampagner og oplysningsarbejde, hvilket er en stigning på 10 procentpoint i forhold til 2009. 30 % af de statslige organisationerne har i 2011 ikke besvaret spørgsmålet, hvilket indikerer, at de ikke har indarbejdet ligestillingsperspektivet i hverken kampagner, evalueringer, mål, kommissorier eller udbud og puljer. Den tilsvarende andel var i 2009 på 41 %, og der er således generelt set sket en mindre fremgang i andelen af statslige organisationer, som indarbejder ligestillingsperspektivet i centrale daglige opgaver.

I forhold til målet om at sikre, at kønsopdelte data er tilgængelige for medarbejdere på relevante fagområder, peger Deloitte's rapporter på, at der i perioden fra 2007 til 2011 samlet set er sket en mindre fremgang i tilgængeligheden af kønsopdelte data. I 2007 var andelen af statslige organisationer, som angav, at deres medarbejdere altid eller i høj grad havde adgang til kønsopdelte data 23 %, mens den i 2011 var steget til 39 %.

### **1.1.2 Ligestillingsvurderinger af lovforslag**

---

Ifølge handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011 skal ministerierne kvalificeres til at ligestillingsvurdere lovforslag. Dette indebærer en vurdering af, hvorvidt et lovforslag har forskellige konsekvenser for kvinder og mænd. Ligestillingsvurderingen er toleddet og består først af en relevanstest af lovforslaget for at afklare, om dette kan have forskellige konsekvenser for kvinder og mænd. Dernæst gennemføres den egentlige ligestillingsvurdering, som sikrer, at lovforslaget tager højde for disse forskelligheder i forhold til køn.

Ud af de 185 lovforslag, som var på lovprogrammet for 2010/2011 er fire blevet ligestillingsvurderet. Ifølge Deloitte's rapporter om ligestillingsredegørelserne for 2009 til 2011, havde 66 % af de statslige organisationer, som udarbejder lovforslag i 2011 retningslinjer for ligestillingsvurdering af lovforslag. Denne andel lå i 2007 på 30 % og i 2009 på 75 %. På trods af en mindre tilbagegang fra 2009 til 2011, er der således for hele perioden samlet set sket en stigning.

Ligeledes havde 66 % af de organisationer, der udarbejder lovforslag i 2011 retningslinjer for relevanstest af lovforslag. Denne andel er steget gennem hele handlingsplanens periode fra 38 % i 2007 og 57 % i 2009.

I forhold til ministeriernes arbejde med at indarbejde kønsmainstreaming på deres ressortområder vurderer Oxford Research, at der generelt set er sket fremskridt fra 2007 til 2011. Alle ministerier har således udarbejdet ligestillingspolitiske målsætninger og andelen af ministerier, der har opstillet målsætninger på eget fagområde er steget betydeligt. Det samme har andelen af ministerier, som har udarbejdet retningslinjer for ligestillingsvurdering af lovforslag og relevanstest af lovforslag. Det vurderes dog samtidig, at mange ministerier alene forbinder kønsmainstreaming med personalepolitik, og at deres ligestillingsindsatser i forhold til borgerne bevæger sig på overfladen med opstilling af mål, som ikke går dybden, og som indeholder få konkrete eksempler, når det handler om kerneydelserne.



## 1.2 Forankringen af arbejdet med kønsmainstreaming

I evalueringen af det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2002 - 2006 fremgår det, at den ledelsesmæssige opbakning til projektet har stor betydning for, hvor langt de enkelte ministerier er nået i forhold til arbejdet med kønsmainstreaming. Det er derfor relevant at se på, hvor arbejdet med kønsmainstreaming er forankret i såvel ministerierne som i de statslige organisationer.

Af Deloitte's rapporter fremgår det, at personaleafdelingen, både når det gælder arbejdet med ligestilling generelt og kønsmainstreaming specifikt, er langt det mest udbredte sted for organisationernes forankring. Mens 46 % af organisationerne i 2007 havde forankret arbejdet med kønsmainstreaming i personaleafdelingen, steg andelen i 2009 til hele 67 % og 73 % i 2011. Kontaktpersonen for kønsmainstreaming er sammen med decentrale ledere/koncernchefer de næstmest udbredte steder at forankre kønsmainstreamingsarbejdet. I 2011 svarede 45 % af de statslige organisationer, at arbejdet var forankret hos kontaktpersonen for kønsmainstreaming, mens 40 % angav, at arbejdet var forankret hos decentrale ledere og koncernchefer. Kun en mindre del af de statslige organisationer angiver, at arbejdet med kønsmainstreaming er forankret på øverste niveau hos departementschefen. Dette gjorde 14 % af de statslige organisationer i 2009 og 9 % i 2011.

I betragtning af, at styregruppen ifølge handlingsplanen har det overordnede ansvar for at drive det tværministerielle projekt, kan det umiddelbart undre, at kun 31 % af de statslige organisationer i 2011 og 29 % i 2009 angav, at arbejdet med kønsmainstreaming er forankret hos styregruppemedlemmet. Dette kunne tyde på, at styregruppemedlemmets engagement og rolle i projektet kun i mindre grad er synligt i forhold til resten af ministeriet og dets styrelser/statslige organisationer.

Den ledelsesmæssige forankring af arbejdet med ligestilling generelt set kan desuden vurderes ud fra andelen af statslige organisationer, som angiver, at ligestilling indgår i en eller flere lederes resultatkontrakter. I 2007 svarede 7 %, at ligestilling indgik i én eller flere lederes resultatkontrakter. Denne andel er steget til 21 % i 2009, mens den i 2011 er faldet tilbage til 11 %, hvorved der fra 2007 til 2011 samlet set ikke er sket en udvikling på dette område.

Ligestillingsministeriet gennemførte i løbet af 2011 en camp for chefer og medarbejdere fra ministeriernes fagkontorer. Formålet med campen var at få input til det fremtidige arbejde med kønsmainstreaming og sætte fokus på udfordringerne med at implementere kønsmainstreaming i fagkontorerne. Deltagerne på campen gav bl.a. udtryk for, at den manglende ledelsesmæssige opbakning bunder i, at ligestillingsområdet ikke har politisk opmærksomhed og derfor mangler synlighed og prestige. Desuden blev det påpeget, at det var svært at se relevansen af kønsmainstreaming, og det blev bekræftet at arbejdet med køn og ligestilling typisk forbindes med personaleområdet.

Medarbejderne i Ligestillingsministeriet anser selv den manglende ledelsesmæssige opbakning til ligestillingsarbejdet i de enkelte ministerier, som en væsentlig udfordring i forhold til at sikre forankring og fremdrift i kønsmainstreamingprojektet. De påpeger, at medarbejderne i flere af de øvrige ministerier oplever projektet som noget, de får trukket ned over hovedet uden at have den nødvendige forståelse eller metoder til at kunne kønsmainstreame.:

*"Det vigtige spørgsmål er, hvordan man får skabt større tilslutning og forankring højere oppe i ministerierne. De [medarbejderne i øvrige ministerier] har svært ved at forstå det, fordi det bliver presset på fra oven." (Fuldmægtig i Ligestillingsministeriet)*

En anden medarbejder i Ligestillingsministeriet peger på, at udfordringerne med at sikre forankring i forhold til arbejdet med kønsmainstreaming hænger sammen med, at de enkelte ministeriers indsatser har været meget personbåret:

*"Udfordringen med kønsmainstreaming er, at hvis det skal forankres, så skal det være en del af organiseringen og måden, man arbejder på. Det er ofte blevet hæftet til, at der sidder en person med ligestilling, og så forsvinder den person, og så forsvinder arbejdet, og det bliver ikke givet videre. Der er ikke noget i organiseringen, som kan gribe det her og sikre, at det bliver ført videre. Det bliver meget personbåret."*

Hun vurderer desuden, at det er nødvendigt at få vendt opfattelsen af ligestillingsområdet som et lavstatusområde, hvis man ønsker en bredere forankring af kønsmainstreamingarbejdet på alle niveauer i ministerierne.

Oxford Research vurderer samlet set, at der endnu i 2011 er store forskelle på organisationernes ledelsesmæssige opbakning, og at langt de fleste ministerier har forankret arbejdet hos få decentrale ledere og medarbejdere. Endvidere ses den udbredte forankring i organisationernes personaleafdelinger som et tegn på udfordringen med at få ministerierne til at sætte kønsmainstreaming i forbindelse med deres kerneydelser.

### **1.2.1 Kompetenceopbygningen i ministerierne**

---

Med henblik på at sikre en bredere forankring af kønsmainstreamingarbejdet, blev det i forbindelse med 2006-evalueringen anbefalet, at der igennem en øget formidling og kompetenceopbygning blev lagt vægt på at fremme kendskabet til og forståelsen af kønsmainstreamingstrategien i hvert enkelt ministerium.

For at styrke kompetenceopbygningen i de enkelte ministerier er der i forbindelse med handlingsplanen 2007 - 2011 stillet krav til ministerierne om at udarbejde individuelle kompetenceopbygningsplaner for medarbejderne i de enkelte ministerier.

Alle ministerier har ifølge medarbejderne i Ligestillingsministeriet udarbejdet kompetenceopbygningsplaner. Der er imidlertid stadig betydelige udfordringer med at få udbredt forståelsen af kønsmainstreamingstrategien i de enkelte ministerier. Af Ligestillingsministeriets notat om campen for chefer og medarbejdere i fagkontorerne fremgår det, at flere af deltagerne har svært ved at få øje på ligestillingsproblemerne på eget ressortområde, og at de efterspørger viden, sparring og metodekendskab.

En medarbejder i Ligestillingsministeriet forklarer, at ministeriernes kompetenceopbygning i forhold til kønsmainstreaming er udfordret af dels den manglende ledelsesmæssige forankring og dels den indholdsmæssige side, som handler om arbejdets sværhedsgrad:

*"Sådan som vi ser det, handler den manglende kompetenceopbygning, dels om noget strukturelt og noget indholdsmæssigt. Det strukturelle det går på den manglende forankring og den manglende politiske ledelsesmæssige opbakning. Den indholdsmæssige del handler om, at det er rigtig svært at mainstreame. Det med at finde ud af, hvorfor skal man gøre det, og hvorfor er det relevant på mit område. Forklaringen har ikke været tydelig nok. Den strukturelle og den indholdsmæssige del forstærker hinanden negativt."*

Af Deloitte's opgørelser over, hvordan organisationerne konkret har arbejdet med opbygningen af kompetencer fremgår det, at de mest udbredte metoder i 2011 har været sparring og erfaringsudveksling samt e-læringskurset på Ligestillingsministeriets hjemmeside. I 2011 angav 55 % af organisationerne, at de havde gjort brug af sparring og erfaringsudveksling i netværk. Tilsvarende angav 55 %, at de havde gjort brug af e-læringskurset,

hvilket er en fremgang på 16 procentpoint i forhold til 2009. Organisationerne har i mindre grad gjort brug af kurser/workshops for relevante medarbejdere, punkter på chef- og ledelsesmøder samt introduktion for chefer. Opgørelserne over de statslige organisationers arbejde med kompetenceopbygning bekræfter således udfordringerne med at forankre mainstreamingstrategien på ledelsesniveau.

Samlet set vurderer Oxford Research, at det til trods for ministeriernes individuelle kompetenceopbygningsplaner stadig ikke er lykket at skabe en bred forståelse af kønsmainstreamingstrategien i de enkelte ministerier. Dette baseres dels på interviewene med medarbejderne i Ligestillingsministeriet og dels på resultaterne af såvel campen som Deloittes opgørelser af ligestillingsredegørelserne.

### 1.3 Fra personalepolitik til kerneydelser

Oxford Research vurderer, at ministerierne er langt, når det handler om at fremme ligestillingsperspektivet i forhold til personalepolitik, men at det stadig halter med at få implementeret og forankret køn og ligestilling i opgaveløsningen i ministeriernes fagkontorer.

Ligestillingsministeriet har på baggrund af ligestillingsredegørelserne benchmarket de statslige organisationer på baggrund af et pointsystem, som inddeler dem i tre overordnede farvekategorier; grøn, rød og gul.

Grøn symboliserer, at organisationen arbejder målrettet og systematisk med ligestilling og har skabt synlige og konkrete resultater. Gul indikerer, at organisationen arbejder mindre systematisk med ligestilling og/eller har opnået nogle resultater med ligestilling, mens rød betyder, at organisationen kun i ringe grad arbejder med ligestilling og/eller har skabt få eller ingen resultater.

Benchmarkingresultaterne er bl.a. opgjort i forhold til en række spørgsmål, som vedrører henholdsvis personalepolitik og kønsmainstreaming. Andelen af grønne organisationer er i forhold til personalepolitik 66 % mod kun 29 % i forhold til kønsmainstreaming. Omvendt er andelen af røde organisationer 9 % i forhold til personalepolitik mod 30 % i forhold til kønsmainstreaming.

Resultaterne understreger billedet af, at både ministerierne og de statslige organisationer generelt set er længst i forhold til at tænke ligestilling ind i deres personalepolitik, mens den del, som handler om kønsmainstreaming og kerneydelserne stadig halter mange steder.

Udfordringen med, at få ministeriernes fokus rettet hen mod kerneydelserne italesættes tydeligt af medarbejderne i Ligestillingsministeriet.:

*”Den udfordring vi har stået med, og den vi til stadighed står med, er den med at udarbejde ligestillingspolitikker og implementere mainstreaming som strategi og metode. Det er noget, man har taget til sig på det personalepolitiske, her har man rykket sig. Men at få det implementeret i fagkontorerne, hele forståelsen af at når man laver borgerrettede ydelser, eller når man sætter sig for at udarbejde strategier, at man indtænker køn og ligestilling, er stadig fjernt mange steder. Så er der nogle, som er bedre til det end andre.”*

*”At det handler meget om personale, ser jeg meget, når jeg gennemgår datamaterialet på ligestillingsredegørelserne, mange taler om personale. Der tror jeg, at der er behov for at skifte et mind-set og forstå, at ligestilling er mere end det.”*

Oxford Research vurderer, at der er flere faktorer, som har haft betydning for, at det ikke i tilstrækkelig grad er lykket at få implementeret arbejdet med kønsmainstreaming i ministeriernes fagkontorer.

For det første er arbejdet med ligestilling og kønsmainstreaming typisk ikke et af de højest prioriterede områder i de øvrige ministerier, hvilket kommer til udtryk i en manglende ledelsesmæssig opbakning samt en snæver forankring, hvor indsatsen er knyttet op på nogle få og typisk decentrale medarbejdere. Den manglende prioritering, vurderer Oxford Research, bunder i, at mange har svært ved at se relevansen i at kønsmainstreame. Der ligger således for Ligestillingsministeriet en stor og væsentlig opgave i at få formidlet formålet med at indarbejde ligestillingsperspektivet i al offentlig forvaltning.

For det andet henvender det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt sig til en stor målgruppe, som i perioden fra 2007 til 2011 har talt op til 19 ministerier. De 19 ministerier, som efter regeringsskiftet i 2011 er blevet til 22, er alle forskelligt organiseret og dækker over forskellige ressortområder, hvilket gør arbejdet med kønsmainstreaming meget individuelt.

For det tredje er kønsmainstreaming svært, og det kræver et dybdegående kendskab til de enkelte ministeriers ressortområder, hvilket gør det umuligt for medarbejderne i Ligestillingsministeriet at guide de øvrige ministerier helt igennem processen. Dette ligger desuden ikke inden for rammen af, hvad der ressourcemæssigt set kan lade sig gøre.

## 1.4 Kommunikation af handlingsplanen

---

Handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011 indeholder ikke en decideret kommunikationsstrategi. Kommunikationen med de øvrige ministerier er hovedsageligt foregået igennem Ligestillingministeriets hjemmeside, hvor besøgende bl.a. har kunnet følge et e-læringskursus og igennem de årlige styre- og kontaktgruppemøder.

Én medarbejder i Ligestillingsministeriet vurderer på baggrund af fagchefernes tilbagemeldinger på campen, at kommunikationen med de øvrige ministerier ikke har været god nok til at skabe motivation i forhold til kønsmainstreamingarbejdet.:

*"Det som man sagde på campen, om det som bliver kommunikeret ud er, at nu skal I gøre det, og det er også for dårligt, og det er synd for kvinderne. Det fortæller noget om, at man ikke har været god nok til at kommunikere tingene ud. Og at man ikke har været klar over, hvad man skulle kommunikere ud og hvordan. Vi er nødt til at kommunikere ind i folks virkelighed og have nogle budskaber, som er salgbare."*

Med henblik på at øge motivationen for arbejdet med kønsmainstreaming, planlægger Ligestillingsministeriet i samarbejde med et kommunikationsfirma at udarbejde en kommunikationsstrategi. Strategien vil bl.a. blive finansieret med midler fra EU-projektet: *"Guidance and tools on implementing gender mainstreaming in national policies and programmes"*, som ligger i naturlig forlængelse af Ligestillingsministeriets mainstreamingsarbejde.

Strategien vil ikke mindst have fokus på at skabe en ny fortælling om, hvorfor at kønsmainstreaming er vigtigt. Formålet hermed er at højne områdets status og derigennem øge fagkontornes motivation for at indarbejde ligestillingsperspektivet i kerneydelserne.

Oxford Research anser det for positivt, at Ligestillingsministeriet selv er opmærksom på deres rolle i forhold til at øge motivationen for kønsmainstreamingsarbejdet ude i fagkontorerne. Endvidere vurderes en kommunikationsstrategi, der lægger vægt på at øge områdets prestige og gøre det mere attraktivt for fagkontorerne at involvere sig i arbejdet, at være et væsentligt skridt i forhold til at skabe en større motivation. Endelig vurderes en ny kommunikationsstrategi at kunne bidrage til en tydeliggørelse af kønsmainstreaming som noget, der vedrører kerneydelserne og ikke personalepolitikken.



## Kapitel 2. Handlingsplanens aktiviteter

I dette kapitel vurderes de aktiviteter, som i perioden 2007 – 2011 er blevet igangsat af Ligestillingsministeriet med henblik på opbygning af kompetence og forståelse af relevansen af at kønsmainstreame i ministeriernes fagkontorer.

### 2.1 Ligestillingsredegørelser og ligestillingsrapporter

---

På baggrund af handlingsplanen fremgår det, at ministerier, statslige institutioner og statslige virksomheder i 2007, 2009 og 2011 skulle udarbejde en redegørelse om ligestilling til egen minister. Endvidere fremgår det, at hvert enkelt ressortministerium skal udarbejde en samlet rapport vedlagt de enkelte redegørelser.

Redegørelserne og rapporterne har været det centrale instrument i forhold til at monitorere ministeriernes implementering og forankring af kønsmainstreaminghandlingsplanen.

Oxford Research vurderer, at ligestillingsredegørelserne og rapporterne foruden at være et dokumentationsværktøj har været et stærkt instrument i forhold til at fastholde ministeriernes opmærksomhed på kønsmainstreaming. Det anses imidlertid for væsentligt, at kravene i forhold til dokumentation og afrapportering i en kommende handlingsplan følges op med dels værktøjer til kompetenceopbygning og dels et større motivationsarbejde.

### 2.2 E-learning værktøjer

---

Som en væsentlig del af Ligestillingsministeriets indsats i forhold til at fremme kompetenceopbygningen i ministerierne, er der i 2009 blevet udviklet en række e-learningværktøjer, som ligger på Ligestillingsministeriets hjemmeside. Værktøjerne omfatter ikke mindst et e-læringskursus. Herudover er der fra hjemmesiden adgang til videoer, quizzer, en tjekliste og gode praksis eksempler.

Formålet med værktøjerne er at gøre det lettere for medarbejdere og chefer at se kønsmæssige problemstillinger og ligestillingsmæssige udfordringer i regeringens politik og indsatser.

Der eksisterer ikke nogen data for antallet af personer, som benytter sig af værktøjerne, men af Deloittes opgørelser af ligestillingsredegørelserne fremgår det, at 55 % af de statslige organisationer i 2011 havde anvendt e-læringskurset mod 39 % i 2009. Medarbejderne i Ligestillingsministeriet giver udtryk for, at alle medlemmer af såvel kontaktsom styregruppen har kendskab til e-læringskurset, og at flere ministerier har lagt det ud på deres intranet. De vurderer imidlertid, at brugen af både kurset og værktøjerne generelt er forholdsvis begrænset blandt medarbejderne i ministeriernes fagkontorer.

Med henblik på at få feedback på de nuværende e-learningværktøjer har Ligestillingsministeriet taget initiativ til afholdelsen af et fokusgruppeinterview med otte fuldmægtige fra forskellige steder i centraladministrationen. Fokusgruppeinterviewet pegede på, at værktøjerne overordnet set bliver betragtet som anvendelige, men at de med fordel kunne gøres mere synlige, funktionelle og attraktive. Det blev bl.a. efterspurgt, at værktøjer-

ne var mere interaktive og handlingsanvisende i forhold til de enkelte ressortområder. Endvidere blev det foreslået, at styrke kommunikationen omkring værktøjerne i forhold til at gøre hele arbejdet omkring kønsmainstreaming mere salgbart.

Ligestillingsministeriet har i forbindelse med den nye kommunikationsstrategi og EU-projektet: *"Guidance and tools on implementing gender mainstreaming in national policies and programmes"* planer om at revidere den del af Ligestillingsministeriets hjemmeside, som handler om kønsmainstreaming. Dette vil også betyde, at både e-læringskurset og de øvrige værktøjer revideres.

Oxford Research vurderer, at e-læringsværktøjer, idet de er tilgængelige for alle, er en oplagt og relativ omkostningseffektiv vej til at støtte om ministeriernes generelle indsatser i forhold til kønsmainstreaming. Det anses derfor for positivt, at Ligestillingsministeriet har igangsat en proces, som har til formål i at øge værktøjernes anvendelse.

I forhold til det behov for viden, sparring og metodekendskab, som deltagerne på campen efterlyste, vurderer Oxford Research imidlertid, at selvbetjeningsværktøjer i forbindelse med en kommende handlingsplan bør suppleres med fx kurser, der skaber større rum for dialog og formidling i forhold til specifikke ressortområder.

## 2.3 Seminar, kursus og ad hoc rådgivning

---

Ligestillingsministeriet har i efteråret 2007 afholdt et seminar om ligestillingspolitikker og ligestillingspolitiske målsætninger for medarbejderne fra hvert ministerium.

Endvidere skulle der ifølge handlingsplanen i 2008 være udbudt et kursus om kønsmainstreaming i centraladministrationen. Kurset er dog på grund af manglende ressourcer ikke blevet afholdt.

Medarbejderne i Ligestillingsministeriet har imidlertid, ad hoc været ude og rådgive enkelte ministerier om kønsmainstreaming. Én medarbejder i Ligestillingsministeriet skønner, at der i alt er afholdt ca. 10 oplæg og workshops. Rådgivningen er sket på foranledning af de ministerier, som har henvendt sig. En medarbejder i Ligestillingsministeriet forklarer her, hvordan rådgivningen er foregået:

*"De folk, som sidder hos os har nogle gange været ude at snakke om kønsmainstreaming, men det har været lidt mere ad hoc. Vi har ikke haft faste kurser."*

Ligestillingsministeriet har gjort opmærksom på muligheden for oplæg og workshops i forbindelse med kontaktgruppemøder, og det er derfor også ofte kontaktgruppemedlemmer, som konkret har taget initiativ til rådgivningen.

Idet, at der er en stor efterspørgsel på at få oversat værktøjer og generelle strategier til ministeriernes egne ressortområder, vurderer Oxford Research, at den dialogbaserede og personbårne videnoverførsel, som finder sted ved såvel seminarer, kurser og workshops har stor betydning for at øge ministeriernes kompetencer i forhold til kønsmainstreaming.

Da Ligestillingsministeriet ikke har ressourcer til etableringen af et rejsehold, som tager rundt til alle ministerier, anbefaler Oxford Research, at Ligestillingsministeriets ad hoc rådgivning i forbindelse med en kommende handlingsplan erstattes af en mere strategisk målrettet rådgivning, som understøtter udvalgte indsatsområder.



## 2.4 Eksempelsamling

---

I forlængelse af EU-projektet har Ligestillingsministeriet med udgangspunkt i ligestillingsredegørelserne og rapporterne udarbejdet en samling af 40 gode mainstreaming eksempler. Eksempelsamlingen er endnu ikke blevet offentliggjort, da det planlægges, at den skal tænkes ind i forhold til den samlede kommunikationsstrategi.

På trods af at der løbende har været formidlet gode eksempler på Ligestillingsministeriets hjemmeside, efterspurgte deltagerne på campen flere eksempler, og der vil derfor i en ny kommunikationsstrategi blive lagt stor vægt på formidlingen af eksempler.

Oxford Research vurderer, at eksempler udgør et vigtigt redskab i forhold til at udbrede forståelsen for formålet og værdien af kønsmainstreaming. Det anses derfor som positivt, at Ligestillingsministeriet har udarbejdet en eksempelsamling, og at eksemplerne tænkes inddraget i forhold til en kommende kommunikationsstrategi.

## 2.5 Camp for chefer og medarbejdere i fagkontorer

---

Med henblik på at få inputs til det fremtidige arbejde med at implementere og forankre kønsmainstreaming afholdte Ligestillingsministeriet i 2011 en camp for chefer og medarbejdere fra ministeriernes fagkontorer. Campen forløb over 10 timer og involverede gruppedrøftelser på tværs af ressortområder og chefer og medarbejdere.

Medarbejderne i Ligestillingsministeriet giver udtryk for, at arrangementet var vellykket på flere områder. Dels lykkedes det at sikre politisk opbakning, hvilket gjorde det muligt at få alle ministerier til at stille med én fagchef og en medarbejder hver. Dels var campen med til at skabe en fælles italesættelse om de barrierer og udfordringer, der ligger i forhold til at implementere og forankre kønsmainstreamingarbejdet i fagkontorerne. En medarbejder i Ligestillingsministeriet forklarer:

*"Jeg synes, at der kom flere gode ting ud af campen. Der var også ting, som vi var kede af at høre, fx at dem som var på campen ikke kendte til eksempler og værktøjer. Vi fik gode tilbagemeldinger på, hvordan de så udfordringerne. Overordnet var det fint, at det ikke bare er os, der kan gå rundt og sige, at der ikke er nogen der ved noget om det. Det er altid bedre, at det bliver funderet. Der var også nogle gode input til, hvad de synes, der manglede, bl.a. den politiske og ledelsesmæssig forankring og en bedre kommunikation af, hvorfor det giver mening at mainstreame."*

Oxford Research vurderer, at campen har været vellykket i forhold til at få skabt opmærksomhed omkring mainstreamingarbejdet blandt fagchefer. Endvidere vurderes campen at have bidraget med en værdifuld viden om udfordringerne og barriererne i forhold til implementeringen og forankringen af handlingsplanen.



## Kapitel 3. Handlingsplanens organisering

I dette kapitel præsenteres og vurderes organiseringen af det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011. Projektet har på samme måde som kønsmainstreamingprojektet 2002 - 2006 været organiseret omkring tre primære aktører; styregruppen, kontaktgruppen og Ligestillingsministeriet.

Ifølge handlingsplanen skulle styregruppen bestå af en topchef fra hvert ministerium og have det overordnede ansvar for at drive det tværministerielle projekt og sikre, at målene i forhold til at implementere og forankre kønsmainstreaming i eget ministerium blev opnået. Kontaktgruppen skulle derimod bestå af en medarbejder på fuldmægtigniveau fra hvert ministerium og sammen med styregruppemedlemmet være ansvarlig for at planlægge, monitorere og implementere kønsmainstreaming i eget ministerium.

Ligestillingsministeriet fungerer ifølge handlingsplanen som sekretariat for projektet og tovholder i forhold til implementeringen af den tværministerielle handlingsplan.

Ligestillingsministeriet har afholdt møder med henholdsvis styregruppen og kontaktgruppen 2-3 gange årligt. Styregruppemøderne har ifølge en medarbejder i Ligestillingsministeriet bl.a. haft fokus på at følge op på de vigtigste mål i handlingsplanen samt på at give input til ministeriernes arbejde med kønsmainstreaming. Kontaktgruppemøderne har derimod haft mere karakter af erfaringsudveksling imellem ministerierne i forhold til det konkrete arbejde med kønsmainstreaming.

### 3.1 Styre- og kontaktgruppens sammensætninger

Formålet med projektets organisering, som involverer en ledelses- og medarbejderrepræsentant fra hvert ministerium har dels været at sikre en ledelsesmæssig opbakning til kønsmainstreaming i alle ministerier, dels at forankre arbejdet med kønsmainstreaming på flere niveauer. På baggrund af interviewene med medarbejdere i Ligestillingsministeriet vurderer Oxford Research, at det med projektets reelle organisering generelt set ikke er lykkedes at opfylde disse mål.

De interviewede medarbejdere i Ligestillingsministeriet peger på, at særligt styregruppens sammensætning har været en betydelig udfordring i forhold til at få ministerierne til i højere grad at tænke kønsmainstreaming ind i deres kerneopgaver.

På trods af at det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt udelukkende har fokus på ministeriernes ressortområder og således ikke handler om personalepolitik, har hovedparten af ministerierne valgt at sende en personalechef og ikke en fagchef som deres repræsentant i styregruppen.

Generelt oplever medarbejderne i Ligestillingsministeriet, at det er en udfordring at få ministerierne til at prioritere arbejdet med kønsmainstreaming, hvilket de bl.a. betragter ministeriernes valg af repræsentanter i såvel styre- som kontaktgruppen som et udtryk for. Endvidere påpeger de, at de mange personalechefer i styregruppen desuden hænger sammen med den måde, som kønsmainstreaming bliver betragtet på i flere ministerier.:

*"At man sender personalefolk afspejler jo også, at man betragter dette område, som noget der vedrører personalepolitik. Mens det at skulle implementere kønsmainstreaming på sine kerneydelser og ressortområder ikke ligger lige for."*

En anden medarbejder i Ligestillingsministeriet forklarer, at der desuden har været store udskiftninger i såvel styre- som kontaktgruppen, og at det ofte er 'yngste fuldmægtig' som bliver valgt til at sidde med i kontaktgruppen.:

*"Det er ikke de tungeste medarbejdere, som bliver sat på det her område. Det går ud over forankringen i organisationen. Medarbejderne kan godt være dygtige, men hvis vedkommende ikke har den rigtige forankring eller den rigtige opbakning, så flytter det ikke."*

Oxford Research vurderer, at sammensætningen af såvel styre- som kontaktgruppen har været en central barriere i forhold til at forankre projektet i ministerierne. Idet det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt sigter mod at integrere kønsmainstreaming i ministeriernes kerneopgaver, vurderer Oxford Research, at særligt styregruppens underrepræsentation af fagchefer har været en væsentlig udfordring.

## Kapitel 4. Evaluators samlede vurdering

Handlingsplanen for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011 har til formål at sikre implementeringen og forankringen af ministeriernes arbejde med at integrere køns- og ligestillingsperspektivet i deres kerneopgaver. Formålet med evalueringen har været at vurdere implementeringen og den organisatoriske ramme samt komme med anbefalinger til det fremadrettede arbejde med at integrere kønsmainstreaming i ministerierne.

### Fremskridt men ikke i mål

I forhold til ministeriernes arbejde med at indarbejde kønsmainstreaming på deres ressortområder vurderer Oxford Research på baggrund af Deloittes rapporter om de statslige organisationers ligestillingsredegørelser fra 2009 og 2011, at der generelt set er sket fremskridt fra 2007 til 2011. Alle ministerier har således udarbejdet ligestillingspolitiske målsætninger, og andelen af statslige organisationer, der har opstillet målsætninger på eget fagområde er steget betydeligt. Det samme har andelen af organisationer, som har udarbejdet retningslinjer for ligestillingsvurdering af lovforslag og relevanstest af lovforslag.

Alligevel vurderes flertallet af ministerier ikke at være i mål i forhold til hverken implementeringen eller forankringen af kønsmainstreamingstrategien. På baggrund af interviews med medarbejdere i Ligestillingsministeriet vurderes det, at mange ministerier alene forbinder kønsmainstreaming med personalepolitik, og at deres ligestillingsindsatser i forhold til borgerne bevæger sig på overfladen med opstilling af mål, som ikke går dybden, og som indeholder få konkrete eksempler, når det handler om kerneydelserne.

Endvidere tyder evalueringens kilder på, at det til trods for ministeriernes individuelle kompetenceopbygningsplaner stadig ikke er lykket at skabe en bred forståelse af kønsmainstreamingstrategien i de enkelte ministerier.

### Implementeringen og forankringen er udfordret af flere faktorer

Oxford Research vurderer, at der er flere faktorer, som har haft betydning for, at det ikke i tilstrækkelig grad er lykket at få implementeret og forankret arbejdet med kønsmainstreaming i ministeriernes fagkontorer.

For det første mangler arbejdet med ligestilling og kønsmainstreaming politisk opmærksomhed og er typisk ikke et af de højest prioriterede områder i de øvrige ministerier, hvilket kommer til udtryk i en manglende ledelsesmæssig opbakning samt en snæver forankring, hvor indsatsen ofte er knyttet op på personaleafdelingerne og nogle få og typisk decentrale medarbejdere.

For det andet henvender det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt sig til en stor målgruppe, som i perioden fra 2007 til 2011 har talt op til 19 ministerier. De 19 ministerier, som efter regeringsskiftet i 2011 er blevet til 22, er alle forskelligt organiseret og dækker over forskellige ressortområder, hvilket gør arbejdet med kønsmainstreaming meget individuelt.

For det tredje er kønsmainstreaming svært, idet det dels kræver en tilbundsgående viden om det ressortområde, der skal kønsmainstreames, dels et grundlæggende kendskab til metoder og redskaber inden for kønsmainstreaming.

### **Den organisatoriske ramme har været en udfordring.**

Handlingsplanen har været organiseret med udgangspunkt i en styregruppe bestående af chefer og en kontaktgruppe bestående af medarbejdere.

Formålet hermed har dels været at sikre en ledelsesmæssig opbakning til kønsmainstreaming i alle ministerier, dels at forankre arbejdet med kønsmainstreaming på flere niveauer. Oxford Research vurderer, at sammensætningen af såvel styre- som kontaktgruppen har været en central barriere i forhold til at opfylde disse mål. Styregruppen har således hovedsageligt bestået af personalechefer, hvilket vurderes at have været en væsentlig udfordring i forhold til at integrere kønsmainstreamingarbejdet i ministeriernes fagkontorer.

### **Virkemidlerne er de rigtige, men indsatsen kan målrettes mere**

Oxford Research vurderer, at der i forbindelse med handlingsplanen 2007 - 2011 er blevet igangsat flere gode initiativer, og at det vil være hensigtsmæssigt at videreføre flere af disse i en kommende handlingsplan for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt.

Overordnet set vurderes handlingsplanens aktiviteter imidlertid at virke forholdsvis begrænsede i forhold til de mål, som er opsat i handlingsplanen. Endvidere vurderer Oxford Research, at handlingsplanens overordnede mål om at få alle medarbejdere i alle ministerier til at tænke ligestillingsperspektivet ind deres daglige opgaver er yderst ambitiøst set i lyset af de relativt få ressourcer, som er til stede i Ligestillingsministeriet.

I den nuværende handlingsplan for 2007 - 2011 er lagt op til, at ministerierne selv skal tage ejerskab for arbejdet med at implementere og forankre kønsmainstreamingarbejdet. Da dette imidlertid langt fra er praksis i alle ministerier, vurderer Oxford Research, at det er nødvendigt at supplere de generelle indsatser med en række mere målrettede og specifikke indsatser på udvalgte policyområder.

Det foreslås derfor, at en kommende handleplan både indeholder generelle og specifikke virkemidler. I forhold til den generelle indsats vurderer Oxford Research, at det er positivt, at Ligestillingsministeriet er i gang med at udarbejde en kommunikationsstrategi, der med udgangspunkt i en ny fortælling har til formål at øge ministeriernes forståelse og motivation for at indarbejde ligestillingsperspektivet i deres opgaver. Endvidere anses E-learningsværktøjer som en oplagt og relativ omkostningseffektiv vej til at støtte op om ministeriernes generelle indsatser i forhold til kønsmainstreaming.

I forhold til den specifikke indsats vurderer Oxford Research, at den dialogbaserede og personbårne vidensoverførsel, som finder sted ved fx seminarer, kurser og workshops spiller en væsentlig rolle i forhold til at oversætte arbejdet med kønsmainstreaming til specifikke policyområder.

## 4.1 Anbefalinger

---

På baggrund af ovenstående konklusioner har Oxford Research følgende fem anbefalinger til det fremtidige arbejde med at implementere og forankre kønsmainstreamingarbejdet i ministerierne.:

- *Det anbefales at gøre en særlig indsats for at sikre en politisk opbakning til kønsmainstreaming på topledelsesniveau således, at man kan skabe en større motivation til at implementere og forankre køn og ligestilling i opgaveløsningen i ministeriernes fagkontorer.*
- *Helt overordnet anbefales det, at der i forbindelse med en kommende handlingsplan anlægges en strategi for, hvordan den nuværende horisontale tilgang, hvor indsatsen er spredt ud på alle ministerier kan suppleres med en mere vertikal tilgang. Konkret anbefales det inden for den første årrække at fokusere på udvalgte policyområder inden for tre til fire ministerier. På sigt bør det imidlertid være planen at nå rundt om alle ressortområder.*
- *I forhold til organisering anbefales det at indsnævre det ledelsesmæssige ansvar til topledere og kontorchefer for en række udvalgte policyområder, som indsatsen fokuseres på. En snævrere kreds af ansvarlige vurderes at gøre det lettere at skabe forpligtigelse i forhold til at implementere og forankre mainstreamingstrategien på de udvalgte områder.*
- *I forhold til kompetenceopbygning anbefales det at supplere selvbetjeningsværktøjer på Ligestillingsministeriets hjemmeside med dialogbaserede kurser, der målretter sig til udvalgte policyområder og giver bedre muligheder for at oversætte kønsmainstreamingstrategien til medarbejdere inden for disse områder.*
- *I forbindelse med en kommende handlingsplan for det tværministerielle kønsmainstreamingstrategi anbefales det at tydeliggøre sammenhænge mellem indsatser og mål ved at opstille nogle delmål for Ligestillingsministeriets indsatser.*





## Kapitel 5. Evalueringens kilder

Evalueringen er gennemført af Oxford Research i januar/februar 2012. I dette kapitel redegøres kort for de kilder, som evalueringen baserer sig på.

Evalueringen er baseret på en grundig desk research af følgende centrale dokumenter;

- Handlingsplan for det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2007 - 2011
- Ligestillingsredegørelserne samt ligestillingsrapporterne fra 2009 og 2011 (fra de enkelte ministerier)
- Deloittes statistiske rapporter udarbejdet på basis af tal fra redegørelserne 2009 og 2011
- Ligestillingafdelingens interne konklusioner på de samlede redegørelser
- Afrapporteringer af fokusgruppeinterview med fuldmægtige fra ministerierne samt camp for chefer og medarbejdere, afholdt i maj 2011
- Referater af styregruppemøder
- Ligestillingsministeriets benchmark af de statslige organisationer på baggrund af redegørelserne
- Ligestillingsministeriets Perspektiv- og handlingsplan 2009
- Evalueringen af det tværministerielle kønsmainstreamingprojekt 2002 – 2006.

I forhold til at uddybe resultaterne af desk researchen er gennemført personlige interviews med fire af Ligestillingsministeriets medarbejdere, som på forskellig vis har været inddraget i arbejdet med den tværministerielle handlingsplan.

Endvidere er gennemført interview med tidligere afdelingschef i Ligestillingsministeriets Ligestillingsafdeling, Jakob Jensen.