

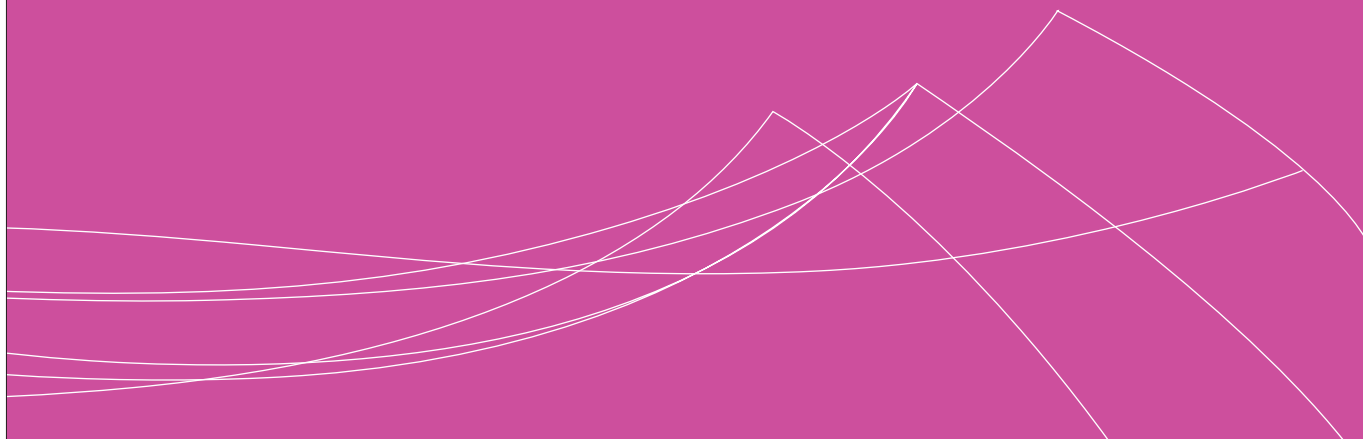


SANDEFJORD
KOMMUNE

HANDLINGSPLAN FOR

LIKESTILLING INKLUDERING OG MANGFOLD

2022 -2024





INNHold	
Innledning	5
Oversikt over mål og tiltak	7
Lovgrunnlag	9
Satsingsområder 2022 - 2024	10
Likestilling, inkludering og mangfold generelt	12
Personer med minoritetsbakgrunn	14
Personer med nedsatt funksjonsevne	17
Livsfaser	18



INNLEDNING

Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold gjelder for perioden 2022 - 2024 og er vedtatt av administrasjonsutvalget etter anbefaling av kommunedirektøren. Handlingsplanen er et dokument som beskriver tilstand, mål og konkrete tiltak som skal fremme likestilling, inkludering og mangfold. Handlingsplanen bygger opp under Sandefjord kommunes visjon SAMMEN FRAMOVER, våre verdier ANSVARLIGHET OG ÅPENHET og kommunens arbeidsgiverpolitikk.

Hovedmål

Hovedmål for arbeidet med likestilling, inkludering og mangfold i Sandefjord kommune:

- Alle medarbeidere i Sandefjord kommune skal ha samme betingelser og like muligheter
- Det skal være nulltoleranse for mobbing, trakassering og diskriminering
- Ledere skal ha fokus på likestilling, inkludering og mangfold

En inkluderende kommune

Begrunnelsen for en egen handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold er sammensatt. I Sandefjord kommune skal medarbeiderne bli møtt med respekt, som mennesker med sine unike forutsetninger, ressurser og behov, uansett hvilken bakgrunn de har – og våre medarbeidere skal møte befolkningen og brukerne i kommunen på lik måte.

Sandefjord kommune betrakter mangfold som en ressurs og skal være en inkluderende virksomhet. Den nasjonale IA-avtalen «Et arbeidsliv med plass for alle» gjelder for alle virksomheter, og støtter opp om det inkluderende arbeidet. Dette er med på å skape bedre kvalitet i tjenestene til kommunens befolkning og brukere. I tillegg kommer samarbeidet med Globale Sandefjord til nytte, som jobber målrettet for å få innvandrere ut i arbeid eller utdanning, og som utarbeider en handlingsplan for mangfold og inkludering for kommunens innbyggere. Globale Sandefjord er et kommunalt samarbeidsprosjekt som kommunens politikere har vedtatt med bakgrunn i at kommunen trenger mer kompetent arbeidskraft – både nå og i fremtiden.

Alle ansatte uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, religion eller livssyn, funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsuttrykk eller kjønnsidentitet deltar med sine ressurser, og skal ha samme lønnsbetingelser, muligheter for opprykk og faglig utvikling og samme mulighet for interessante oppgaver. Likestilling, inkludering og mangfold er en forutsetning for at virksomheten vår er en god arbeidsplass for alle å jobbe i.

Sandefjord kommune har en bevisst rekruttering for å oppnå en speiling av befolkningen blant medarbeiderne, sikre kjønnsbalanse og hindre diskriminering. Det er tydeliggjort på Sandefjord kommunes nettsider at vi er en inkluderende arbeidsgiver som har fokus på likestilling og mangfold.

Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold er et dokument som skal bidra til nulltoleranse for mobbing, trakassering og diskriminering.

En forutsetning for å lykkes

En aktiv og bevisst innsats fra både ledere og medarbeidere er nødvendig for å oppfylle planens mål og intensjoner om et likestilt, inkluderende og mangfoldig arbeidsliv på Sandefjord kommunes mange arbeidsplasser. Også tillitsvalgte og vernetjenesten er viktige medspillere i arbeidet med å iverksette planens tiltak. Kommunens plakat for medbestemmelse, ledelse og medarbeiderskap er også med på å sikre dette.

Dokumentet må ikke legges i skrivebordsskuffen, men brukes aktivt. Det er gjennom felles innsats vi skaper fremtidens arbeidsplass.



OVERSIKT OVER MÅL OG TILTAK

Satsingsområde	Mål	Tiltak
Personer med minoritetsbakgrunn	Sikre at ledere har kunnskap og økt fokus på likestilling, inkludering og mangfold.	- Etterspørre likestillings- og mangfoldskompetanse ved tilsetting i lederstillinger. - Tydeliggjøre på kommunens nettsider at personer med minoritetsbakgrunn oppfordres til å søke på stillinger de er kvalifisert til. - Minst én kvalifisert søker med minoritetsbakgrunn inviteres til intervju. - Tilrettelegge for praksisplasser for arbeids- og språktrening der det er mulig. - Sette opp mangfoldskompetanse (eks. språk) som kriterie i stillingsannonser, der det er relevant. - Søke om årlige sentrale midler til norsk-kurs. - Tilby kurs for ledere og tillitsvalgte med fokus på ledelse av mangfold. - Tilby relevante temasamlinger for ledere og ansatte. - Mangfold som årlig tema i kommunalområde AMU og sentralt AMU. - Øke bruk av ansattes flerkulturelle kompetanse i oppgaveløsning/tjenestetilbud.
Personer med nedsatt funksjonsevne	Være mer åpne for å tilsette personer med nedsatt funksjonsevne.	- Tilby kurs fra bedriftshelsetjenesten som omhandler kompetanse om arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. - Tilby kurs fra NAV som gjennomgår mulige hjelpemidler og tilskuddsordninger for personer med nedsatt funksjonsevne. - Der det er relevant, kommunisere mer aktivt i utlysninger, for å vekke interesse blant personer med nedsatt funksjonsevne med de rette kvalifikasjonene. - Minst én kvalifisert søker med nedsatt funksjonsevne inviteres til intervju.
Livsfaser	Sikre at det tilrettelegges for mestring, at den enkelte opplever seg verdsatt og våger å ta nye utfordringer.	- Søke om årlige sentrale midler til kurs innenfor grunnleggende ferdigheter i data, fagarbeiderutdanning mv. - Tilby kurs til ansatte med fokus på "livsmestring". - Tilby kurs fra bedriftshelsetjenesten med livsfasetema. - Øke fokuset på den delen av medarbeidersamtalen som omhandler utviklingsmål og tiltak. - Fremsnakke Livsfaseavtalen – en individuell livsfaseavtale for inntil seks måneder, mellom leder og medarbeider. - Tydeliggjøre at ordningen «Tilfeldig arbeid i hjemmet» er et tiltak i forbindelse med ulike livsfaser, der det er mulig.
Hull i CV-en	Inkludere flest mulig i arbeidslivet	Minst én kvalifisert søker med hull i CV-en inviteres til intervju.



LOVGRUNNLAG

Januar 2018 trådte den nye Ligestillings- og diskrimineringsloven i kraft. Loven erstattet fire tidligere lover om likestilling og diskriminering.

Formål

Lovens formål er å fremme likestilling og hindre diskriminering på en rekke grunnlag: kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse.

Aktivitetsplikt

Arbeidsgivere har en aktivitetsplikt etter loven som innebærer å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering.

Redegjørelsesplikt

Arbeidsgivere har en redegjørelsesplikt etter loven som innebærer å redegjøre for likestillingstilstanden, og arbeidet for mangfold, i virksomhetens årsberetning.

Positiv særbehandling

Det er adgang til å benytte seg av positiv særbehandling på alle diskrimineringsgrunnlag. For å kunne benytte seg av positiv særbehandling, må flere vilkår være oppfylt. For det første må den positive særbehandlingen være egnet til å fremme likestilling. Hvis en arbeidsgiver ønsker å benytte seg av positiv særbehandling i en ansettelsesprosess må formålet med særbehandlingen være å fremme likestilling. Det betyr blant annet at den som er ansatt tilhører en gruppe som er underrepresentert. Den som settes må være like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert som den som ellers ville fått jobben.

Vern av gravide

Loven har innført et sterkt vern av gravide. Det fremgår av loven en særskilt tilretteleggingsplikt for gravide arbeidstakere og arbeidssøkere. Retten som ligger i loven, skal sikre at gravide arbeidstakere og arbeidssøkere kan stå i jobb eller ta jobb under graviditet.

Trakassering

Ifølge loven skal arbeidsgiver aktivt forebygge og forhindre trakassering og seksuell trakassering. Dette er også i tråd med bestemmelsene i Arbeidsmiljølovens kapittel 13 om vern mot diskriminering. I Ligestillings- og diskrimineringsloven defineres seksuell trakassering som «enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom».

SATSINGSOMRÅDER 2022 - 2024

Satsingsområder

Administrasjonsutvalget har valgt at Sandefjord kommune skal ha følgende satsingsområder i handlingsplanperioden:

1. Personer med minoritetsbakgrunn
2. Personer med nedsatt funksjonsevne
3. Livsfase

Handlingsplanperiode 2022 – 2024

Handlingsplanen har en varighet på tre år. Dette gir mulighet til hyppigere å endre satsingsområdene der man underveis oppfatter at det er utfordringer. Det vil også bidra til økt politisk fokus, da man behandler handlingsplanen minimum en gang pr. valgperiode.

Administrasjonsutvalg

Administrasjonsutvalget skal vedta politikk for arbeidslivsområdet, herunder inkluderende arbeidsliv, likebehandling og likestilling, arbeid mot diskriminering. Etter utløp av handlingsplanperioden i 2024, vil administrasjonsutvalget vurdere hva slags satsingsområder man skal ha i neste periode, med utgangspunkt i kommunens behov.



LIKESTILLING, INKLUDERING OG MANGFOLD - GENERELT

Overordnet strategi

Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold skal bidra til likestilling og likebehandling av alle ansatte, uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, funksjonsevne, religion og livssyn og seksuell legning

Sandefjord kommune er en stor arbeidsgiver som trenger arbeidskraft og kompetanse både i dag og i fremtiden. Ved å iverksette tiltak som bidrar til at rekrutteringsprosesser og arbeidsmiljøer er inkluderende og legger til rette for mangfold, bidrar vi også til bedre tjenester til kommunens innbyggere. I et overordnet og langsiktig perspektiv er dette en nødvendig strategi for å sikre tilstrekkelig arbeidskraft, kompetanse og erfaringsgrunnlag som reflekterer det mangfoldige samfunnet vi leverer tjenester til og er en del av. I et samfunnsperspektiv er det avgjørende at mennesker uavhengig av kjønn, etnisk bakgrunn, funksjonsnivå, religion og livssyn, seksuell legning har innpass og like muligheter til deltagelse i arbeidslivet.

Hovedpilarer i arbeidet

For å hindre diskriminering og fremme likestilling, inkludering og mangfold, er det særlig fem hovedpilarer i kommunens virksomhet, som er avgjørende i det fremtidige mangfoldsarbeidet. Disse fem hovedpilarene er:

1. Rapportering av styringsdata
2. Rekrutteringsprosessen
3. Leder- og medarbeiderutvikling
4. HMS-arbeid
5. Partsamarbeid

Rapportering av styringsdata

Tilstand for likestilling, inkludering og mangfold eller endringer innen disse feltene i kommunen, er vanskelig å innhente styringsdata for. Vi kan ut fra opplysninger om ansatte i lønns- og personalsystemet, si noe om kjønns sammensetning, men det finnes ingen rapporteringsmulighet for antall ansatte med minoritetsbakgrunn, funksjonsnedsettelse eller seksuell orientering. Derimot rapporterer vi på; kjønnsfordeling, kjønnsdelt lønnsstatistikk, kjønnsdelt statistikk på heltids- og deltidsansatte og permisjonsuttak.

Rekrutteringsprosessen

Flere av diskrimineringsgrunnlagene er kjente utfordringer i norsk arbeidsliv. Det er flere menn enn kvinner i lederstillinger. Det fortelles om søkere med minoritetsbakgrunn som ikke når frem i jobbsøkerprosesser, og flere med nedsatt funksjonsevne blir stående utenfor arbeidslivet. Det er ulike forklaringer til de ulike diskrimineringsgrunnlagene når det gjelder årsaker til dette bildet.

Kommunen har laget en egen rutine for rekruttering som skal sikre en profesjonell rekrutteringsprosess hvor søkerne behandles rettferdig og i tråd med regelverket. I boken er det eget kapittel viet arbeidsrett og etikk, hvor bestemmelsene i Likestillings- og diskrimineringsloven for rekrutteringsprosessen er gjengitt. Det gis også anbefalinger om kjønnsbalanse ved sammensetning av ansettelsesråd, samt å tilstrebe en best mulig kjønnsmessig balanse i det enkelte kommunalområde/avdeling ved å innstille det underrepresenterte kjønn ved elles like kvalifikasjoner.

Leder- og medarbeiderutvikling

I utvikling av medarbeider- og lederskapet i kommunen er likestilling, inkludering og mangfold viktige idealer å strekke seg mot.

10-FAKTOR er kommunens verktøy for leder- og medarbeiderutvikling. En faktor som måles i denne sammenheng er mestringsklima. I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best. Et slikt arbeidsmiljø har fokus på deling og samarbeid, som er viktige premissgivere for inkludering.

Ansatte i Sandefjord kommune skal ha like muligheter til utvikling. I Likestilling- og diskrimineringsloven er det blant annet nedfelt at arbeidsgiver skal likestille kvinner og menn når det gjelder opplæring, videreutdanning og permisjon i forbindelse med utdanning o.l.

Sandefjord kommune har innført en årlig utdeling av Likestillings-, inkluderings- og mangfoldspris (LIM-pris). Formålet med prisen er å fremme likestilling, inkludering og mangfold for ansatte i Sandefjord kommune.

HMS-arbeid

Flere offentlige utredninger peker på det ordinære helse, miljø og sikkerhetsarbeidet (HMS-arbeidet), som en viktig arena for et aktivt arbeid mot mobbing, trakassering og diskriminering. Gjennom et systematisk HMS arbeid økes sannsynligheten for å fange opp diskriminerende forhold. Arbeidsmiljølovens kapittel 4 stiller flere krav til arbeidsmiljøet. Her fremgår at standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø til enhver tid skal utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet. Det stilles bl.a. krav til at arbeidstakerens integritet og verdighet skal ivaretas, og at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. I følge Arbeidsmiljølovens § 2-3 om arbeidstakers medvirkningsplikt, fremgår det at arbeidstaker plikter å underrette arbeidsgiver eller verneombud så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. I vernerundene som gjennomføres på hver arbeidsplass er det et punkt som omhandler kartlegging av risikoer for mobbing, trakassering og diskriminering og hindre for likestilling. Økt innsats i det systematiske HMS-arbeidet for å bekjempe diskriminering, kan øke sjansene for at medarbeidere faktisk melder fra om uakseptable hendelser i arbeidsmiljøet og at disse håndteres av arbeidsgiver.

Partssamarbeid

Hovedavtalen regulerer partssamarbeidet i kommunesektoren. Arbeidstakerorganisasjonene har i tråd med Hovedavtalens bestemmelser en sentral plass i kommunens arbeid med rekruttering og ivaretagelse av ansattes rettigheter. Også i generelt utviklingsarbeid som berører de ansattes interesser vil tillitsvalgte medvirke. Vernetjenesten har sitt ansvar og sine rettigheter nedfelt i Arbeidsmiljøloven. Både tillitsvalgte og verneombud er viktige aktører og samarbeidsparter for arbeidsgiver når det skal settes i verk tiltak med utgangspunkt i utfordringene det pekes på i denne planen.

Inkluderingsdugnad – hull i CV-en

Regjeringen tok i 2018 initiativ til en inkluderingsdugnad for å få virksomheter til å føre en mer inkluderende rekrutteringspraksis. Dugnaden gjelder både privat og offentlig sektor, men staten ga tydeligere føringer om å legge til rette for at flere med hull i CV-en og funksjonsnedsettelse ansettes i de statlige virksomhetene. Hull i CV-en er et begrep man bruker for å forklare perioder av livet hvor man ikke har vært i arbeid eller under utdanning. Dette gjelder ikke yngre jobbsøkere, men litt voksne som av ulike grunner har stått på siden av arbeidslivet i en eller flere perioder. Den nye avtalen om inkluderende arbeidsliv «Et arbeidsliv med plass for alle», signert av partene i arbeidslivet og regjeringen, har som mål å inkludere flest mulig i arbeidslivet. Med dette bakteppet er følgende tiltak vedtatt i Sandefjord kommune:

Minst én kvalifisert søker med hull i CV-en inviteres til intervju.



PERSONER MED MINORITETSBAKGRUNN



Mangfold og inkludering

Sandefjord kommune ønsker et flerkulturelt miljø. Mangfold og inkludering er sentrale bidragsyttere til trivsel for en organisasjons ansatte. Ansatte som ser at ulikheter omfavnes, vil ofte uttrykke sine unike ideer, noe som igjen øker kreativiteten på arbeidsplassen. Kreativiteten skaper en tettere forbindelse mellom kolleger, skaper medarbeiderengasjementet og gjør kommunen til en bedre tjenesteyter.

Rekruttering

Sandefjord kommune ønsker å realisere det flerkulturelle miljøet i kommunen, som en viktig ressurs i arbeidslivet. At kommunens ledere har en positiv holdning til å rekruttere kvalifiserte ansatte med minoritetsbakgrunn er et suksesskriterie.

Flerkulturell rekruttering handler om å gjøre en kvalitetsjobb i rekrutteringsprosessen. Arbeidet som gjøres i jobbanalysen og med utlysningsteksten er avgjørende for også å få kvalifiserte kandidater med minoritetsbakgrunn til å søke. En åpen og inkluderende omtale av arbeidsstedet, en gjennomtenkt tekst og krav i stillingsannonsen, i forhold til behovet i stillingen og bevisst bruk av bilder som blikkfang. Kommunen har en egen rutine for rekruttering som er et godt hjelpemiddel.

Erfaring fra flere av kommunens tjenestesteder viser å ansette medarbeidere med minoritetsbakgrunn, fungere som en døråpner for andre, slik at flere med minoritetsbakgrunn ansettes.

Praksisplasser

Personer med minoritetsbakgrunn mangler ofte praksis fra norske arbeidsplasser, og dermed også referanser og nettverk som kan hjelpe dem videre. I tillegg har flere et lavere norsk språknivå, som man har behov for å utvikle.

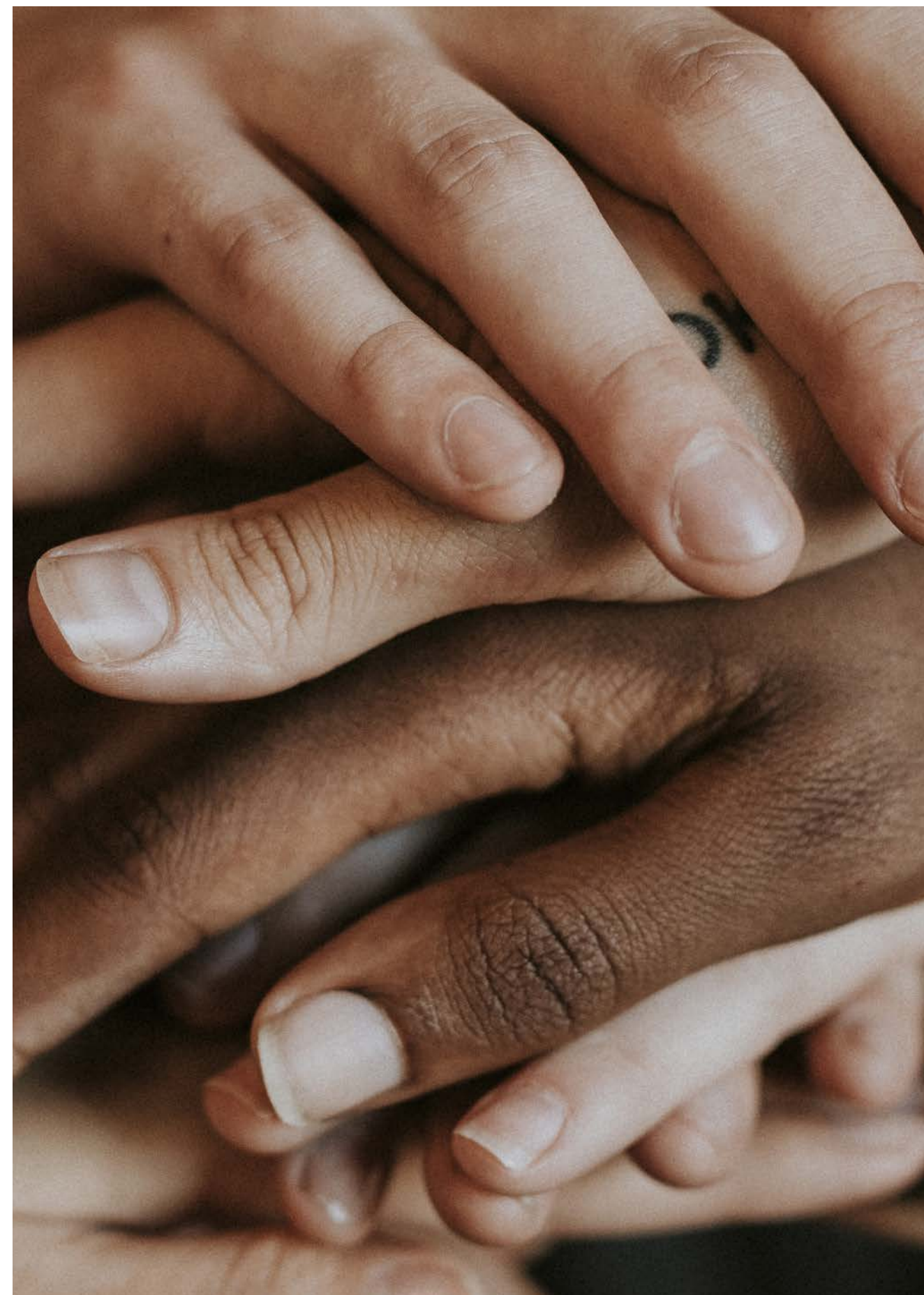
Sandefjord kommune har god dialog med NAV og har mange med minoritetsbakgrunn inne på både språk- og arbeidspraksis i dag. Kommunen har en viktig oppgave med å legge til rette for flere praksisplasser i årene framover, der det er mulig.

Med erfaring fra praksisplasser i kommunen, legges det til rette for at personer med minoritetsbakgrunn får relevant språk og arbeidserfaring, til å være kvalifiserte søkere i fremtiden.

Ledelse av mangfold

For å lykkes i å bygge en organisasjonskultur hvor hver enkelt ansatt anerkjennes som en ressurs på grunn av sin unike innsikt og erfaring, så er ledelse av mangfold en forutsetning. Forskning viser at ledere som har kompetanse på å lede mangfold er fremtidens viktigste ressurs for videre vekst i egen organisasjon, og i næringslivet generelt. Styrken og mulighetene ligger i mangfoldet blant mennesker.

Mangfoldet blant ansatte er stort - de har ulik alder, kjønn, oppvekst, personlighet, faglige kvalifikasjoner, utdannelse, arbeidserfaring og livserfaring. Når vi ansetter medarbeidere med en annen hudfarge, annen kulturell eller religiøs bakgrunn, nedsatt funksjonsevne, eller en annen seksuell legning, blir spennvidden i mangfoldet utvidet. Uansett hvor liten eller stor spennvidden er i mangfoldet krever det god ledelse av mangfold. Det er ønskelig å gjøre ledere tryggere og mer inkluderende i møtet med mangfoldet i organisasjonen.





PERSONER MED NEDSATT FUNKSJONSEVNE

Hva er nedsatt funksjonsevne?

Nedsatt funksjonsevne innebærer tap av, skade på eller avvik i en kroppsdel eller i en av kroppens psykologiske, fysiologiske eller biologiske funksjoner.

Mennesker med nedsatt funksjonsevne er imidlertid en svært sammensatt gruppe med ulike utfordringer.

Nedsatt funksjonsevne kan inntreffe akutt eller komme gradvis, og den kan være av kort eller lang varighet. Den kan være gjentakende og i enkelte tilfeller kan den bli varig nedsatt.

Statistikk fra NAV over legemeldt fravær i kommunen i 2020 viser at muskel-/skjelettlidelser og psykiske lidelser er årsak til hhv. 30,2 % og 24,8 % av fraværet i kommunen. Diagnosene som utgjør andelen psykiske lidelser, er lettere psykiske lidelser, angst og depressive lidelser, og andelen ligger noe høyere sammenliknet med nasjonale tall.

Krav til funksjonsevne

Sandefjord kommune er en stor arbeidsplass med over 5000 ansatte. De fleste av stillingene i direkte tjenesteyting medfører store krav til funksjonsevne, både fysisk arbeid f.eks. pleie, stell eller løft, men også psykisk, ved omsorg og ivaretagelse av tjenestemottakere hvor flere er i sårbare grupper.

Tilrettelegging

Det arbeides daglig med tilrettelegging for ansatte med nedsatt funksjonsevne (teleslynge, fleksibel arbeidstid, tilrettelagt turnus, hjelpemidler mv.). For å ivareta et helsefremmende og forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte, har kommunen følgende prinsipper for tilrettelegging ovenfor enkeltansatte:

- Tilrettelegging for en ansatt skal ikke medføre økte belastninger på kollegaer over tid

Det er tydeliggjort på Sandefjord kommunes nettsider at alle har like muligheter til ansettelse, uavhengig av nedsatt funksjonsevne, og at det tilrettelegges hvis mulig. Ved rekruttering av ansatte med nedsatt funksjonsevne, har disse samme tilretteleggingsmuligheter som andre ansatte. I vurderingen leder gjør for mulighet for tilrettelegging for søkeren, må prinsippet om økt belastning over tid for kollegaer også hensyntas.



LIVSFASER

Definisjon

Livsfaser kan defineres på ulike måter og det er ingen fasit for dette. Hovedpoenget er en bevisstgjøring på at behov, krav, begrensninger og muligheter kan variere gjennom den tiden en person er ansatt i Sandefjord kommune. Livsfasene har stor individuell variasjon og kan variere gjennom hele arbeidslivet.

Livsfasepolitikk

Kommunens livsfasepolitikk synliggjør de virkemidlene som er viktige for mestring og motivasjon i ulike livsfaser. Det er utarbeidet en egen brosjyre og livsfaseavtale som tydeliggjør tiltak knyttet til ulike livsfaser.

Vår livsfasepolitikk bygger på en grunnholdning om at ansatte er en ressurs med verdifull kompetanse som vi trenger.

Ledere vurderer den enkeltes situasjon i de ulike fasene opp mot de oppgaver og muligheter organisasjonen har.

Lover, avtaler og retningslinjer

Mulighetene som gis gjennom lover, avtaler og retningslinjer brukes aktivt for å bidra til god livsfasepolitikk. Eksempler på dette kan være permisjonsrettigheter i henhold til Arbeidsmiljøloven, Hovedtariffavtalen og permisjonsreglementet i kommunen, eksempelvis redusert arbeidstid og velferdspermisjon.

Utvikling

Sandefjord kommune ønsker så langt som mulig å tilrettelegge slik at ansatte er aktive, kvalifiserte, fleksible og etterspurte hele sitt arbeidsliv. Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR gir en indikasjon på mestring av arbeidsoppgaver og er til hjelp for ledere i utviklingsarbeidet.

Alle ansatte kan søke på internt utlyste stillinger, noe som gir mulighet til ulike karriereveier og nye utfordringer hvis man er i en fase av livet hvor det er ønskelig.





SANDEFJORD
KOMMUNE

POSTBOKS 2025, 3202 SANDEFJORD

TELEFON +47 33 41 60 00

post@sandefjord.kommune.no

HANDLINGSPLAN FOR

LIKESTILLING INKLUDERING OG MANGFOLD

2022 -2024