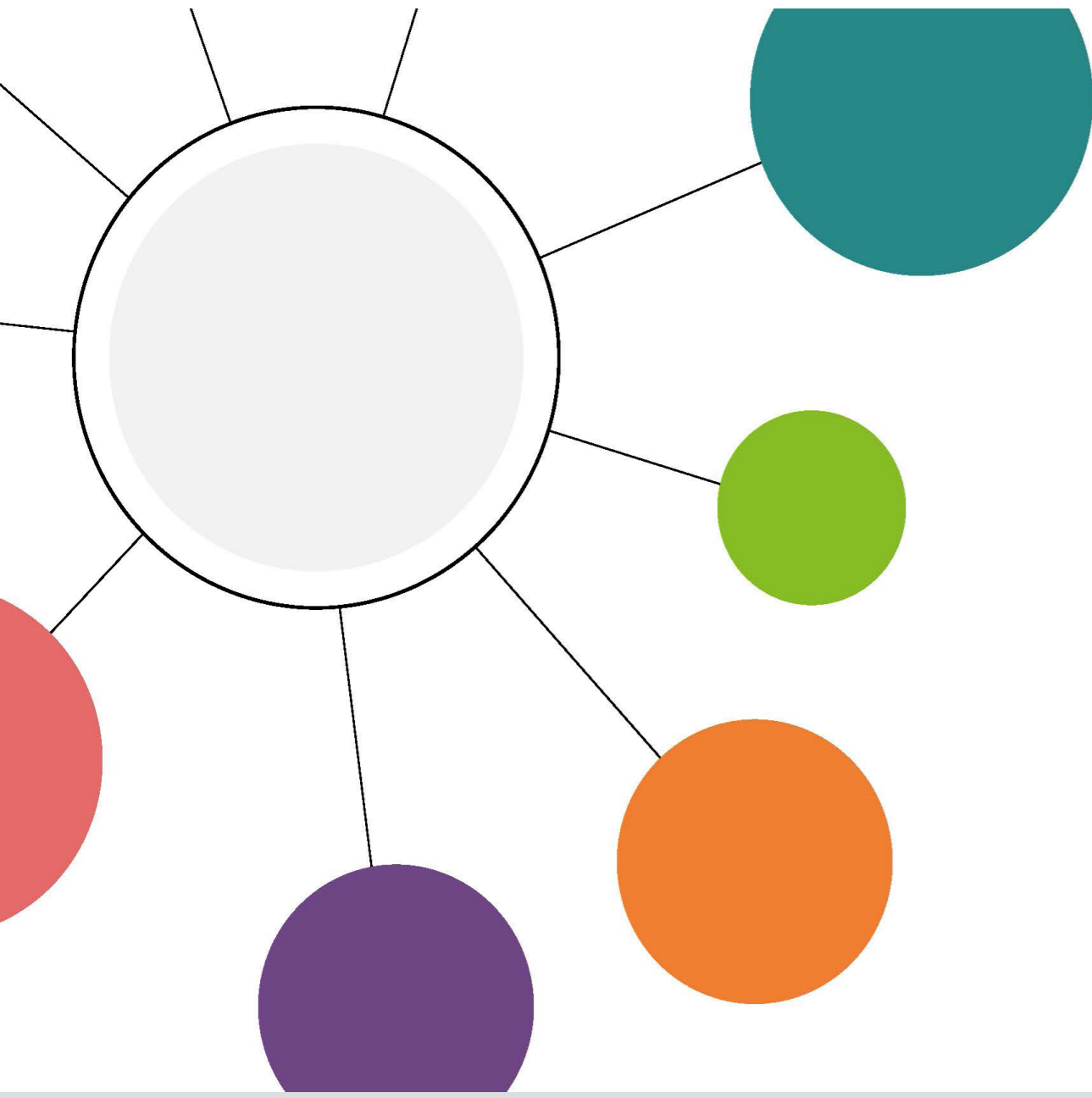


# Plan for ligestilling

Forskellighed skaber værdi  
18. juni 2024







## Indhold

### Forskellighed skaber værdi

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Formål og ambition</b>	<b>4</b>
<b>Lovgivning</b>	<b>5</b>
<b>Data og baggrund</b>	<b>6</b>
<b>Målsætninger og tiltag</b>	<b>8</b>
<b>Kapacitet, viden og læring</b>	<b>10</b>
<b>Opfølgning og dedikation</b>	<b>11</b>

## Forord til plan for ligestilling

Jeg er glad for at præsentere Sønderborg Kommunes ligestillingsplan.

Som en del af personalepolitikken er det naturligt for os at fremme ligestilling og undgå forskelsbehandling.

Vores mål er klart: Vi ønsker et Sønderborg, hvor alle borgere oplever mangfoldighed og ligestilling i mødet med os. Vi tror på, at forskellighed skaber værdi i vores dagligdag og bidrager til et stærkere lokalsamfund.

Planen beskriver kommunens personalerettede ligestillingsindsatser i en bred mangfoldighedstilgang.

Den rammesætter og beskriver arbejdet med at fremme ligestilling og inklusion i en flerårig transformationsproces. Processen er agil og vil ændre sig i takt med, at der bliver gjort flere erfaringer med ligestillingspolitik i Sønderborg Kommune.

Planen betyder også, at Sønderborg Kommune lever op til de krav, EU har fastsat for at kunne søge EU-midler – midler, der kan hjælpe Sønderborg Kommune med udvikling af tiltag inden for bl.a. miljø, økologi, transport og mobilitet.

Jeg vil gerne takke alle, der har bidraget til udviklingen af denne plan og opfordre jer alle til at engagere jer i arbejdet med ligestilling og inklusion.



Kommunaldirektør Tim Hansen

## Formål og ambition

I Sønderborg Kommune er vi stolte af at være en attraktiv arbejdsplads, hvor alle har lige muligheder og rettigheder. Vi stræber efter at afspejle det samfund, vi arbejder i, og gør os umage for at fremme ligestilling og diversitet i hele organisationen.

Når vi samarbejder med kommunens borgere, møder vi dem med forskellighed og en mangfoldig medarbejdersammensætning. Vi tror på, at denne mangfoldighed beriger vores arbejde og styrker vores evne til at løse opgaver.

FN's verdensmål nr. 5 fokuserer på kønsligestilling, og Byrådets vision om det gode liv for alle rummer ambitionen om bedre kønsbalancer, større diversitet og øget inklusion. Bæredygtighedspolitikens sociale afsnit understreger, at vi vil være modstandsdygtigt samfund, der kan rumme forandringer.

Høj grad af mangfoldighed i vores organisation er ikke kun et mål i sig selv, men også en ressource. Det bidrager til vores evne til at løse opgaver og spiller en vigtig rolle i rekruttering og tilknytning til arbejdspladsen.

Sønderborgs placering i grænselandet og samarbejde på tværs af grænser, kulturer og skel er essentielt for områdets dynamik og internationale karakter. Vores grundfortælling fremmer samarbejde mellem alle aktører for at fremme områdets omdømme og styrker.

Sønderborg er en international uddannelsesby, hvor det er naturligt for os at rumme mange nationaliteter og mennesker med forskellige kulturelle baggrunde. Den rummelighed bygger vi videre på. Vi ønsker at gøre plads til, at flere kan få mulighed for at bidrage i det kommunale arbejdsfællesskab.

Fokus på diversitet er en vigtig faktor, fordi det afspejler de forskellige perspektiver og erfaringer, som forskellige mennesker bringer til bordet. Når disse forskelligheder anerkendes og værdsættes, kan det øge bl.a. problemløsningen på arbejdspladsen. Det har vi med i betragtning, når vi arbejder med det strategiske indsatsområde om at være et attraktivt arbejdsfællesskab.

Planen for ligestilling er samholdende med Sønderborg Kommunes personalepolitiske værdier - dialog, anerkendelse, samarbejde og engagement - og de personalepolitiske retningslinjer. Vi arbejder målrettet på at være en arbejdsplads, hvor alle føler sig velkomne og respekterede. Diversitet skal blive mere selvfølgelig.

*“Vi udvider vores horisonter og gør holdninger levende”*

HMU-medlem



## Lovgivning

Baggrundstæppet for arbejdet med at fremme ligestilling og undgå forskelsbehandling er den til enhver tid gældende lovgivning på området<sup>1</sup>.

Afsnittet her er ikke udtømmende, men centrale forhold er fremhævet.

Forskelsbehandlingsloven forbyder (både) direkte og indirekte forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse.

Ligebehandlingsloven forbyder forskelsbehandling af mænd og kvinder i forhold til ansættelsesvilkår. Med ligebehandling af mænd og kvinder forstås at der ikke finder forskelsbehandling sted på grund af køn. Dette gælder både direkte forskelsbehandling og indirekte forskelsbehandling, navnlig under henvisning til graviditet eller til ægteskabelig eller familiemæssig stilling.

Ligestillingsloven står som en central del i arbejdet for at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd i Danmark. Formålet med loven er at sikre, at alle har lige muligheder uanset køn og at modvirke forskelsbehandling.

I Ligestillingsloven finder vi også reglerne omkring lige repræsentation, som fastlægger, at kvinder og mænd skal være repræsenteret lige i råd, nævn og udvalg.

Loven forpligter alle offentlige myndigheder til at arbejde for at fremme ligestilling og få ligestilling integreret i deres planlægning og forvaltning.

Herunder indeholder loven reglerne om offentlige institutioner og virksomheders forpligtelse til at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelser og på øverste ledelsesniveauer samt til at udarbejde en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på de øverste ledelsesniveauer.

Se mere på de følgende sider.

Ligelønsloven har tilsvarende til formål at fremme ligestilling mellem mænd og kvinder på arbejdsmarkedet.

Ligestilling af kvinder og mænd er højt prioriteret i EU, og EU har en række direktiver, som skal fremme ligestilling og lige løn på arbejdsmarkedet<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> [Ligestilling \(bm.dk\)](#)

<sup>2</sup> [Eu og ligestilling \(bm.dk\)](#)

## Data og baggrund

### Måltal - kønsbalanceret ledelse

Kommunerne indberetter lovpligtigt årligt måltal for den øverste ledelse<sup>1</sup> og politik for det underrepræsenterede køn til Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet. Der skal opstilles måltal på øverste ledelsesniveau, som i Sønderborg gælder kommunaldirektøren og forvaltningsdirektørerne, når sammensætningen er ikke ligelig (40/60).

### Ligestillingsredegørelse

Sønderborg Kommune udarbejder iht. ligestillingsloven en ligestillingsredegørelse hvert tredje år. Heri redegøres for målsætninger og initiativer til at fremme ligestillingen mellem kønnene, både inden for kommunens borgerrettede kerneydelser og på personaleområdet.

Tallene for personaleområdet inkluderer kønsfordelingen i ledelse, kønsfordelingen i personalet som helhed, fordeling mellem kvinder og mænd på deltid i alt samt fordeling mellem deltidsansatte kvinder og mænd efter antal arbejdstimer. Ligestillingsredegørelsen indeholder også eksempler på, hvordan Sønderborg Kommunes forvaltninger arbejder med kønligestilling for ansatte samt i kerneydelserne rettet mod kommunens borgere.

Sønderborgs ligestillingsrapport for 2023 er udgivet og tilgængelig på ligestillingidanmark.dk - rapport Sønderborg<sup>2</sup>. Redegørelsen indeholder data om, at Sønderborg Kommune generelt har større andel af kvinder i ledelse end landsgennemsnittet.

<sup>1</sup> De øverste ledelsesniveauer jf. ligestillingslovens §11 er kommunaldirektøren og forvaltningsdirektørerne.

<sup>2</sup> [Rapport Sønderborg](#)

Status for kønsbalancen i 2023

Kommunaldirektør og direktion	Kvinder		Mænd		Bemærkning vedr. måltal
	Antal ledere	% fordeling	Antal ledere	% fordeling	
Øverste ledelsesniveau	2	33%	4	67%	Pligt til at opstille måltal (se afsnittet 'Målsætninger')

Køn	Niveau 2-chefer	Landsgennemsnit
Kvinder	71,4%	51,5%
Mænd	28,6%	48,5%

Køn	Niveau 3-ledere	Landsgennemsnit
Kvinder	74,3%	71%
Mænd	25,7%	29%

For personalet som helhed er fordelingen som følger

Køn	Personalet i alt	Landsgennemsnit
Kvinder	79,6%	76,5%
Mænd	20,4%	23,5%

### Politik om krænkende adfærd, whistleblowerordning og trivselsmåling

HMU vedtog den 19. december 2023 en revideret politik vedr. krænkende adfærd på arbejdspladsen kaldet 'Retningslinje for krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane'.

Med politikken understreges det, at Sønderborg Kommune ikke accepterer krænkende adfærd på arbejdspladsen. Alle ansatte skal behandles med respekt og værdighed, og det skal være trygt og sikkert at gå på arbejde.

Politikken beskriver kommunens overordnede principper, definitioner og tilhørende retningslinjer på området. Alle retningslinjerne er en del af arbejdsmiljøuddannelserne i Sønderborg Kommune for ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

Sønderborg Kommunes arbejdsmiljøhåndbog, som alle medarbejdere har adgang til, indeholder under kapitlet 'psykisk arbejdsmiljø' siden 'Krænkende handlinger, mobning og seksuel chikane'.

Siden indeholder skriftligt informationsmateriale, retningsgivende støttematerialer og direkte adgang til Arbejdstilsynets hotline ved behov for vejledning om håndtering af mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen.

Sønderborg Kommune har desuden en whistleblowerordning.

Formålet med whistleblowerordningen, er at ansatte, samarbejdspartnere og leverandører på en tryk, sikker og anonym måde kan gøre opmærksom på ulovlige eller andre alvorlige forhold i kommunen. Samtidig sikrer

ordningen, at oplysningerne bliver håndteret konstruktivt og sikkert.

Som led i arbejdsmiljøarbejdet i Sønderborg Kommune gennemfører alle forvaltninger hvert tredje år en fælles trivselsundersøgelse, hvor medarbejdere kan give deres mening til kende om, hvordan de opfatter trivslen på arbejdspladsen.

Undersøgelsen i 2023 kortlagde bl.a., om ansatte havde været udsat for fysisk vold i forbindelse med arbejdet, været udsat for trusler om vold, været udsat for mobning, chikane, diskriminerende adfærd eller seksuel chikane. Opfølgningen på trivselsundersøgelsen består bl.a. i dialog mellem ledere og medarbejdere om resultatet samt udarbejdelse af handleplaner.





## Målsætninger og tiltag

Sønderborg Kommune rekrutterer fortsat medarbejdere og ledere primært med baggrund i rette faglige og sociale kompetencer og kvalifikationer. Det er det bærende.

Diversitet omfatter i Sønderborg Kommune at have en bred vifte af fagligheder, perspektiver og baggrunde, hvilket kan føre til mere kreativitet og innovation.

Mens kønsligestilling er en vigtig del af diversitet, er diversitet et bredere begreb, der inkluderer mange flere dimensioner af forskellighed end blot køn.

Undersøgelser viser, at inklusion og rummelighed gør forskellen. Orientering i forskelle alene bringer ikke bevægelse. Det er den aktive inklusion og rummelighed, der skaber værdi. Det handler om, at alle føler sig værdsat og er i stand til at bidrage fuldt ud til det attraktive arbejdsfællesskab.

Undersøgelser viser, at arbejdet med mangfoldighed, ligestilling og inklusion udgør en kompleks udfordring, der ikke kan løses enkelt. Vi kan derimod påvirke med en systemisk tilgang, der involverer alle niveauer i en organisation. Det er tidskrævende, fordi det vedrører kulturelle normer, individuelle holdninger og adfærd.

At ændre disse dybt forankrede faktorer tager tid, vedholdenhed og ledelsesmæssig opbakning. Samtidig er der potentiale til at skabe mere innovative og mangfoldige arbejdsfællesskaber.

### Psykologisk tryghed

Det handler ikke kun om at ansætte flere forskellige mennesker, men også om at skabe en inkluderende kultur, hvor alle føler sig velkomne og respekterede. At øge bevidstheden om bias, privilegier og forskellige perspektiver kræver tid og vedholdenhed. Uddannelse og træning er nødvendige for at ændre holdninger og adfærd. At skabe psykologisk tryghed er afgørende for at folde mulighederne ud og opnå effektive resultater. Dette indebærer at skabe et miljø, hvor medarbejdere tør dele deres ideer og bekymringer uden frygt for konsekvenser.

I forlængelse af Arbejdsmiljøkonferencen i Sønderborg Kommune i 2022 har der været fokus på arbejdet med psykologisk tryghed i organisationen. Forvaltningerne arbejder praksisnært med afsæt i oplæg i oktober 2023 og igen i januar 2024 med emnet helt efter den konkrete arbejdsplads behov.

Sønderborg kommunes arbejde med ligestilling og diversitet udvikler sig over en længere årrække. Kønsligestilling og forskellighed i alder prioriteres som de første indsatsområder. Forskelle i etnicitet, seksuel orientering, handicap, sociale forhold mm. er eksempler indenfor den brede mangfoldighedstilgang.

### Køn

Sønderborg Kommune arbejder generelt i retning af at fremme en mere ligelig kønsfordeling og er forpligtiget til at opstille og indberette måltal om kønsligestilling på øverste ledelseslag:

*Øverste lederniveau: Forvaltningen tilstræber en ligelig kønsfordeling i andelen af mænd og kvinder i direktionen inden 2028.*

Sønderborg Kommune har iværksat ledelsesmæssigt fokus på kønsligestilling. Ledelsen i de enkelte forvaltninger og direktionen drøfter løbende kønsligestilling og mangfoldighed for at sikre ledelsesfokus på kønsbalancen, ikke kun i ledelseslagene i Sønderborg Kommune, men også blandt personalet som helhed.

Monitoreringen af køn sker ikke kun på øverste ledelsesniveau, men også på ledelsesniveau 2 og 3 for en datadrevet tilgang til ligestilling. På samme måde følger vi kønsfordelingen i personalet som helhed for at fremme kønsligestillingen.

Ved ligestilling og andre kvalifikationer skeler vi i højere grad end tidligere til køn for at gå i retning af en mere kønsbalanceret sammensætning, når det er muligt.

Flere strukturelle parametre kan blive relevante at se mere ind i de kommende år. Det kan være udviklingen i

mænds barselsorlov, hvor der i august 2022 trådte nye regler om øremærket barsel til danske fædre og medforældre i kraft. En analyse vedrørende ligeløn i Sønderborg Kommune kan ligeledes blive hjælpsom.

### Alder

I tråd med tankegangen omkring at forskellighed skaber værdi, er det vigtigt at have en aldersmæssigt blandet sammensætning af medarbejdere.

Mangfoldighed i alder bidrager til perspektivering og fremmer, at vi møder borgerne med stor spredning i tilgang. Sønderborg Kommunes HR-nøgletal viser følgende udvikling i aldersgruppen 55+ og aldersfordeling blandt udvalgte personalegrupper.

Sønderborg Kommune har flere steder aktuelt fornyet fokus på muligheder for seniorer bl.a. i relation til at fastholde medarbejdere i organisationen længst muligt eller at genansætte tidligere medarbejdere. Fleksible løsninger med udgangspunkt i den enkelte er med til at skabe mangfoldighed i alder.

Sønderborg Kommunes talentfilosofi indeholder principper om, at alle kan udvikle sig og vokse. Det bidrager til den inkluderende tilgang i vores arbejdsfællesskab. Talent er ikke et psykologisk eksklusivt anliggende, men handler om potentialer i et inkluderende miljø i hverdagen. Med afsæt også i forhold som alder, køn, særlig uddannelsesmæssig baggrund mv. ser vi muligheder.

Det strategiske indsatsområde **'Vi er et attraktivt arbejdsfællesskab'** indeholder følgende afsnit om fleksibilitet:

*"Vi vil være en fleksibel arbejdsplads, som udvikler, afprøver og implementerer fleksible løsninger.*

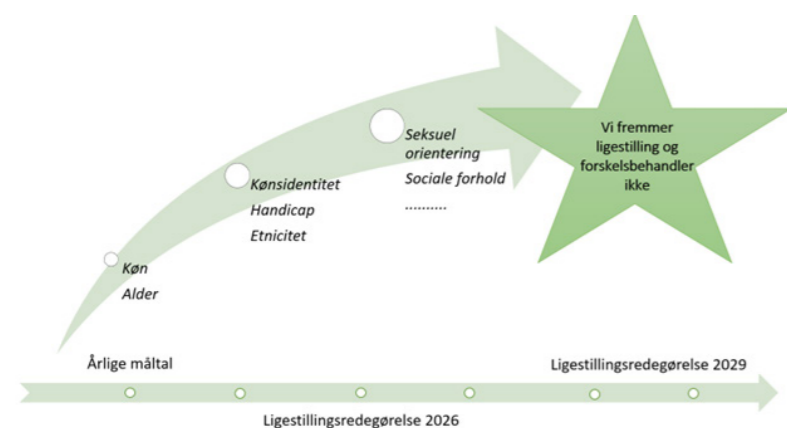
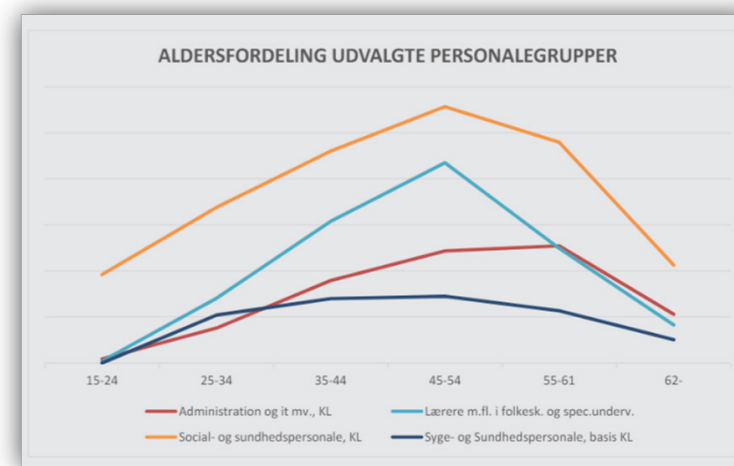
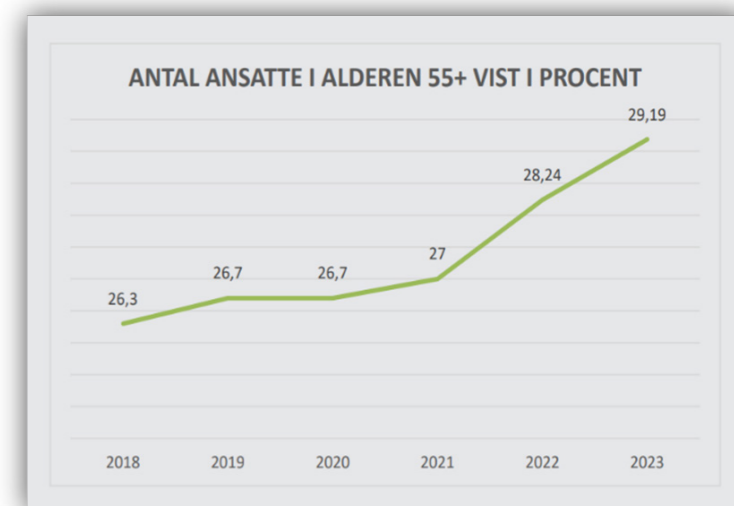
*Vi kommunikerer klart, at vi er en fleksibel arbejdsplads, og bruger det som et væsentligt parameter i forhold til rekruttering af nye medarbejdere".*

Sønderborg Kommunes lederudviklingsprogram 2024 besøger emnet generationsledelse som tema. Det fokus skal bidrage ind i ledelsesopgaven omkring det attraktive arbejdsfællesskab og erkendelsen af at arbejde med inklusion på flere måder.

### Handicap

Ligestillingsplanen bidrager til, at vi har fokus på lige vilkår og inklusion. Forskellighed som følge af handicap og området for særlig beskæftigelse vil naturligt følge. Vi vil fortsat forpligte os, ansætte og tilpasse os behovene hos medarbejdere med handicap og anerkende de værdifulde bidrag.

Vi arbejder for et arbejdsmiljø fri for barrierer, hvor personer med handicap kan udvikle sig professionelt på lige fod med andre. Vi vil fremme arbejdspladsens tilpasninger og fleksible arbejdsordninger, så alle medarbejdere kan yde deres bedste.



## Kapacitet, viden og læring

### Håndtering af implicitte bias og kønsinkluderende kommunikation

For at understøtte en større grad af ligebehandling af både ansøgere og eksisterende medarbejdere udarbejder og implementerer Sønderborg Kommune oplysnings- og uddannelsesmateriale målrettet ansættelsesudvalg, som bliver en integreret del af rekrutteringsprocessen.

Implicite bias betyder, at man i visse situationer f.eks. tillægger en medarbejder eller ansøgers køn betydning uden at lægge mærke til og være bevidst omkring det.

I forbindelse med styrkelse af rekrutteringsprocessen er Sønderborg Kommune i gang med at udarbejde tværgående anbefalinger og vejledninger, der skal styrke rekrutteringsprocessen. Det omfatter bl.a. anbefalinger og vejledning i forhold til udfærdigelse af stillingsbeskrivelser, systematisk fokus på de vigtigste kompetencer ved vurderingen af kandidater i hele rekrutteringsforløbet samt formulering af jobopslag i kønsneutralt sprog.

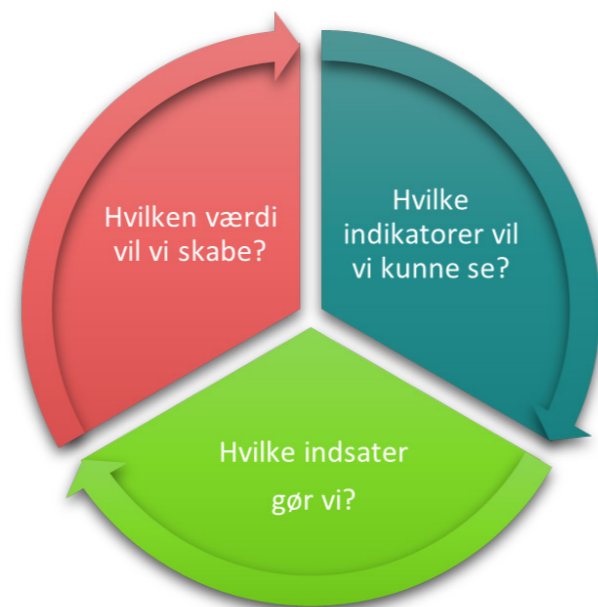
Sønderborg Kommune tilstræber desuden diversitet i alle ansættelsesudvalg i kommunen, herunder i forhold til køn. Vi vil omsætte rummeligheden og have mod til at ansætte atypisk, når vi kan.

Forvaltningerne i Sønderborg Kommune tilstræber at skrive i et kønsinkluderende sprog og dermed tage højde for forskellige kønsidentiteter, ligesom det grafiske udtryk skal afspejle mangfoldighed.

### Temadrøftelser MED-systemet

For at forvaltningerne har fokus på kønsligestillings- og mangfoldighedsområdet afholder HMU temadrøftelser om, hvordan der arbejdes med kønsligestilling i organisationen. Fx drøftes skiftet i benævnelser fra formænd til forpersoner.

Drøftelser i MED-organisationen vil påvirke eventuelle fordomme og skabe positiv bevægelse i retning af mere mangfoldighed. Det er meningsfuldt, at indsatser i organisationen prioriteres lokalt med fokus på netop de behov, der er på den enkelte arbejdsplads. Medarbejdere med minoritetsbaggrund eller andre ildsjæle er herudover vigtige referencer i arbejdet med planen.



## Opfølgning og dedikation

Ligestillingsområdet besøges med årlige nedslag i forbindelse med indberetning af måltal og hvert tredje år i relation til den lovpligtige ligestillingsredegørelse. Opgaven er forankret i HR og Arbejdsmiljø, som tillige tilbyder uddannelsesaktiviteter og understøtter drøftelserne i MED-systemet.

Planens operationaliserbare konkrete indsatser prioriteres i fællesskab og indarbejdes i eksisterende fora. De samtænkes med andre indsatser som omhandler det gode arbejdsmiljø, rummelig og åbenhed. Aftalte indsatser følger en model, hvor værdiskabelse, indikatorer og indsats er i fokus for struktureret planlægning og evaluering.



Sønderborg Kommune  
Rådhusvej 10  
6400 Sønderborg

T: 0045 8872 6400  
post@sønderborg.dk

Sønderborgkommune.dk