

Likestillingsrapport

MUHO 2026

I MUHO jobbar vi for likestilling og mot diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgåver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsetting, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, eller kombinasjonar av desse grunnlaga. Denne rapporten og tiltaka i den skal ytterlegare formalisere arbeidet vårt med desse tema.



Rapporten, tala og tiltaka er baserte på data vi har innhenta gjennom ei anonym kartlegging i organisasjonen, der alle tilsette har fått moglegheit til å svare på opplevd likestilling og diskriminering. Vi har også vurdert nøkkeltal for lønsfordeling og lønsutvikling i organisasjonen, data for sjukefråvær/oppfølging av barn, og praksis for rekruttering.

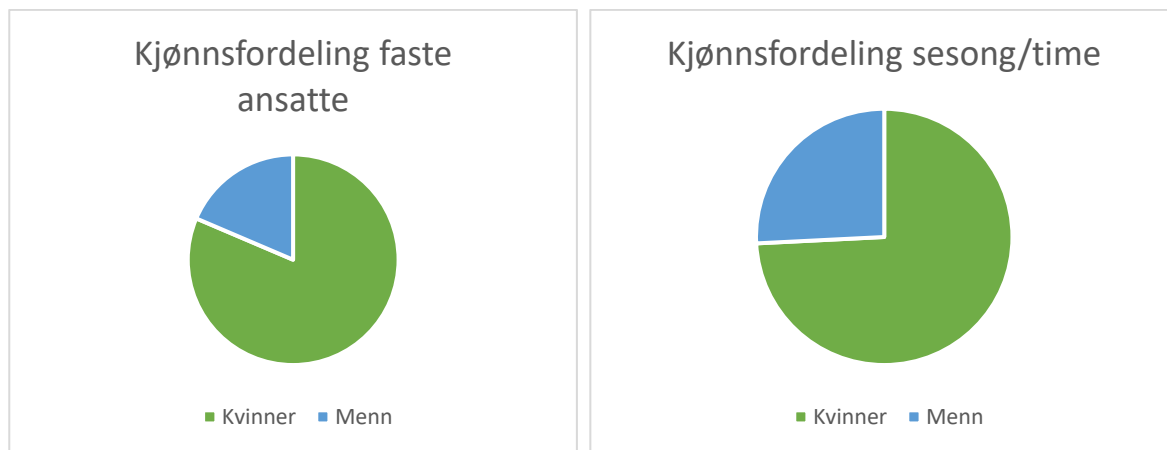
Gruppa som har arbeidd med å kartlegge og vurdere data er sett saman av tillitsvalde (representantar for MAF og Forskerforbundet), verneombod, dei tilsette sin representant i styret og representant for leiinga ved HR-leiar.

Del 1: Tilstand for kjønnslikestilling

Kjønnsbalansen totalt

MUHO har mange kvinner i organisasjonen, heile 80,5 % av dei tilsette per desember 2025. Av faste tilsette og prosjekt/vikariat er det 80,3% kvinner per desember 2025. Dette er vesentleg høgare enn bransjesnittet, der kvinnedelen er på 57 %.¹ Trenden har vore negativ og kvinnedelen har auka frå 2023. Det betyr at MUHO har iverksett utjamningstiltak. På kort sikt er det ikkje eit mål å ha full kjønnsbalanse, men det vil vere ønskeleg og mogleg å jamne ut kjønnsforskjellane over tid. Dette vil krevje målretta tiltak, særleg innan rekruttering.

Det er tilsett 3 menn i 2025, som alle har oppstart i 2026. Det er positivt.



Deltid

Per desember 2025 arbeidde 8 (17,7%) av dei faste tilsette i MUHO deltid. Utviklinga har vore positiv med ein nedgang frå 32,7% deltid i 2023 og 23,5% i 2024. Kjønnsfordelinga blant deltidstilsette er noko jamnare enn i organisasjonen totalt, med 62,5% kvinner og 37,5 % menn.

Vi jobbar systematisk med å auke talet på heiltidstilsette, og auke stillingsprosenten til dei som allereie er tilsett. Tala er betre enn førre år, og tala blir jamt over betre år for år, og vi ser at systematisk fokus gir resultat. Høgare fokus på auke delen heiltidsstillingar blei lovfesta frå 2023, då Arbeidsmiljøloven (AML) definerer strengare vilkår for å tilsette i deltid og sterkare rettigheter for tilsette å auke stillinga si.

¹<https://www.kulturdirektoratet.no/documents/10157/9738e8f1-c33d-45be-83a0-a016225b7f11>. Tala er frå 2021, då det ikkje blei kartlagt i 2022.

Midlertidigheit

I MUHO er det mange sesongtilsette og ringevikarar. I tillegg har vi nokre midlertidig tilsette i vikariat knytt til permisjonar og sjukemeldingar. Per desember 2025 var det følgande fordeling av tilsette med tidsavgrensa kontraktar:

Tilsette i vikariat og prosjekt (ikkje sesong eller ringevikar): totalt 1

- kvinner: 1
- menn: 0

Tilsette med tidsavgrensa kontraktar i 2025 (sesong og tilkallingsvikarar): totalt

- kvinner: 23
- menn: 8

Det er eit definert mål å minimere bruken av midlertidige tilsetjingar utanom vikarar for faste tilsette og det sesongbaserte behovet som følger av museumsdrift.

Fødselspermisjon

I 2025 var det ei kvinne som tok ut foreldrepermisjon, og ein mann. Uttak av foreldrepermisjonen var i 100 % permisjon (ikkje gradering).

Rekruttering

I løpet av 2025 fekk MUHO 28 nye tilsette, av desse blei det tilsett 15 i sesong-/ringevikarstillingar. I tillegg fekk to midlertidig tilsette faste stillingar. Totalt blei det rekruttert til 29 stillingar.

Kjønnsforskjellar i rekruttering	Kvinner	Menn
Totalt nyttilsette i MUHO:	71,4%	28,6 %
Tilsette sesong:	74%	26%
Tilsette faste stillingar og vikariat:	50 %	50 %

Rekruttering til fulltidsstillinger og deltidsstillinger:

Faste stillingar og vikariat:

- fulltid: 5 stillingar
- deltid: 1 stillingar

Sesongstillinger:

Totalt stillingar 22

- fulltid: 15 stillingar
- deltid: 7 stillingar

Kjønnsfordeling blant søkarane:

- kvinner: 61,4%
- menn: 37,2 %
- ikkje identifisert: 1,4 %

Mangfald og inkludering

I MUHO var det 11 tilsette frå 9 nasjonar i 2025. Totalt var 24,4% av dei tilsette i faste stillingar, prosjekt eller faste vikariat av ikkje-norsk nasjonalitet.

MUHO tilbyr arbeidstrening, og praksisplassar. I 2025 var det fem personar i arbeidsretta tiltak. Det var 2 skuleelevar i praksis , i snitt 1 veke, 26 elevar hadde praksis via fag dei hadde på skulen. Det var totalt 12 praksisstudentar frå universitet/høgskule, i snitt 3 månader, innom musea i ulike stillingar og avdelingar. Galleri Salhus gir høve for studentar ved KMD til å stille ut i eige kunst i utstilling i galleriet.

Universell utforming:

Organisasjonen har fokus på ulike UU tiltak. I 2025 var det særleg fokus på å auke medvit og kunnskap om lyd og tilrettelegging for ulike høyrse utfordringar. Organisasjonen har identifisert fleire områder som kan betre UU tilrettelegginga, men kan framover bli betre på å gjennomføre, særleg dei tiltaka som har låg kost og ikkje tar mykje tid.

Oppsummert tabell tilsette:

Kjønns-balanse		Midlertidig tilsette		Foreldre-permisjon		Faktisk deltid*		Ufrivillig deltid	Rekruttering	
Oppgitt i tal på faste tilsette og vikariat per desember 2024		Inkludert sesong og tilkallings-vikarar		Gjennomsnittstal veker for dei som tar ut permisjon		Oppgitt i tal av faste tilsette per desember 2025		Oppgitt i tal eller prosentdel av alle tilsette	(totalt)	
Kvin-ner	Menn	Kvin-ner	Menn	Kvin-ner	Menn	Kvin-ner	Menn	Begge kjønn	Kvinner	Menn
35	8	23	8	For få i katego-rien	For få i katego-rien	6	3	Ikkje kartlagd i 2025	71,4 %	28, 6%

Lønsvekst		Sjukefråvær		Fråvær på grunn av barns sjukdom		Vidareutdanning	
		Ikkje kartlagt på kjønn. Totalt sjukefråvær: 2,37 %		Ikkje kartlagt på kjønn. Totalt fråvær på grunn av barns sjukdom: 0,4%		(kurs og kompetansehevande tiltak)	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
3,71%	3,65%					Ikkje kartlagt i 2025	Ikkje kartlagt i 2025

Lønsforskjellar i organisasjonen

Vi har kartlagt lønsforskjellar i organisasjonen, og komme til at det er svært liten forskjell på kvinner og menn, og lønnsauka var marginalt høgare for kvinner i 2025. Totalt blei lønsauken på 3,78 % alt medrekna.

For lønsvurdering har vi delt organisasjonen inn i fire grupper tilsette der stillingstype, arbeidsoppgåver og utdanningskrav kan kategoriserast som relativt like.

Stillingsnivå/-gruppe	Kvinner	Menn	Del kvinner	Totalt
Totalt tal på tilsette (pr. desember 2025) inkl. tilkallingsvikarar (14 personar)	47	12	76,5%	59
Nivå/gruppe 1: sesonghjelp, tilkallingsvakter og små stillingar (guide osb.)	11	4	73,3%	15
Nivå/gruppe 2: handverkarar, gardsarbeid og drift	6	6	50%	12
Nivå/gruppe 3: formidlarar, forvaltarar, rådgivarar, konservatorar	22	2	91,6%	24
Nivå/gruppe 4: leiging	8	0	100 %	8

Det er ikkje nok tilsette av ulike kjønn i gruppene, forutan gruppe 2, til at vi kan publisere lønsforskjellar mellom kjønn. Vi omtalar difor berre ulikheiter i tala for organisasjonen som heilskap.

	Kjønnsfordeling		Lønsforskjellar **					
	på ulike stillingsnivå/grupper **		Kvinner del av menn si løn, oppgitt i prosent					
	Kvinner	Menn	Kontantytningar					Naturalytingar
			Sum kontant- ytningar	Avtalt løn / fastløn	Uregelmessige tillegg (i kroner)	Bonusar	Overtids- godtgjers le	Sum skattepliktige naturalytingar
Totalt	76,5%	23,5 %		108,41 %		Ikkje i bruk		
Nivå / gruppe 1	71,4 %	18,6 %		NA				
Nivå / gruppe 2	50 %	50 %		94,9%				
Nivå / gruppe 3	92 %	8 %		NA				
Nivå / gruppe 4	100 %	0 %		NA				
Totalt utan gruppe 4	76,7 %	23,3 %		98,9%				

Kvinner er overrepresenterte i leiarstillingar, noko som forklarar at kvinner i snitt ligg høgare i løn enn menn. Viss vi vurderer organisasjonen utan å ta med leiarkategorien er lønsnivået jamt, med eit gjennomsnittleg prosenttal i 2025 for kvinner på 98,9 % løn av snittet for menn.

Bonusar er ikkje i bruk, og overtidsgodtgjersle er brukt svært lite. Det er stadig mindre bruk av overtid noko som mogleg kan skyldast betre kontroll med planlegging og gjennomføring av drifta. I 2025 er overtid primært nytta for driftsmessige behov. Kvinner har fått utbetalt meir i snitt i overtidsgodtgjersle og uregelmessige tillegg.

Utvikling over tid og årsaker

Det har vore ein negativ trend for kjønnsbalansen i 2022, 2023 og 2024, der kvinnedelen i organisasjonen har auka frå 73,2 % i 2022 til 80,05 % i 2025.

Ein positiv trend er at deltidstilsette har fått auka stillingsprosenten sin, og fleire jobbar no i fulle stillingar. Fleire mellombels tilsette har fått faste stillingar. Det har våre ei årleg forbetring frå 2021 - 2025.

Del 2: Vårt arbeid for likestilling og mot diskriminering

Prinsipp, prosedyrar og standardar for likestilling og mot diskriminering

MUHO har definert retningslinjer som skal sikre likestilling og hindre diskriminering og trakassering i organisasjonen. Dette er formulert i personal- og HMS-handboka vår og i mangfaldsplakaten. Våre etiske retningslinjer, som er basert på ICOM sine etiske retningslinjer, er òg formulert i vår personalhandbok. Vi har systematisert HMS-arbeidet og sett i system opplæring i organisasjonen, både i fellesmøte, avdelingsmøte og korte webinar. Arbeidet med universell utforming (UU) er sett i system og vi jobbar med å identifisere og iverksette tiltak.

Den fjerde ARP-kartlegginga blei gjort i desember 2025–januar 2026, og handlingsplanen blei utarbeidd basert på denne og tala frå 2025. Organisasjonen held høgt fokus på arbeid for likestilling og mot diskriminering.

Slik arbeider vi for å sikre likestilling og ikkje-diskriminering i praksis

I MUHO jobbar leiinga saman med tillitsvalde, verneombod og bedriftshelsetenesta for å styrke og sikre det generelle HMS-arbeidet og for å styrke mangfald og likestilling, og hindre diskriminering. Arbeidet blir utført i fleire forum: samrådsmøte 2-4 gongar i året, AMU-møte 4 gongar i året og HMS-møte 2-3 gongar i året. Styret blir informert gjennom rapportar i løpet av året. Avdelingar som har behov for det får støtte av bedriftshelsetenesta, verneombod og HR-leiar for å jobbe med arbeidsmiljø. Det er sett opp HMS-mål for å jobbe systematisk med arbeidsmiljø og trivsel.

Avdelingsleiarane har ei viktig rolle i arbeidsmiljøarbeidet. Arbeidsmiljøfokus i avdelingane kan aukast for å betre arbeidsmiljø, kommunikasjon, og sikre at leiarane kan vere tett på naudsynte tiltak og hendingar.

Slik arbeider vi for å identifisere risikoar for diskriminering og hinder for likestilling

Gjennom ei digital og anonym undersøking har vi kartlagt i kva grad det eksisterer opplevd diskriminering, og i kva grad dei tilsette opplever inkludering, tilrettelegging, likestilling og tryggleik i organisasjonen. Undersøkinga er utarbeidd av HR, og gjennomgått og kvalitetssjekka av tillitsvalde, verneombod og dei tilsette sin representant i styret.

Undersøkinga var anonym og sendt ut via Motivati, og blei gjennomført i desember 2025–januar 2026. Svarprosenten var på 88,6 %. Dette lågare enn året før (91 %), og resultata gir gode svar på kva område som krev tiltak i organisasjonen.

- Vi meiner framleis svarprosenten er noko for låg, og ønskjer at den blir opp mot 100 % neste år og i åra framover. Vi held fram med å informere og oppmode alle om å delta. Avdelingsleiarane må ta ansvar for at dei tilsette i kvar avdeling svarar på undersøkinga.
- Vi har evaluert kartleggingsundersøkinga og ser at nokre spørsmål har betringspotensiale. Før kartlegginga for 2026 vil vi vurdere om andre endringar bør gjerast.
- Tidsplan for arbeidet:
 - **desember:** gjennomføre kartlegging
 - **januar:** gå gjennom statistikk og resultat, evaluere tiltak
 - **februar:** diskutere utfordringar, moglege årsaker og utarbeide handlingsplan med tiltak. Rapportering i årsmelding og til styret.
 - **kommunikasjon til organisasjonen:** mars og elles etter behov i høve handlingsplan
 - **oktober:** gå gjennom kartlegginga før utsending. Evaluering så langt i prosessen.

Vi oppdaga følgande risikoar for arbeidsmiljøet

Kartleggingsundersøkinga viser at det framleis trengst tiltak på fleire område. Det er tydeleg at fleire opplever manglande psykologisk tryggleik, det er rapportert om opplevde hersketeknikkar og diskriminering og trakassering. Vi har stadig betre skår på kjennskap til varslingsrutinar, men held fram å informere om dette. Fleire har opplevd at kjønn, identitet, bakgrunn eller funksjonsevne eller liknande har gitt ulemper, og særleg språk skil seg ut. Det kjem fram at tilsette opplever at det for lite tid og fokus på arbeidsmiljø og tiltak i avdelinga. For meir informasjon om funn i undersøkinga, tiltak og gjennomføring, sjå handlingsplanen i del 3.

Del 3: Handlingsplan

Kartlegginga og gjennomgang av data om kjønnsfordeling, rekruttering, løn med meir viser at det trengst tiltak på fleire område. Under skildrar vi dei ulike områda som har størst behov for tiltak, vurderer moglege årsaker og forslag til tiltak, gjennomføring og evaluering.

Psykologisk tryggleik

Kartleggingsundersøkinga viser at **17,9%** (13,7 %) (13,7 %) (15,4 %) ikkje er trygge på at dei kan varsle utan at det vil ha negative konsekvensar for dei, og ytterlegare **28,2%** (27,3%) (25,5 %) (23 %) er usikre på det vil ha negative konsekvensar.

Likevel svarar dei fleste, **82,1%** (95,5%) (88,3 %) (87,2 %), at dei vil melde i frå om dei ser nokon som blir behandla dårleg, **2,5%** (0%) (1,9%) vil ikkje melde ifrå, medan **15,4%** (4,5%) (9,8 %) er usikre på om dei vil melde ifrå. Tala er noko dårlegare enn tala frå 2022 - 2024.

- **Moglege årsaker:** Manglande tryggleik for å ta opp vanskelege tema kan vere knytt til både personlege, samfunnsmessige og organisatoriske forhold. Dei fleste peikar på at det er interne forhold knytt til leiing som er årsaka til at dei ikkje er trygge.
- **Forslag til tiltak:** Organisasjonskultur og kommunikasjonsklima er viktige faktorar for å betre tryggleiken i organisasjonen. Kurs for leiargruppa må gjennomførast. Det er viktig å halde fokus på førebygging, her må kvar avdelingsleiar ta ei tydeleg og aktiv rolle. Ein bør jamleg ta opp temaet på avdelingane, og eit spesifikt tiltak kan vere at verneombod deltek på minst eit avdelingsmøte i året, verneombod risikovurderer psykososialt arbeidsmiljø. Kurs for alle – søkast om frå OU – psykososialt aml. Kurs i handtering av vanskelege situasjonar på jobb for alle i formidling og publikumskontakt. Alle avdelingar må ha skriftlege rutinar i PlusOffice for førebygging og handtering av dette.
- **Gjennomføring:** kurs for leiarar, avdelingsleiarar tek tema regelmessig opp på møte. Tema på fellesmøte til hausten. Kurs for alle i psykososialt arbeidsmiljø til hausten.
- **Evaluering:** I etterkant av kartlegginga for 2026.

Hersketeknikkar

I kartleggingsundersøkinga rapporterer heile **41%** (34%) (35 %) (28 %) at dei har opplevd hersketeknikkar i løpet av dei siste 12 månadane, og ytterlegare **2,5%** (9%) (4 %) (12,8 %) er usikre på om dei har opplevd hersketeknikkar. Totalt skårar dette punktet om lag som i 2022, 2023 og 2024.

- **Moglege årsaker:** Her peikar dei fleste på interne opplevingar, heile 35% peiker på interne årsaker. Situasjonen krev strakstiltak og kontinuerleg førebygging. Høgare fokus på temaet i organisasjonen kan vere ei årsak til høg skår.
- **Forslag til tiltak:** Betre informasjon om dei ulike rollane i fellesmøte. Det er viktig å halde fokus på førebygging, og her må kvar avdelingsleiar ta ei tydeleg og aktiv rolle. Kurs for leiargruppa må gjennomførast. Tydeleggjing og fokus på bevisst og ubevisst bruk av hersketeknikkar. Ein bør jamleg ta opp temaet på avdelingane, og eit spesifikt tiltak kan

vere at verneombod deltek på minst eit avdelingsmøte i året. Tema i forbindelse med kurs for alle i psykososialt arbeidsmiljø til hausten.

- **Gjennomføring:** avdelingsleiarar tek det regelmessig opp på møte, at verneombod deltek på minst eit avdelingsmøte, kurs for leiarar. Felles kurs (hausten).
- **Evaluering:** I etterkant av kartlegginga for 2025. Splitte årsaker i neste karlegging betre.

Diskriminering

5,1% (15,9 %) (15,7%) har opplevd , men ingen 0% (4,5%) (3,9 %) er usikre på om dei har opplevd diskriminering. 7,6% (6,8%)(5,9 %) har vore vitne til diskriminering, og 2,5% (2,3%) (5,9 %) er usikre på om dei har vore vitne til diskriminering. Dei fleste peikar på at det kjem frå internt hald. Nivået på opplevd diskriminering er betre enn i 2022 -2024, men det er litt fleire som har vore vitne til diskriminering. Retningslinjene mot trakassering og diskriminering blei oppdatert i 2023 og informert om i fellesmøte og webinar både i 2024 og 2025.

- **Moglege årsaker:** Manglande dialog rundt tilpassings- og tilretteleggingsbehov for den enkelte arbeidstakar.
- **Forslag til tiltak:** Vi må vere tydelege på at MUHO har nulltoleranse for diskriminering og fortsette å oppfordre til å melde som avvik/uønskt hending, informere om alle moglegheiter for korleis/til kven ein kan melde. Gjennomgang av våre retningslinjer på fellesmøte, og det bør vere jamleg fokus på temaet i avdelingsmøte, avdelingsleiar må ta ansvar for dette. Årleg gjennomgang av HMS-rutinar, personal- og HMS-handbok. Tema må være med i medarbeidersamtalar.
- **Gjennomføring:** Fellesmøte april 2025, oppfølging på avdelingsmøte, og webinar på hausten. Gode rutinar for oppfølging og god leiing.
- **Evaluering:** I etterkant av kartlegginga for 2025.

Trakassering

Det er få som svarar at dei har opplevd 10,3% (4,5%) (3,9 %) (2,5 %) eller vore vitne 5,1%, (6,8%), (3,9 %) (10 %) til trakassering, og det blir oppgitt både interne og eksterne årsaker.

Det blir ikkje rapportert om opplevingar av seksuell trakassering 0%, (2,3%) (3,9 %) og vitne til seksuell trakassering 0% (2,3%) 5,9 %, og oppleving av kjønnsbasert vald 0%, (4,5%), (1,9 %). Dette er bra.

- **Moglege årsaker:** Vanskeleg med spesifikk eller generell årsak, særleg for eksterne forhold.
- **Forslag til tiltak:** Vi må vere tydelege på at MUHO har nulltoleranse for trakassering (internt og eksternt) og oppfordre til å melde som avvik/uønskt hending, informere om alle moglegheiter for korleis/til kven ein kan melde. Vi må ha gode rutinar for førebygging og oppfølging. Oppdatere retningslinjer i PlusOffice Gjennomgang av våre retningslinjer i fellesmøte, og det bør ha jamleg fokus i avdelingsmøte, avdelingsleiar må ta ansvar for

dette. Årleg gjennomgang av HMS-rutinar, personal- og HMS-handbok. Det blir opplæring av tilsette i korleis handtere uønska situasjonar i mai.

- **Gjennomføring:** Fellesmøte, oppfølging på avdelingsmøte, og webinar på hausten. Gode rutinar for oppfølging og god leiing.
- **Evaluerings:** I etterkant av kartlegginga for 2026.

Varsling

Det er 7,7%, (6,8%), 7,8 % som svarar at dei ikkje kjenner til rutinane for varsling i organisasjonen, og er usikre 7,7%, (6,8%), (5,9 %). Tidlegare tiltak har hjelpt, men målet vårt at alle skal kjenne til rutinane.

- **Moglege årsaker:** Varslingsrutinane er omtala i personalhandboka vår, og følger standard prosedyre i samsvar med lovverket. Desse er tilgjengelege for alle, men det trengst gjerne meir informasjon og påminning om kor ein finn rutinane.
- **Forslag til tiltak:** Gjennomgang av varslingsrutinar i fellesmøte og HMS møte (webinar) i samband med årleg gjennomgang av HMS-rutinar, personal- og HMS-handbok. Oppdater onboardingsrutiner og halde opplæring av avdelingsleiar i dette. Det vil bli arrangert ein nyttilsett dag i løpet av våren og ein på hausten.
- **Gjennomføring:** Fellesmøte og webinar.
- **Evaluerings:** I etterkant av kartlegginga for 2026.

Opplevd tilrettelegging

Kartlegginga viser at dei tilsette opplever at MUHO legg godt til rette for å kombinere familie og arbeid med ein skår på 3,7 (4) (4)/5, og ganske god tilrettelegging for likestilling og utvikling på 3,4 (3,6) (3,7) (3,5)/5 og 3,5 (3,6) (3,5) (3,5)/5. Vi skårar 3,8 (3,6) (3,7) (3,3)/5 på kjennskap til tiltak for å fremje likestilling og hindre diskriminering og trakassering.

- **Moglege årsaker:** Kjennskap til tiltak skårar noko høgare i 2025 enn i 2024. Vi informerer jamleg, men det er ikkje sikkert nyttilsette får god nok informasjon om dette.
- **Forslag til tiltak:** Synleggjere tiltaka som blir iverksett i denne handlingsplanen, og ha fokus på temaet i fellesmøte, avdelingsmøte og felles webinar. Kommunisere og gjere tilgjengeleg ARP-handlingsplanen, publisere på nettsida. Medarbeidarsamtalen ein god moglegheit til å ta opp tema som tilrettelegging. Gjennomgang i leiargruppa for kva som skal være med i medarbeidarsamtalen.
- **Gjennomføring:** Distribuere ARP-handlingsplan og informere om dette i fellesmøte i mars. Temaet må snakkast om i medarbeidarsamtalar.
- **Evaluerings:** I etterkant av kartlegginga for 2026.

Opplevd inkludering:

Språk:

Kartlegginga viser at det er 15,4% som opplever manglande inkludering knytt til språk.

Tiltak kring språk kan best gjerast på avdelingsnivå. I MUHO skal alle lære seg norsk som arbeidsspråk, og alle får tilbod om norskopplæring dei første åra dei er tilsett. Tiltak for å hjelpe tilsette til betre norsk arbeidsspråk og dermed betre inkludering, er til dømes å ha eigne dagar i veka eller i månaden der alle må snakke norsk.

Behov for å nytte hjelpemiddel for oversetting og andre tiltak bør kartleggast i til dømes medarbeidersamtalar og annan medarbeidaroppfølging, og det må oppmodast til å nytte tilgjengelege verktøy for å auke eigen forståing.

Arbeidsmiljø og fokus.

Kartleggingsundersøkinga viser at tilsette opplever varierende grad av fokus på arbeidsmiljø i avdelingane. Om lag 2/3 er nøgd, men 1/3 er av de tilsette opplever at leder ikkje setter av nok tid til å diskutere/snakke om arbeidsmiljø på avdelinga, noko som tydar på potensial for forbetring.

- **Moglege årsaker:** Avdelingsleiarar har ulik kapasitet til å prioritere arbeidsmiljøarbeid i ein travel kvardag. Det kan også vere terskel for å ta opp utfordringar før dei utviklar seg til større problem.
- **Forslag til tiltak:** Det bør etablerast faste arenaer for dialog om arbeidsmiljø i alle avdelingar, til dømes som fast punkt på avdelingsmøte. Avdelingsleiarane må ta eit tydeleg ansvar for å følgje opp trivsel, samarbeid og belastning i eigen avdeling. Vurderast å styrke lavterskel sosiale tiltak for å fremje fellesskap og samhald. Sosialkomiteen kan få ei tydelegare rolle i dette arbeidet.
- **Gjennomføring:** Arbeidsmiljø bør bli fast punkt på avdelingsmøte framover. Leiargruppa kan ha felles fokus eller ha eigne avdelingsfokus. Sosialkomiteen får mandat til å planleggje fleire felles sosiale tiltak årleg.
- **Evaluering:** **Evaluering:** I etterkant av kartlegginga for 2026 og i medarbeidersamtalar

Kjønnsbalanse i rekruttering

Gjennomgang av data vitnar om at MUHO har ein ubalanse i rekrutteringa. **71,4%**, (70,4%), (62,8 %) av dei nyttilsette i 2025 var kvinner. For sesongstillingar blei det i 2025 tilsett 74% kvinner og 26% menn.

- **Moglege årsaker:** Det kan vere knytt til typen stillingar vi har rekruttert til og kva utdanning dei krev, og kjønnsbalansen i utdanningssektoren innan relevante fag. Det kan òg henge saman med tema vi har på våre avdelingar: fleire av dei har sterkt fokus på tekstil/ull. Lønssnivå kan òg vere ei årsak. Vidare kan det tenkast at ettersom det er kvinner som rekrutterer, at ein ubevisst tilset nokon som liknar seg sjølv, noko som er ein vanleg rekrutteringsfeil. Dette er mest aktuelt for faste stillingar, og her hadde vi balanse. Avviket er størst for å jamne ut forskjellen på sesongstillingar og her er det og det største potensialet. Desse stillingane skal i utgangspunktet ikkje være meir retta mot kvinner.
- **Forslag til tiltak:** Uavhengig av årsak, er det viktig å auke medvitet om denne problemstillinga. Vi bør evaluere utlysningstekstar og bilder, og intervjueteknikk for å

kartlegge om det kan vere tiltak som kan appellere til fleire menn, og få ekstern bistand til å evaluere dette. Vi må sikre at seleksjonsprosessen og intervjuet er kjønnsnøytrale. Medvitet om at biletbuk og ordval har konsekvensar for kven som søker jobb hos oss bør aukast. Generelt fokus i vår marknadsføring og formidling må bli meir kjønnsnøytralt. Kople dette mot merkevarebygging og rekruttering. Ta opp temaet på fleire rekrutteringsmøte/informasjon til dei som skal tilsette. Sikre kjønnsrepresentasjon i tilsettingsprosessen.

- **Gjennomføring:** HR og tillitsvalde går gjennom rutinar for rekruttering, tekst- og biletbuk og intervjuetknikk for å sikre ein god og nøytral rekrutteringsprosess. Rekrutteringsmøte før rekrutteringar med dei som skal delta i rekrutteringsprosessen.
- **Evaluering:** I etterkant av kartlegginga for 2026.

Andre område

Det er også andre område som blei kartlagt som viser at enkelte har opplevd hinder for likestilling eller diskriminering, men i denne omgangen ser det ut som dette gjeld få og at det ikkje er ein trend. Det er likevel eit mål at ingen skal oppleve hinder for likestilling, diskriminering eller trakassering på noko som helst grunnlag.

Mangel på inkludering i enkelte kategoriar kjem tydelegast fram. Språk blei kartlagd som eigen kategori og her er det potensiale for betring. Kategoriar som religion og livssyn og funksjonsnedsetting kom òg fram under den siste kartlegginga, men i mindre omfang.

- **Moglege årsaker:** Vi har ein mangfaldig organisasjon, og prøver å legge til rette der vi kan. Det er viktig at tilsette opplyser om behov for tilrettelegging. Det er krav til at arbeidsspråket er norsk, men det er ikkje realistisk å forvente at utenlandske arbeidstakarar kan forstå alt umiddelbart så tilpasningar må gjerast.
- **Forslag til tiltak:** Direkte tiltak/dialog i avdelingane, der det er behov for inkludering. Avdelingsleiar må ta ansvar for dette. Vi må oppfordre til å seie ifrå dersom det er nokon tilpassingar vi kan prøve å imøtekomme eller legge til rette for, og medarbeidersamtalen kan vere ein god moglegheit til å gjere dette.
- **Gjennomføring:** Informasjon på fellesmøte i april 2025, informasjon i samband med medarbeidersamtalar, fokus på avdelingane.
- **Evaluering:** I etterkant av kartlegginga for 2026.

Deltidsstillingar

Deltid blei ikkje kartlagt i 2025. Vi jobbar systematisk med å auke talet på heiltidstilsette. Vi har klart å auke stillingsprosenten for fleire deltidstillingar i løpet av 2025, sjølv om vi ikkje har klart å auke til ønska nivå. Avdelingsleiarar kartlegge uønskt deltid i medarbeidersamtalar og det er utarbeida rutine for å sikre moglegheit for å krevje fortrinn på ekstravakter, prosjekt og ledige stillingar. Ny kartlegging om deltid i ARP kartlegginga for 2026.

Prosedyrar og retningslinjer

Personalhandboka og HMS-handboka blei revidert i 2023, og andre rutinar har blitt oppdatert ved behov. Alt ligg tilgjengeleg i PlusOffice. Vi har og informert om dette på fleire webinar og fellesmøte i 2024 og 2025. Fokus på å informere held fram i 2026.

Tiltaksoversikt og handlingsplan

Personal-område	Bakgrunn for tiltak	Omtale av tiltak	Mål for tiltaka	Ansvarleg	Frist / Status	Resultat
	Kva viste undersøkinga av diskriminerings-risikoar og hinder for likestilling? Er tiltaket knytt til eit eller fleire diskriminerings-grunnlag?	Kva for tiltak har blitt iverksett?	Vi måler suksess hovudsakleg gjennom betre resultat på kartlegginga, og analyse av data.	Kven har ansvar for å følge opp og gjennomføre ulike tiltak.	Utsett, påbegynt eller ferdig?	Korleis fungerte tiltaket og prosessen?
Tiltak i 2026: Arbeidsmiljø: Psykologisk tryggleik	Kartlegginga for 2025 viste at fleire i organisasjonen framleis ikkje har høg nok psykologisk tryggleik, og peikar på interne høve.	Avdelingsvis fokus på arbeidsmiljø/ ytringsklima / tryggleik. Leiinga: aktiv haldning og kommunisere tydeleg, kartlegge nærare. Gjennomføre kurs i psykososialt arbeidsmiljø. Onboardingsdag/kurs for å handtere vanskelege kundar.	Alle skal vere trygge på at dei kan melde i frå om dei opplever urett	Avdelingsleiar, HR-leiar og direktør	Informasjon på fellesmøte og webinar Kurs for leiarar: Fokus på avdelingane heile året, målast på neste ARP kartlegging	
Tiltak i 2026: Arbeidsmiljø: Herske-teknikkar	Kartlegginga viste at mange har opplevd eller vitna hersketeknikkar i jobbsamanheng, og peikar på interne forhold.	Avdelingsvis fokus på arbeidsmiljø/ ytringsklima / tryggleik. Leiinga må ha ei aktiv haldning og kommunisere tydeleg, kartlegge nærare. Kurs for leiarar. Gjennomgang av rollar for å sikre forståinga av dette. Knytte ein del av det psykososiale arbeidsmiljø kurset oppom hersketeknikkar.	Ingen skal oppleve hersketeknikkar i MUHO	Avdelings-leiarar HR-leiar	Informasjon på fellesmøte/webinarar Fortsette gjennomgang av rollar på fellesmøte i haust Kurs for leiarar Oppfølging på avdelingane heile året, målast på neste ARP kartlegging	

Tiltak i 2026: Arbeidsmiljø: Diskriminering og trakassering	Kartlegginga viste at nokre få i organisasjonen har opplevd eller vitna diskriminering eller trakassering i jobbsamanheng.	Tydeleg kommunikasjon om nulltoleranse. Oppfordre til å melde som avvik/uønskt hending. Informere om til kven ein kan melde til. Gjennomgang av retningslinjer i fellesmøte. Oppfølging og god leiing i avdelingsmøte. Medarbeidar-samtalar/-oppfølging. Skal være et tema på onboardingdagane.	Ingen skal oppleve diskriminering og trakassering i MUHO. Seksuell diskriminering og vald er ikkje tolerert.	Verneombod/ HR-leiar/ Avdelingsleiar	Webinar vår og haust Oppfølging på avdelingane Revidere og oppdatere rutinar for oppfølging God leiing. Fokus på avdelingane heile året, målast på neste ARP kartlegging	
Tiltak i 2026: Arbeidsmiljø: Varsling	MUHO har varslingsrutinar, men det er framleis nokon som ikkje kjenner til dei.	Gjennomgang av varslingsrutinar og kvar ein kan finne dei. Oppdatere onboardingrutinane for å få med nødvendig info og gi de til de nye tilsette. Arrangere nytilsett dag kvar vår og haust.	Alle skal ha kjennskap til varslings og kvar ein finn rutinar	Verneombod / HR-leiar	Webinar vår og haust Betre informasjon til nye tilsette.	
Tiltak i 2026: Arbeidsmiljø: Opplevd tilrettelegging og inkludering	Kartlegginga viser at framleis ikkje alle kjenner til kva organisasjonen gjer for å utjamne forskjellar og hindre diskriminering. Det er ein del om melder om manglande opplevd inkludering grunna språk.	Gjennomgang av tiltak, publisering av ARP rapport på nettside. Betre informasjon til nytilsette. Synleggjere tiltaka som blir iverksetta. Punkt på fellesmøte/avdelingsmøte osv. Betre inkludering av dei med språkutfordring Bruke medarbeidersamtale for å avdekke behov. Eige punkt for tilrettelegging.	Alle kjenner til kva tiltak vi har	Verneombod / Tillitsvald/ nett-ansvarleg	Informasjon på webinar vår og haust Skriftleg informasjon og distribusjon av ARP-plan Individuell oppfølging av avdelingsleiar /medarbeidar-samtale	
Tiltak i 2026: Rekruttering	MUHO har en stor kvinnetal i organisasjonen, og rekrutteringstal viser at vi ikkje rekrutterer kjønnsnøytralt. Det har vore fokus på problemstillinga, men det er ikkje vist i tilsette ennå, men noko betring for dei	Gjennomgå rutinar for rekrutterings-prosesser Sørge for at begge kjønn er representert i rekrutterings-prosesser Nytte eksperthjelp for utforming av annonser, være klar over bildevalg og ordvalg i annonser. Rekrutterings-møte for å auke medvit og sikre	Mål om å betre kjønnsbalansen til 35/65 innan utgangen av 2026.	HR-leiar og alle som rekrutterer	Rekrutterings-møte før prosessar Sørge for at begge kjønn er representert i rekrutterings-prosesser Eksperthjelp til tekst ved neste	

