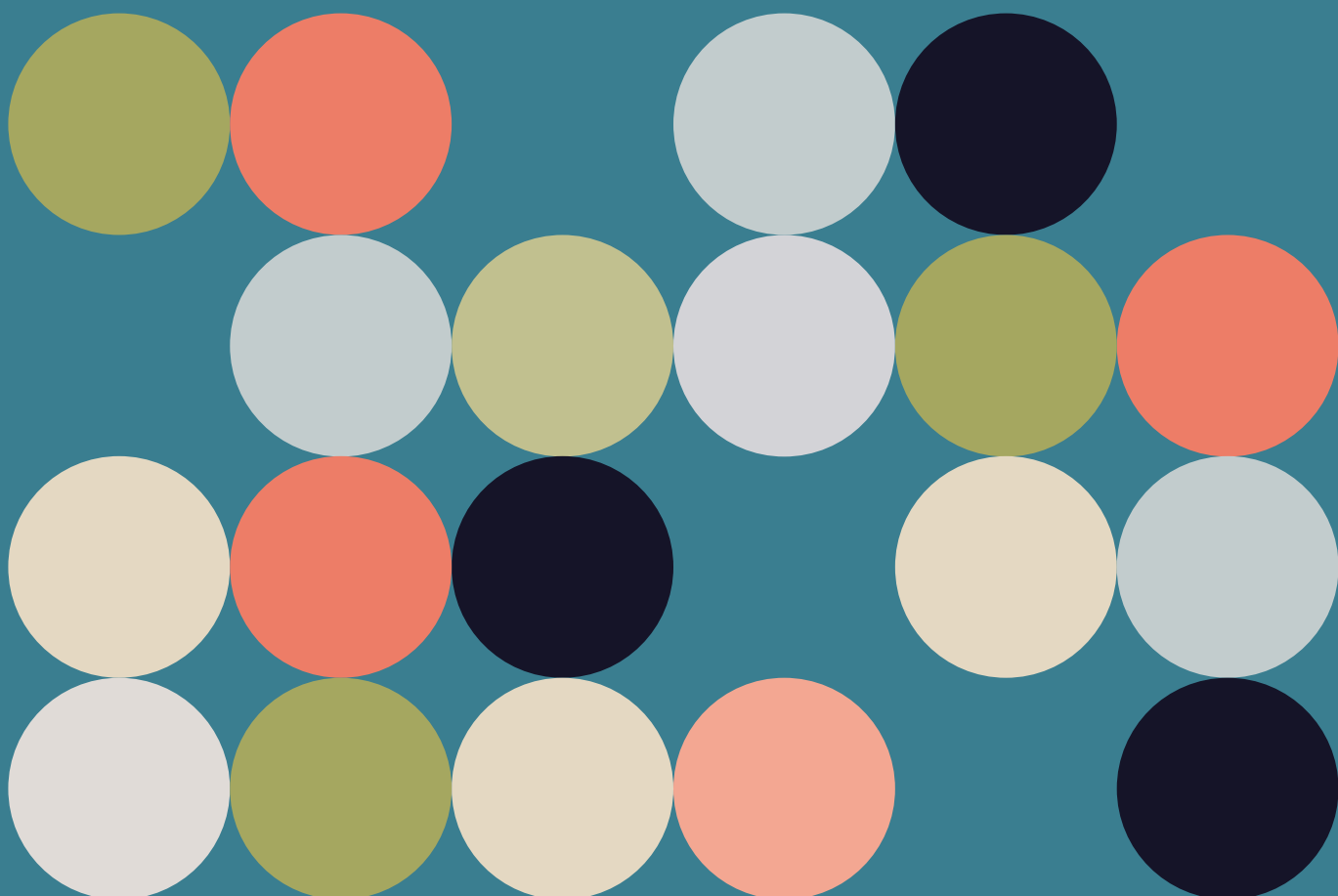


Mangfoldsutvalget

# Mangfoldsmanual for advokatbransjen





# Innhold

<b>1</b>	Forord .....	4
<b>2</b>	Målsetting .....	5
<b>3</b>	Styring og rammeverk for systematisk arbeid .....	6
<b>4</b>	Bevissthet, rekruttering og onboarding .....	7
<b>5</b>	Arbeidsfordeling og prosjektstyring .....	8
<b>6</b>	Karriereutvikling og partnerskap .....	9
<b>7</b>	Tilrettelegging i ulike livsfaser og livssituasjoner .....	10
<b>8</b>	Inkluderende kultur og språk .....	11
<b>9</b>	Måling, rapportering og åpenhet .....	12
<b>10</b>	Implementering og ansvar .....	13
	<b>Vedlegg 1:</b> Ettårig handlingsplan .....	14
	<b>Vedlegg 2:</b> Eksempler på tiltak .....	15
	- Karriereutvikling og progresjon .....	15
	- Livsfaser og tilrettelegging .....	15
	- Fasiliteter og universell utforming .....	16
	- Helse, trivsel og velvære .....	16
	- Inkludering .....	17
	- Lederutvikling, kurs, seminarer og program .....	17
	- Samarbeid og nettverk .....	18
	- Rekruttering og bransjerekruttering .....	19
	- Kartleggingsverktøy og analyser .....	19

# 1 Forord

Mangfold og inkludering er en forutsetning for en bærekraftig, konkurransedyktig og tillitsvekkende advokatbransje.

Mangfold handler om å anerkjenne, respektere og verdsette at mennesker har ulike erfaringer, perspektiver og livssituasjoner. Dette omfatter blant annet kjønn, alder, etnisitet, funksjons- evne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og sosioøkonomisk bakgrunn. Ulike mangfolds- grunnlag virker ofte sammen, og tiltak og vurderinger må derfor ta høyde for at ulike forhold kan overlape og forsterke hverandre.

Mangfold og inkludering er ikke bare et internt organisatorisk mål, men en integrert del av advokatstandens samfunnsoppdrag. En åpen, tilgjengelig og representativ advokatstand bidrar til rettferdighet, likebehandling og tillit til rettssystemet. Systematisk arbeid med mangfold og balanse bidrar til å motvirke strukturelle skjevheter, styrke rettssikkerheten og sikre at juridisk bistand utøves med høy faglig og etisk standard. Samtidig legger bærekraftige rammer for arbeid og privatliv til rette for langsiktig innsats, forebygger utbrenthet og reduserer frafall av kompetente og erfarne medarbeidere i advokatbransjen.

Et inkluderende arbeidsmiljø, der ansatte opplever tilhørighet, trygghet og forutsigbarhet, er en forutsetning for faglig utvikling, trivsel og høy kvalitet i arbeidet. Krav til aktivt arbeid med likestilling, inkludering og mangfold for å hindre diskriminering inngår også som en del av forpliktelsene advokatfirmaer har som arbeidsgiver etter likestilling- og diskrimineringsloven kapittel 4.

Mangfold styrker også virksomhetens konkurransekraft gjennom bedre beslutningsgrunnlag, økt innovasjonsevne, bredere klientforståelse og økt attraktivitet som arbeidsgiver. Erfaringer tilsier at brukerne av juridiske tjenester ønsker at advokatfirmaer speiler mangfoldet hos dem selv og i samfunnet ellers. Aktivt arbeid med mangfold har altså klare kommersielle fordeler.

I det følgende gir Advokatforeningen bransjen innspill til hvordan arbeid med mangfold kan organiseres og struktureres. Denne manualen kan brukes som modell for eller inspirasjon til virksomhetenes egen mangfoldmanual eller veileder.

Advokatforeningen forventer at alle virksomheter i bransjen har et aktivt forhold til arbeid med mangfold og inkludering. Samtidig anerkjennes det at virksomheter er av ulike størrelse og har ulike ressurser. Det er imidlertid viktig å merke seg at mange av de viktigste tiltakene som foreslås i denne manualen ikke er ressurskrevende; nemlig bevissthet om tematikken, forankring i selskapets ledelse og språkbruk.

Denne manualen inneholder innspill til arbeidet med mangfold og inkludering til virksomheter av alle størrelser og tar opp sentrale temaer som rekruttering, karriereutvikling, språkbruk og ansvarsfordeling. Sentrale tiltak er fremhevet i det enkelte punkt nedenfor og i vedlegg 1 er ytterligere tiltak listet opp basert på tilbakemeldinger på tiltak som er iverksatt hos ulike advokatfirmaer.

## 2 Målsetting

Mangfoldsarbeid bidrar til varige strukturelle forbedringer og en inkluderende kultur i advokatbransjen. Klare mål gir retning, prioritering og ansvarliggjøring. Virksomhetene bør fastsette overordnede mål for mangfoldsarbeidet.

### OVERORDNEDE MÅL

- Sikre like muligheter, reell inkludering og ivaretagelse av mangfold gjennom hele karriereløpet – fra fullmektig til partner.
- Øke representasjon på alle stillingsnivåer, med særskilt oppmerksomhet på senior- og partnernivå.
- Styrke trivsel, tilhørighet og utvikling for alle ansatte.
- Bygge en kultur preget av ansvarlighet, åpenhet, psykologisk trygghet og kontinuerlig forbedring.



## 3 Styring og rammeverk for systematisk arbeid

Mangfoldsarbeid bør være strukturert, ledelsesforankret og etterprøvbart. Advokatforeningen anbefaler at mangfoldsarbeidet organiseres etter en tretrinnsmodell:



### SENTRALE ELEMENTER

- **Ledelsesforankring:** Mangfold og inkludering bør være et fast punkt i leder- og styremøter, og inngår i selskapets strategi og risikovurderinger.
- **Roller og ansvar:** Oppnevner en mangfoldsansvarlig eller et mangfoldsutvalg med tydelig mandat, budsjett og beslutningsmyndighet.
- **Handlingsplan:** Utarbeid mål med konkrete måltall, ansvarlige personer, frister og milepæler – oppdateres halvårlig. Et eksempel på en slik handlingsplan finnes i vedlegg 1.
- **Dialog og involvering:** Gjennomfør regelmessige dialogmøter om arbeidsbelastning, balanse, utvikling og forventninger.
- **Data og innsikt:** Etabler systemer for frivillig egenrapportering og indikatorer for representasjon, progresjon, retensjon, arbeidsfordeling, trivsel og tilgjengelighet.
- **Oppfølging:** Gjennomfør halvårige pulsmålinger og utarbeid en årlig mangfoldsrapport (aggregert nivå og personvernvennlig).

## 4 Rekruttering og onboarding

Et viktig mål med mangfoldsarbeidet er å få et tilfang av ulike typer mennesker i rekrutteringsprosessen. Dette øker mulighetene for å få de best kvalifiserte kandidatene, uavhengig av bakgrunn og mangfoldsgrunnlag.

### TILTAK OG VEILEDNING FOR ARBEIDET

- **Bevissthet om underbevisst forutinntatthet/«bias»:** Alle som deltar i ansettelsesprosesser bør få opplæring i mangfold, ubevisste fordommer og inkluderende kommunikasjon.
- **Mangfoldige rekrutteringsteam og intervjuere bør sikres**, samt at minst to personer deltar i endelig beslutning, for å redusere individuell bias.
- **Bruk inkluderende språk**, unngå unødvendige krav og oppfordre kandidater med ulik bakgrunn til å søke. Dette for å hindre utilsiktet ekskludering eller avskrekking av bestemte grupper. Gjennomgå annonseteksten med tanke på kjønns- og kulturelt betingede formuleringer – innspill til annonsetekst kan eksempelvis enkelt hentes inn fra eventuelle studentmedarbeidere eller andre yngre ansatte advokater.
- **Rekrutteringskanaler:** Benytt flere kanaler, samarbeid med studentorganisasjoner, vurder trainee-ordninger.
- **Første vurdering:** Vurder anonymiserte søknader i første seleksjonsrunde.
- **Intervjuer:** Gjennomfør strukturerte intervjuer med kompetansebaserte kriterier for å redusere ubevisste fordommer.
- **Mentor- og fadderordninger:** Sikre god oppfølging av nyansatte og underrepresenterte grupper gjennom strukturerte fadderordninger med tett oppfølging.
- **Kjønns- og mangfoldsbalanse:** Vurder balanse i hver prosess, også ved partneropptak. For stillinger hvor det foreligger underrepresentasjon som kan skyldes direkte eller indirekte barrierer, bør virksomheten vurdere om det kan benyttes positiv særbehandling av kandidater fra den underrepresenterte gruppen innenfor rammen av diskrimineringsloven § 11.
- **Språkstøtte:** Tilby språkkurs eller språklig støtte der det er hensiktsmessig.

## 5 Arbeidsfordeling og prosjektstyring

En likeverdig og transparent fordeling av oppdrag er viktig for inkludering, faglig utvikling og bærekraftig balanse mellom arbeid og privatliv. Undersøkelser viser at uforutsigbar arbeidsbelastning og ujevn oppdragsfordeling er blant de viktigste årsakene til at advokater, særlig kvinner i etableringsfasen, forlater bransjen.<sup>1</sup> Når oppdrag fordeles etter transparente kriterier, sikres det at alle medarbeidere får tilgang til utviklende og karrierefremmende oppgaver, uavhengig av bakgrunn, livssituasjon eller uformelle relasjoner.

### TILTAK OG VEILEDNING FOR ARBEIDET

Ta i bruk Advokatforeningens rapport «*Bedre flyt i hverdagen – en verktøykasse for advokater for jobb, hjem og fritid*», som bl.a. innebærer å ta hensyn til:

- **Tilgjengelighet og kjernetid:** Legg møter i kjernetid. Unngå unødvendige frister på kveldstid. Planlegg utsendelse av e-post i arbeidstid om mulig. Gjør det legitimt å sette grenser for tilgjengelighet, for eksempel ved å akseptere at ansatte ikke er tilgjengelige mellom kl. 16:00 og 19:00 på grunn av familietid, hobbyer eller andre forpliktelser.
- **Planlegging og frontloading:** Praktiser tidlig planlegging i større saker for å unngå uforholdsmessige toppler i arbeidsbelastning. Ved påbegynt oppdrag bør det gis beskjed om oppdragets omfang og forventet leveringsfrist. Forventet arbeidsmengde bør avklares med de involverte på hvert trinn i saken.
- **Læringsarenaer:** Inkluder ansatte i klientmøter, strategiske diskusjoner og e-post-korrespondanse, også i observasjonsroller. Slik sikres bredere kompetanseutvikling og at flere får tilgang til karrierefremmende erfaringer.
- **Backup- og teamordninger:** Innfør ordninger for håndtering av akutte saker og jobb i team der det er hensiktsmessig, slik at belastning kan fordeles. Opprett en vaktordning eller backup-liste slik at ikke samme person alltid må stille på kort varsel.
- **Transparens i arbeidsfordeling:** Etabler system for registrering og jevnlig gjennomgang av arbeidsfordeling, timer og oppdragstype. Slik kan virksomheten identifisere skjevheter og sikre at alle medarbeidere får tilgang til varierte og utviklende oppgaver.



1 Advokatforeningens prosjekt «Work-Life Balance» av 2025.

## 6 Karriereutvikling og partnerskap

Karriereutvikling i advokatbransjen bør være forutsigbar, transparent og tilgjengelig for alle uavhengig av bakgrunn, livssituasjon eller nettverk. Veien til partnerskap oppleves av flere som uklare, preget av uformelle koder, underforståtte krav og sosiale arenaer som ikke er like tilgjengelige for alle. Virksomhetene bør aktivt arbeide for at karriereutvikling skjer gjennom formelle, inkluderende strukturer, og at uformelle sosiale arenaer ikke blir avgjørende for hvem som lykkes.

### TILTAK OG VEILEDNING FOR ARBEIDET

- **Klare kriterier:** Etabler skriftlige, forståelige og tilgjengelige kriterier for opprykk på alle nivåer. Utarbeid individuell utviklingsplan for alle ansatte med visshet om at ansatte er ulike og at enkelte kan ha andre forutsetninger for innpass i eventuelle uformelle koder som i praksis måtte gjelde.
- **Bevissthet om uformelle koder:** Sørg for at alle har lik tilgang til informasjon, muligheter og relasjoner som er viktige for karriereprogresjon, samt at arenaer for innsalg og relasjonsbygging er varierte og inkluderende. Karriereutvikling bør ikke avhenge av tilgang til uformelle sosiale arenaer, og vurder kritisk hvor og hvordan klientrelasjoner bygges. Vær bevisst på at aktiviteter som ski, jakt, golf eller pubkvelder fungerer som uformelle nettverksarenaer der relasjoner bygges og karrieremuligheter formes, men at disse rommene er ikke åpne for alle. Partnere bør åpne opp eksisterende relasjoner og dele nettverk med yngre kolleger og teamet
- **Karrieresamtaler:** Gjennomfør regelmessige samtaler der ambisjoner, progresjon og partnerskap er faste temaer. Ha spørsmål og tilbakemeldinger om karriereløp som faste punkter i medarbeidersamtaler.
- **Kartlegg årsaker til frafall:** Gjennomfør systematiske avslutningssamtaler der det også avdekkes om manglende informasjon om partnerskap, opplevelse av fremtidsutsikter, uformelle barrierer eller opplevd ekskludering kan ha vært en faktor, og iverksett tiltak basert på slike avslutningssamtaler - særlig der det avdekkes like årsaker til frafall.
- **Avmystifiser partnerrollen:** Gi åpen informasjon om ansvar, økonomi, forventninger og hva som kreves for å bli partner. Synliggjør interne muligheter og vis at partnerskap er en reell mulighet uavhengig av mangfoldsgrunnlag.
- **Støtte i overgangsfasen:** Unngå at nye partnere står alene i stort ansvar. Bygg lag rundt dem og gi støtte i overgangsfasen. Ha rutiner for oppfølging av ansatte som over tid har stått i mye ansvar og press for inntjening, salg og kundeoppfølging.
- **Mentorordninger:** Etabler strukturerte mentorordninger, særlig der underrepresentasjon er dokumentert.
- **Partnerskapsmodeller:** Vurder variasjon i utbyttmodeller (arbeidstid/ansvar) for å ivareta småbarnsfase, omsorgsansvar og ulike livssituasjoner. Fleksible partnerskapsmodeller kan bidra til at flere blir værende i bransjen.

## 7 Tilrettelegging i ulike livsfaser og livssituasjoner

Advokatbransjen kjennetegnes av høye krav til tilgjengelighet, inntjening og fleksibilitet. Disse kravene treffer ulikt avhengig av livsfase og livssituasjon. Forskning viser at utfordringer med å kombinere familieliv og jobb er den største årsaken til at advokater, særlig kvinner i alderen 30–40 år, forlater bransjen. Beslutningen om å slutte fattes ofte etter en periode med krysspress mellom jobb og omsorgsansvar, preget av demotivasjon, opplevelse av avtakende verdsetting og manglende forståelse fra ledere.

Tilrettelegging bør derfor ikke være et unntak, men en integrert del av virksomhetens kultur og systemer. Gode ordninger for tilrettelegging i ulike livsfaser, graviditet, permisjon, småbarnsfase, omsorg for eldre, sykdom og funksjonsnedsettelse, er avgjørende for å beholde kompetente medarbeidere og sikre reell likestilling. Tilrettelegging bør være lett tilgjengelige og likeverdige for alle.

### TILTAK OG VEILEDNING FOR ARBEIDET

- **Fleksibilitet og arbeidstidsordninger:** Tilby hjemmekontor, fleksitid og akseptert frakobling i definerte tidsrom. Gi ansatte mulighet til å foreslå egne fleksible arbeidstidsordninger.
- **Graviditet og foreldrepermisjon:** Avklar tidspunkt for permisjon og planlegg frontloading på prosjekter før permisjon. Avklar behov for tilrettelegging under graviditet (hjemmekontor, mindre reising). Avklar den ansattes ønsker for gjennomføring av permisjon (grad av tilgjengelighet, ønske om oppdateringer). Lag en konkret plan for hvordan klientporteføljen og pågående saker håndteres under permisjonen. Oppretthold kontakt under permisjonen dersom den ansatte ønsker dette. Tilby deltakelse på faglige oppdateringer, sosiale arrangementer og barseltreff. Behandle menn og kvinner likt med hensyn til permisjonsrettigheter. Avklar hvordan permisjon påvirker lønn utover 6G, feriepenger, bonuser og provisjonsordninger.
- **Tilbakekomst etter foreldrepermisjon:** Tilby gradvis opptrapping og tilrettelegging for praktiske behov som ammefri, barnehagetilvenning og henting. Mulighet for regulert/reduisert arbeidstid i en periode. Koble den ansatte på interessante oppdrag, men vær lydhør for den enkeltes livssituasjon. Gjennomfør hyppige oppfølgingssamtaler de første månedene. Vær bevisst på uønsket «mødre- og fedregjøring» – småbarnsforeldre kan delta i krevende saker, så lenge det planlegges og tilrettelegges.
- **Tiltak i småbarnsfase:** Møter i kjernetid og utenom hente- og leveringstider; hyppige oppfølgingssamtaler for å gi den ansatte mulighet til å be om tilrettelegging; mulighet for midlertidig redusert stilling. Tilby utvidet adgang til bruk av hjemmekontor.
- **Ivaretagelse av funksjonsevne:** Tilgang til nødvendige tekniske og fysiske tilpasninger; universell utforming av lokaler og digitale løsninger (etter standard for nett-tilgjengelighet).
- **Fokus på velferd og velvære:** Lavterskeltilbud for samtaler med HR/ekstern rådgiver; årlig kartlegging av stress/utbrenthet, tilby kurs i stressmestring og resiliens, innfør rutiner for oppfølging av signaler på mistrivsel og risikokartlegging av arbeidsbelastning, fremme åpenhet om psykisk helse og redusere stigma. Løft frem rollemodeller som deler sine erfaringer, tilby tilgang til trening og fysisk aktivitet.

## 8 Inkluderende kultur og språk

Et godt og inkluderende arbeidsmiljø bygger på respekt, trygghet og deltakelse. Kontinuerlig mangfoldsfokus sikres gjennom tydelige forventninger, men også uformell kulturbygging.

### TILTAK OG VEILEDNING FOR ARBEIDET

- **Nulltoleranse:** Tydelige retningslinjer og rutiner for håndtering av trakassering og diskriminering.
- **Språkpolicy:** Bruk kjønnsnøytralt og inkluderende språk i interne og eksterne tekster.
- **Psykologisk trygghet:** Legg til rette for åpen dialog og uenighet uten stigma eller sanksjoner. Skap en kultur hvor alle tør å adressere utfordringer og uønsket adferd.
- **Klientperspektiv:** Bevissthet om mangfold i klientkontakt og team-sammensetning.
- **Lederansvar:** Still forventninger til ledere om å være gode rollemodeller for inkluderende atferd. Krav om at ledere aktivt følger opp arbeidsbelastning, deltakelse og utviklingsmuligheter.
- **Nettverk:** Støtt etablering av interne nettverk (som LHBTQI+-nettverk og kvinnenettverk og som også kan inkludere andre som ikke tilhører den aktuelle gruppen).
- Vurder å etablere bønnerom/hvilerom, kjønnsnøytrale toalettalternativer og etabler fasiliteter som hensyntar funksjonsnedsettelse.
- **Markeringer:** Vurder å synliggjøre ulike kulturer og merkedager
- **Rollemodeller:** Løft frem ansatte med ulik bakgrunn som forbilder – alle trenger rollemodeller.
- Unngå at uformelle sosiale arenaer som ikke inkluderer alle er viktige for karriereutvikling – se punkt 6 over.

## 9 Måling, rapportering og åpenhet

Systematisk måling og åpen rapportering er grunnlaget for et troverdig og effektivt mangfoldsarbeid. Informasjonen som deles bør være relevant, enkel å forstå og sammenlignbar over tid. Måling gir retning og åpenhet gir legitimitet. Virksomheter bør etablere en kultur der data brukes aktivt til læring, justering og forbedring.

Virksomheten bør etablere et sett med kvantitative og kvalitative indikatorer som dekker hele bredden av mangfoldsarbeidet. For eksempel:

- **Indikatorer:** Representasjon, retensjon, progresjon, arbeidsfordeling, trivsel og tilgjengelighet.
- **Datainnsamling:** Frivillig og hensyntatt personvern (anonymisert); mål om høy svarprosent.
- **Rapportering:** Halvårlige pulsmålinger og årlig mangfoldsrapport; del resultater internt og diskuter forbedringer. Jevnlig rapportering til styret om fremdrift.



## 10 Implementering og ansvar

En mangfoldsmanual i advokatvirksomheter av ulike størrelser kan ta utgangspunkt i det som er beskrevet i punktene 2-8 ovenfor. Den nærmere utformingen må tilpasses virksomheten og implementeringen bør skje på en måte som sikrer etterlevelse over tid.

### TILTAK OG VEILEDNING FOR ARBEIDET

- **Utrulling:** Gjør manualen kjent for alle ansatte og integrer den i virksomhetens onboarding, lederutviklingsprogrammer og relevante styrings- og kvalitetssystemer. Krav, forventninger og rutiner knyttet til mangfold, inkludering og balanse bør inngå som en naturlig del av virksomhetens daglige drift.
- **Opplæring:** Vurder obligatoriske kurs i inkluderende ledelse, ubevisst diskriminering og prosjektstyring.
- **Styring:** Styret har ansvaret for at mål og tiltak følges opp; mangfoldsansvarlig eller mangfoldsutvalget kan f.eks. rapportere halvårlig om fremdrift, utfordringer og anbefalte justeringer.
- **Revisjon:** Årlig gjennomgang av måloppnåelse, effekt av tiltak og behov for justeringer; juster kurs basert på innhentet data og innspill fra ansatte.



# Vedlegg 1

## Ettårig handlingsplan

Den ettårige handlingsplanen bør fungere som et operativt styringsverktøy for systematisk oppfølging av mangfoldsarbeidet. Handlingsplanen tilpasses virksomhetens størrelse, organisering og ambisjonsnivå.

Q1

### **Etablere eller revidere intern mangfoldspolicy og -strategi**

Fastsette mandat, prioriteringer, ressursplan, mål og baseline-data for relevante indikatorer; utarbeide eller revidere språkpolicy og opplæringsplan.

Q2

### **Iverksette**

Etablere mentor- og fadderordninger; gjennomgang av arbeidsfordeling; plan for tilgjengelighet; etablere og synliggjøre interne nettverk og markeringer; implementere strukturerte rekrutteringsprosesser.

Q3

### **Justere**

Gjennomføre pulsmåling og analysere resultater; iverksett målrettede tiltak mot identifiserte skjevheter eller risikofaktorer; etablere anonym tilbakemeldingskanal; evaluere og justere pågående tiltak.

Q4

### **Evaluer**

Utarbeide årlig mangfoldsrapport; dele erfaringer og læringspunkter internt.

## Vedlegg 2

# Eksempler på tiltak

Dette vedlegget gir en oversikt over ytterligere eksisterende og konkrete tiltak som eksisterer i advokatbransjen.

### KARRIERUTVIKLING OG PROGRESJON

- Klare, skriftlige kriterier for opprykk på alle nivåer.
- Individuell utviklingsplan for alle ansatte
- Regelmessige karrieresamtaler (minimum årlig) med fokus på ambisjoner og progresjon
- Opplæring av mentorer i effektiv veiledning. Evaluering og oppfølging av mentorforhold
- Etablere formelle sponsingordninger der senior partnere aktivt fremmer talenter
- Støtte til deltakelse på eksterne nettverk og konferanser
- Lederutviklingsprogrammer med bevisst fokus på mangfold
- Kurs i selvledelse for nyopprykkede senior associates
- Opplæring i prosjektledelse og klientansvar
- Støtte til videreutdanning og spesialisering

### LIVSFASER OG TILRETTELEGGING

- Mulighet for permisjon ved alvorlig sykdom i familien
- Forskuttering av full lønn (inkl. feriepenger og pensjonsopptjening) ved sykefravær, svangerskapspermisjon og foreldrepermisjon
- Opprettholde kontakt ved sykefravær og foreldrepermisjon dersom den ansatte ønsker dette.
- Mulighet for deltakelse på faglige oppdateringer og informasjon om hva som skjer i firmaet
- Tilbud om å delta på sosiale arrangementer
- Fagarrangementer tilpasset ansatte i permisjon (og deres babyer)
- Behandle menn og kvinner likt mht. permisjonsrettigheter
- Barseltreff for ansatte i foreldrepermisjon
- Gradvis opptrapping av arbeidsbelastning. Mulighet for regulert/reduisert arbeidstid i en periode
- Matkasser hjem i 3 måneder etter retur fra foreldrepermisjon
- Tilrettelegging for ammefri
- Fleksibilitet for barnehagetilvenning og henting
- Hyppige oppfølgingssamtaler de første månedene
- Mulighet for hjemmekontor

### **FASILITETER OG UNIVERSELL UTFORMING**

- Tilgang til nødvendige tekniske tilpasninger ved nedsatt funksjonsevne
- Programvare for dysleksi, synshemming etc.
- Ergonomisk utstyr (mus, tastatur og skjermer)
- Høyde-justerbare pulter
- Lyddemping og stille rom for de som trenger det
- Massasjestol med lydprogrammer for stressmestring
- Mulighet for kort hvile i løpet av arbeidsdagen
- Stille rom for fokusarbeid eller pause
- Fleksible møterom som kan tilpasses ulike behov
- Diett, vegetar og veganske alternativer
- Halal- og kosher-muligheter
- Allergivennlige valg

### **HELSE, TRIVSEL OG VELVÆRE**

- Helseforsikring med psykologbistand, gratis fysioterapi eller kiropraktor
- Åpenhet om psykisk helse og redusere stigma. Rollemodeller som deler effekthistorier og modellerer åpenhet.
- Samarbeid med eksterne aktører om psykisk helse og robusthet. (f.eks. The Human Aspect, Moment)
- Årlig kartlegging av stress og utbrenthet
- Kvartalsvise pulsmålinger om trivsel
- Oppfølging av signaler på mistrivsel
- Risikokartlegging av arbeidsbelastning
- Kurs i stressmestring og resiliens
- Opplæring i selvledelse for nyopprykkede
- Workshop om work-life balance
- Tilgang til trening og fysisk aktivitet. F.eks. dekning av treningstilbud opptil en viss sum årlig.
- Kampanjer for fysisk aktivitet
- Støtte til sykkel til jobb som et helsefremmende tiltak

## **INKLUDERING**

- Utarbeide eller henvise til «ordbok» for inkluderende begrepsbruk. Informasjon om bruk av pronomener.
- Bruke kjønnsnøytralt språk i alle tekster
- «Afterwork» i stedet for «lønningspils»
- Ikke fokusere på folks valg av mat og drikke
- Alltid gode alkoholfrie alternativer
- Varierte sosiale aktiviteter (ikke bare pub)
- Utdeling av Pride-armbånd i juni
- Årlig Pride-markering
- Markeringer for bevisstgjøring: F.eks. den årlige turbandagen i Oslo, ID og ramadan-markering.
- Priderelatert flagg synlig på arbeidsplassen i juni
- Foredrag og workshops om LHBTQI+-temaer
- Podcaster med ansatte om deres karriere og bakgrunn
- Profileringsarbeid som løfter frem mangfold
- Intervjuer og artikler om rollemodeller
- Interne inspirasjonsforedrag
- Kulturutvekslingsdager: ansatte presenterer sin kultur. Mattradisjoner fra ulike land
- Informasjons-post i forkant av større firmaarrangementer med kjøreregler og påminnelse om å inkludere alle. F.eks. ikke spørre hvorfor den enkelte ikke drikker alkohol, diettvalg, religionsutøvelse, samt informasjon om forbud mot seksuell trakassering.
- Sosiale arrangementer: Bruk «Afterwork» fremfor «lønningspils». Alltid gode alkoholfrie alternativer. Minn på viktigheten av å inkludere alle og ikke fokusere på folks valg av mat og drikke.

## **LEDERUTVIKLING, KURS, SEMINARER OG PROGRAM**

- Obligatoriske kurs for alle ledere mangfoldsledelse, ubevisst diskriminering, inkluderende ledelse, inkluderende kommunikasjon, prosjektstyring med fokus på inkludering, Etikk og verdier
- «Everyone a leader»-program
- Ansvarliggjøring for mangfoldsmål i lederlønn/bonuser
- Eksterne foredragsholdere om mangfoldstemaer
- Psykisk helse i arbeidslivet
- Workshops om ulike kulturelle perspektiver
- Personlighetstester og forståelse av ulike arbeidsstiler
- Temadager om spesifikke mangfoldsområder
- «Cultural awareness»-kurs
- «Unconscious bias»-opplæring

### **SAMARBEID OG NETTVERK**

- Samarbeid med Mino-jur
- Juristforbundet student
- Tilstedeværelse på karrieredager
- Mentorordninger student-advokat
- Big Enough Global og deltakelse i «Moving the Needle»
- Amnesty International – årlige foredrag
- Oslo Pride, Arctic Pride
- InClue
- Røde Kors
- Redd Barna
- Organisasjoner for funksjonsnedsettelse
- Pro bono-arbeid med fokus på sårbare grupper
- Juridisk bistand til frivillige organisasjoner
- Interne nettverk
  - LHBTQI+-nettverk med jevnlig møter
  - Kvinnenettverk
  - Nettverk for minoritetsgrupper
  - Nettverk for foreldre
  - Juniornettverk
  - Seniornettverk
  - Allierte-nettverk (for støttespillere)

### **REKRUTTERING OG BRANSJEREKRUTTERING**

- Inspirasjonskveld for ungdom fra ulike ungdomsorganisasjoner
- Åpne dører-arrangementer
- Skolebesøk og presentasjoner som synliggjør at juridisk karriere er for alle
- Mangfold i markedsføring og rekrutteringsmateriell
- Bruk av arbeidspsykologiske tester i rekrutteringsprosess kan øke rettferdighet og minimere bias.
- Vurder egen partnerkomité for rekruttering som aktivt arbeider for å sikre mangfold på partnernivå.
- Synliggjør virksomhetens mangfoldsarbeid i stillingsannonser

### **KARTLEGGINGSVERKTØY OG ANALYSER**

- Equality Check for å identifisere forbedringsområder
- Culture Compass eller tilsvarende for kulturkartlegging
- Medarbeiderundersøkelser med mangfoldsperspektiv
- Pulsmålinger kvartalsvis
- Exit-intervjuer med fokus på inkludering
- Lønnstransparens og lønnslikeanalyser
- Karriereprogresjonsanalyser
- Retensjon og turnover-analyse
- Sykefravær og stress-indikatorer som kartlegges og analyseres
- Statistikk for kjønnsbalanse per karrierenivå
- Statistikk for andel underrepresenterte grupper i rekruttering, nivå og opprykk
- Statistikk for andel i partneropptak
- Statistikk for fastlønn på stillingsnivå etter kjønnsinndeling

**Den Norske Advokatforening**  
**The Norwegian Bar Association**

Universitetsgata 9  
Postboks 362 Sentrum, 0102 Oslo

+47 22 03 50 50

[post@advokatforeningen.no](mailto:post@advokatforeningen.no)

[advokatforeningen.no](http://advokatforeningen.no)