

LIKESTILLINGSREDEGJØRELSE

TILBORDS AS - 2025

Vi jobber for likestilling og mot diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk og kombinasjoner av disse grunnlagene i alle våre butikker og på vårt hovedkontor.

TILBORDS

Innhold

DEL 1 TILSTAND FOR KJØNNSLIKESTILLING	3
BUTIKK	4
HOVEDKONTOR	6
DEL 2 VÅRT ARBEID FOR LIKESTILLING OG MOT DISKRIMINERING.....	8
ET TYDELIGERE LEDERANSVAR FOR LIKESTILLING	8
RAPPORTERING SOM EN DEL AV SYSTEMATISK LIKESTILLINGSARBEID	9
REKRUTTERING OG ANSETTELSE.....	9
TILRETTELEGGING	10
<i>Butikk</i>	<i>10</i>
<i>Hovedkontor</i>	<i>10</i>
LIKE MULIGHETER FOR FORFREMMEELSE OG UTVIKLING	11
<i>Butikk</i>	<i>11</i>
<i>Hovedkontor</i>	<i>11</i>
KOMBINASJON AV ARBEID OG FAMILIELIV	11
<i>Butikk</i>	<i>11</i>
<i>Hovedkontor</i>	<i>11</i>
DEL 3 TILTAKSOVERSIKT OG HANDLINGSPLAN.....	12

TILBORDS

DEL 1 Tilstand for kjønnslikestilling

Tilbords AS består ved utgangen av 2025 av 1 nettbutikk og 45 butikker med 332 ansatte og 57 ansatte på hovedkontoret. Ledergruppen består av 4 menn og 3 kvinner. Hovedkontoret driftes sammen med Kitch'n AS, og arbeidet med likestilling på hovedkontoret, samt lønnstabellen i rapporten, gjelder totalt for begge kjeder.

I første del av redegjørelsen har vi kartlagt dagens situasjon i butikk og på hovedkontoret hver for seg. Dette er hensiktsmessig da stillingsnivåene/gruppene ikke kan sammenliknes som likt arbeid eller arbeid av lik verdi innenfor hvert nivå.

I butikkene har vi delt inn alle ansatte i fire nivåer/grupper ut fra likt arbeid eller arbeid av lik verdi, samt ansvar, kompetanse, arbeidsforhold og anstrengelse:

Nivå/gruppe 1: Butikkledere

Nivå/gruppe 2: Deltidsansatte

Nivå/gruppe 3: Ringehjelp/ekstrahjelp

Nivå/gruppe 4: Sesongmedarbeidere/midlertidige ansatte

På hovedkontoret har vi delt inn ansatte i fire nivåer/grupper ut fra likt arbeid eller arbeid av lik verdi, men vektlagt ansvar, kompetanse, arbeidsforhold og anstrengelse i stor grad.

Nivå/gruppe 1: Ledergruppe, avdelingsledere med øverste ansvar

Nivå/gruppe 2: Faglært eller med vesentlig kompetanse/erfaring for stillingen med personal-/lederansvar.

Nivå/gruppe 3: Faglært eller med vesentlig kompetanse/erfaring for stillingen

Nivå/gruppe 4: Ufaglært eller uten vesentlig kompetanse/erfaring for stillingen.

TILBORDS

BUTIKK

	Kjønnsfordeling på ulike stillingsnivåer/grupper		Lønnsforskjeller Kvinner andel av menns lønn oppgis i kroner eller prosent					
	Kvinner	Menn	Kontante ytelser					Naturalytelser
			Sum kontante ytelser	Avtalt lønn / fastlønn	Uregelmessige tillegg	Bonuser	Overtids-godtgjørelser	Sum skattepliktige naturalytelser
Total	308	24	103,87%	104,13%	100 %	100 %	100 %	100 %
Nivå / gruppe 1	46	2	98,54%	96,82%	100 %	100 %	100 %	100 %
Nivå / gruppe 2	145	11	103,79%	102,45%	100 %	100 %	100 %	100 %
Nivå / gruppe 3	80	9	102,97%	103,61%	100 %	100 %	100 %	100 %
Nivå / gruppe 4	37	2	101,71%	97,58%	100 %	100 %	100 %	100 %

TILBORDS

Kjønns-balanse Oppgis i antall		Midlertidig ansatte Oppgis i antall eller prosentandel av alle ansatte		Foreldre-permisjon Oppgis i gjennomsnitt antall uker		Faktisk deltid Oppgis i antall eller prosentandel av alle ansatte	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
308	24	37	2	19,10	0	263	22

Kjønnsbalanse – I våre butikker er det vesentlig flere kvinner enn menn. Dette er ikke uvanlig for vår bransje, men vi ønsker flere menn i våre butikker.

Midlertidig ansatte – I all hovedsak har vi kun midlertidig ansatte i kortere perioder da vi har stor variasjon i behov for arbeid. Særlig preget er siste kvartal og julen for våre butikker, og det er i disse periodene ikke tilstrekkelig arbeidstimer tilgjengelig med de faste ansatte i butikk. Faste ansatte har alltid førsterett på timer og har mulighet til å jobbe mer enn stillingen tilsier i disse periodene dersom de ønsker det.

Foreldrepermisjon – Vi har gode rutiner for å tilrettelegge og gjennomføre foreldrepermisjon for alle ansatte i butikk uavhengig av stillingsnivå eller private forhold.

Faktisk deltid - Arbeidsbehovet og arbeidstid i butikk gjør det krevende/umulig å ha flere heltidsstillinger enn butikkleder. Med åpne butikker kveld og helg vil hver enkelt måtte jobbe mer ubekvem arbeidstid enn det som er tillatt dersom man skulle hatt fulltid-stillinger, som ville redusert til færre ansatte totalt.

Ufrivillig deltid – Det er i stor grad delte ønsker blant deltidsansatte om de ønsker fulle stillinger eller ikke. I våre butikker er det mange studenter som ønsker å jobbe ved siden av skole, og en fulltidsstilling vil ikke la seg kombinere med studier. Ansatte som ønsker fulltidsstillinger eller mer arbeid i deltidsstillinger får tilbud om dette når butikken har behov for det.

TILBORDS

HOVEDKONTOR

	Kjønnsfordeling på ulike stillingsnivåer/ grupper		Lønnsforskjeller Kvinner andel av menns lønn oppgis i kroner eller prosent					
	Kvinner	Menn	Kontante ytelser					Naturalytelser
			Sum kontante ytelser	Avtalt lønn / fastlønn	Uregelmessige tillegg	Bonuser	Overtids- godtgjørelser	Sum skattepliktige naturalytelser
Total	45	12	60,09%	59,30%	100%	0%	0%	5,63%
Nivå / gruppe 1	3	4	76,42%	75,78%	100%	100%	100%	100%
Nivå / gruppe 2	2	3	83,18%	81,55%	100%	0%	0%	0%
Nivå / gruppe 3	32	5	89,13%	87,58%	100%	0%	0%	3,91%
Nivå / gruppe 4	8	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%

TILBORDS

Kønns-balanse Oppgis i antall		Midlertidig ansatte Oppgis i antall eller prosentandel av alle ansatte		Foreldre-permisjon Oppgis i gjennomsnitt antall uker		Faktisk deltid Oppgis i antall eller prosentandel av alle ansatte	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
45	12	8	1	23,54	2,07	1	0

Midlertidig ansatte – Midlertidig ansatte er i all hovedsak i kortere perioder. Særlig preget er siste kvartal og julen i form av drastisk økning av henvendelser fra kunder og dermed behov for flere ansatte til å besvare henvendelsene.

Foreldrepermisjon – Vi har gode rutiner for å tilrettelegge og gjennomføre foreldrepermisjon for alle ansatte uavhengig av stillingsnivå og private forhold.

TILBORDS

DEL 2 Vårt arbeid for likestilling og mot diskriminering

Våre ansatte skal lønnes riktig og rettferdig ut fra kompetanse, egnethet og ansvar.

Butikkansatte på timelønn lønnes etter tariff. Dette er gjeldende for ansatte i nivå 2-4. Som bedrift er vi ikke bundet av tariffavtalen, men vi bruker denne som utgangspunkt og følger den i så stor grad som mulig.

Butikkledere lønnes etter kompetanse, størrelse på butikk og forventet arbeidsbehov.

Ansatte på HK lønnes ut fra stillings karakter/nivå og den ansattes kompetanse og utdanning.

Ansatte, ledere og ledergruppe skal behandle hverandre med respekt og oppføre seg ordentlig ovenfor kollegaer, leverandører og andre aktører som har tilknytning til arbeidssituasjonen.

Nulltoleranse for alle former for mobbing, utestengelse og trakassering. Vi jobber forebyggende med god kultur, åpenhet og kommunikasjon.

Ingen skal oppleve forskjellsbehandling på bakgrunn av alder, kjønn, etnisitet, religion, seksuell orientering, graviditet, foreldrepermisjon, funksjonsnedsettelse, kjønnsidentitet eller andre forhold med en som person.

I 2022 startet vi arbeidet med å implementere våre prinsipper om diskriminering, likestilling og mangfold i driftshåndbok og arbeidsreglement.

Dette er gjennomført, men vil være et stadig arbeid. I 2025 gjennomførte vi en opplæringsrunde der alle ansatte ble invitert til en samling der det var faglig og sosialt innhold. Våre visjoner og kultur var en del av dette, samt at et slikt arrangement i seg selv er med på å styrke samhold og god kultur i kjeden vår. Vi fortsetter med implementering av holdninger og kultur i 2026 og har planer om enda større fokus på kultur og gode relasjoner gjennom opplæring og å fremme våre visjoner.

Et tydeligere lederansvar for likestilling

Likestilling, kjønnsbalanse og mangfold er ansett som et lederansvar hos oss. Det er viktige prinsipper som skal løftes frem på ledermøter og være en del av opplæring av både butikkansatte og ansatte på hovedkontoret.

I butikk har butikkleder ansvar for at dette gjennomføres i alle ledd. Kjedeleder har overordnet ansvar.

På hovedkontoret har hver leder ansvar for sin avdeling. Overordnet ansvar ligger hos daglig leder.

Alle ledere skal jobbe aktivt med å fremme likestilling, hindre diskriminering og skape mangfold. Hver leder setter egne mål, både individuelt og samlet som avdeling. I vår organisasjon er det et grunnprinsipp at lederne går foran som et godt eksempel og jobber aktivt med dette i all opplæring og oppfølging i sin avdeling. Vi skal sette fokus på dette på interne møter, være seg avdelingsmøter, personalmøte i butikk, ledermøter eller annet.

TILBORDS

Rapportering som en del av systematisk likestillingsarbeid

Hos oss er det trygt å varsle dersom man selv eller andre blir utsatt for diskriminering på bakgrunn av alder, kjønn, etnisitet, religion, seksuell orientering, graviditet, foreldrepermisjon, funksjonsnedsettelse, kjønnsidentitet eller andre forhold med en som person. Hver leder har ansvar for å informere de ansatte om hvordan de kan varsle, både til nærmeste leder og oppover i organisasjonen.

I butikk gjennomføres det minimum 2 medarbeidersamtaler per år. I disse samtaler skal den ansatte få mulighet til å fremlegge egne tanker om dette og hvordan vi som arbeidsplass kan endre/lage nye rutiner for å lykkes enda bedre.

Kjedeleder har løpende dialog med butikkllederne. Vi har som mål å bedre oppfølgingen av likestilling, diskriminering og mangfold gjennom samtaler med butikkllederne og eventuelt iverksette egne undersøkelser for denne gruppen dersom vi ser behovet for det. Dette gjennomføres i butikk, og vil fortsette å være et mål i 2026. Dette er også noe som har blitt diskutert og omtalt på trainersamlinger og talentsamlinger. Mange av butikkllederne er involvert i dette, og det er et kontinuerlig arbeid som vi forsetter med også i 2026.

Enhver som varsler skal holdes anonym dersom vedkommende ønsker det.

I butikk varsler man først til butikklleder. Deretter kan man varsle trener eller kjedeleder. Dette kan man også gjøre hvis man ikke ønsker å varsle butikklleder direkte dersom det er butikklleder man opplever forskjellsbehandling fra.

Rekruttering og ansettelse

Likestilling er en integrert del av ansettelsesprosessen vår i dag. Vi ønsker søkere uavhengig av personlige forhold. Vi har som mål å jobbe med våre stillingsutlysninger i form av å utarbeide bedre tekster, og å være mer bevisst på å ikke legge diskriminerende formuleringer i krav til egenskaper og kvalifikasjon. Dette har vi i 2025 hatt en gjennomgang av, og vi anser våre nåværende stillingsannonser til å være uten diskriminerende formuleringer. Vi ønsker et mangfoldig arbeidsmiljø og oppfordrer alle kvalifiserte til å søke, uavhengig av geografiske forhold, kjønn, alder, etnisitet, religion, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering.

Kvinner er overrepresentert som søkere til stillinger i våre butikker. Det er et mål å rekruttere flere kvinner til ledende stillinger på vårt hovedkontor der det i dag er overvekt av menn. I 2023 har vi ansatt en ny kvinnelig økonomisjef på hovedkontoret. Videre er det et mål å rekruttere menn til stillinger i våre butikker, både som medarbeidere og butikklledere. I 2025 har det vært flere mannlige kandidater enn tidligere på intervju, og vi ser at vi er mer aktuelle for mannlige kandidater enn tidligere. Likevel vil alltid best kvalifiserte få jobben. Vi har fremdeles få mannlige søkere til butikkllederstillinger, men vi vet at det er bevissthet rundt dette i butikkene, og dette er et løpende mål vi jobber mot. Alle som er involvert i ansettelser skal informeres om dette slik at vi jobber sammen mot gode ansettelser som også opprettholder en god og fornuftig kjønnsbalanse.

TILBORDS

Tilrettelegging

Vi har ikke gjennomført undersøkelse om funksjonsnedsettelse av hensyn til personvern. Vi erfarer at det er god dialog og bred åpenhet innenfor hver avdeling til å ta opp eventuelle utfordringer med sin nærmeste leder.

Butikk

Tilrettelegging i butikk er vanskeligere enn på hovedkontoret. Det er gitte rammer for tilrettelegging i forhold til arbeidets karakter. Det er en forutsetning at man må kunne betjene kunder og drive med varebestillinger/utpakking/plassering. I våre butikker er vi stort sett én på jobb om gangen, og det er derfor vanskelig å tilrettelegge slik at den ansatte kun gjør deler av arbeidet.

Selv om tilretteleggingsverktøyene i butikk er begrenset, har vi likevel iverksatt det vi ser er løsbart. Kassesystemer kan tilpasses med farge/lysstyrke dersom det er utfordringer med synet. Det er fokus på at varer pakkes og sendes i forsvarlige esker slik at løftearbeidet ikke skal være unødvendig belastende. Ansatte i fulltidsstillinger har helseforsikring og tilbud om et gitt antall fysiske behandlinger ved behov.

Alle våre butikker ligger i kjøpesentre. Dette gjør at ansatte i butikk i stor grad har tilrettelagte fasiliteter som trinnfri adkomst, god ventilasjon og toaletter. I butikk har vi trinnfri adkomst i alle lokaler. Per i dag har vi ingen med rullestol eller annet som medfører at vi må tilrettelegge for dette. Derimot har vi egne utviklere og produsenter av butikkinnredning som vil gjøre det mulig for oss å tilrettelegge for at ansatte med fysiske utfordringer skal kunne jobbe i våre butikker.

Hovedkontor

På hovedkontoret er det ingen kjente funksjonsnedsettelse som medfører at det må tilrettelegges. Vi har ikke bedt de ansatte om å redegjøre for dette, da vi anser det som vanskelig i forhold til personvern. Vi har kontorer over to etasjer, men alt av fasiliteter finnes i første etasje slik at eventuelt behov om tilrettelegging av kontor vil enkelt la seg fikse. Vi har også heis som kan benyttes i alle etasjene.

Det er også god åpenhet mellom ansatte og nærmeste leder om andre tilretteleggingsverktøy som andre stoler, hev-senk pult, og annet som kan bedre arbeidshverdagen på kontoret.

Eventuelle allergier ivaretas gjennom vår kantineordning. Alle ansatte har tilgang til dusj/garderobe og et trimrom. Det er gode parkeringsmuligheter.

TILBORDS

Like muligheter for forfremmelse og utvikling

Butikk

I Tilbords har vi et talentprogram i samarbeid med en utenforstående aktør som jobber med butikkutvikling og utvikling av ledere. For å delta på dette kreves det at de som ønsker å delta sender søknad og CV, samt deltar på et forberedende intervju. I intervjuet er målet å få frem kandidatens motivasjon for kurset, uavhengig av nåværende kompetanse, stillingsnivå eller faser av yrkeslivet. Tilbords skal bidra til å fjerne forskjeller og fremme likestilling for at alle som ønsker skal ha like muligheter til å delta på talentprogrammet eller andre former for kurs/etterutdanning.

For å nå flere og jobbe for at også de som ikke er regelmessig på jobb skal få informasjon om prosessen og opptaket har vi jobbet med ulike måter å nå kandidater på. Per i dag publiseres informasjon om talentprogrammet i alle kanaler vi har til de butikkansatte. Alle i Tilbords skal ha like muligheter for forfremmelse, økt ansvar og utvikling uavhengig av kjønn, alder, geografiske forhold, eller sosial situasjon.

Hovedkontor

Som ledere er vi opptatt av å bidra til å heve kompetansenivået både hos de ansatte og oss selv.

Det er åpen dialog med leder om ønske om kurs/etterutdanning. Interne søkere til stillinger vil alltid være med i første runde av en ansettelsesprosess.

Kombinasjon av arbeid og familieliv

Butikk

Butikkledere styrer selv sin arbeidshverdag. Hver enkelt setter opp arbeidsplanen etter behov og strekker seg langt for å tilrettelegge for at alles ønsker og avvik fra normal arbeidstid skal kunne innfris.

Hovedkontor

På vårt hovedkontor har de ansatte fleksitid, med kjernetid kl. 9-15, og mulighet for hjemmekontor dersom særskilte forhold taler for det. Dette avtales med nærmeste leder. I 2022 har vi innført et tilbud om fleksibel kontorløsning i form av at ansatte kan signere en hjemmekontoravtale og arbeide inntil to dager i uken på hjemmekontor.

Del 3 Tiltaksoversikt og handlingsplan

Personal- område	Bakgrunn for tiltak Hva viste undersøkelsen av diskriminerings- risikoer og hindre for likestilling? Er tiltaket knyttet til ett eller flere diskriminerings- grunnlag?	Beskrivelse av tiltak Hvilke tiltak har blitt iverksatt?	Mål for tiltakene Hvordan vil tiltakene bidra til likestilling? Hvordan måle suksess?	Ansvarlig Hvem har ansvar for å følge opp og gjennomfør e ulike tiltak?	Frist / Status Frist? Utsatt, påbegynt eller ferdig?	Resultat Hvordan fungerte tiltaket og prosessen?
Rekruttering/ Ansettelse	Få menn som søker på våre stillinger i butikk. Behov for enklere søknadsmetode og klarere rutiner for oppfølging av kandidatene underveis i prosessen.	Bredere tekst i utlysning som kan treffe flere aktuelle kandidater. Oppfordre til mangfold i søknadstekst og bevisstgjøre dette i intervju og ansettelsesprosessen. Enklere søknadsmetode for kandidater og for bedre kommunikasjon.	Flere menn som ansatte i butikker. Tydeliggjøre ønske om mangfold og åpenhet. Øke andelen kvinner i ledergruppen. Flere søkere til våre stillinger og bedre oppfølging av de kandidatene som er med i prosessen.	Ledere for hver avdeling/ butikk, kjedeledere og daglig leder.	Fullført tiltak	Det er fremdeles en betydelig større andel kvinner enn menn som jobber i butikk og på hovedkontoret. Vi ansetter til enhver tid beste kandidat, men flere menn har vært inne til intervju enn tidligere.

TILBORDS

Forfremmelse og utviklingsmuligheter		Bedre tilgjengelighet for informasjon for utviklingsmuligheter for alle ansatte, både i butikk og på kontoret. Hver leder tar ansvar for god dialog med de ansatte om hvilke forfremmelsesmål og utviklingsmuligheter vedkommende ønsker, og hvordan man kan aktivt jobbe mot disse målene.	Øke andelen som ønsker å delta på kurs og samtidig få fremtidige muligheter for forfremmelse. Alle ansatte bør vite om de ulike rollene i avdelingen og hva som kreves innenfor den enkelte stillingen.	Ledergruppen	Løpende arbeid, tiltak er gjennomført	Dette er gjennomført i form av økt informasjon om talent, trainer og andre roller internt. Informasjonen har vært gitt både i kursform, men også via ledere, skriftlig og muntlig i søkeprosess til butikkleder-stillinger. Vi kommuniserer også dette i alle tilgjengelige kanaler ut til ansatte.
Tydelig lederansvar for likestilling	Vi har vært mindre flinke på aktivt å gå ut med forebyggende arbeid og dialog. Fremover vil dette ivaretas som et ledd i opplæring.	Mer tydelig ovenfor hver avdeling at leder tar avstand fra diskriminering og fremmer likestilling. All opplæring i våre butikker eller på hovedkontoret skal inneholde bedriftens standpunkt, visjon og rutiner for diskriminering og likestilling, herunder forventninger til	Skape god kultur med håndfaste prinsipper med diskriminering og likestilling. Skape åpenhet og trygghet for alle, uansett alder, kjønn, graviditet, seksuell orientering, funksjonsnedsettelse eller annet knyttet til person.	Ledere for hver avdeling/butikk	Løpende arbeid	Hver leder har løpende ansvar for dette. I butikk er dette en del av opplæring gjennom verdiene og visjonen vår. Nøkkelveidene våre er gjort mer tilgjengelig og brukes i opplæring, ut mot kunde, på samlinger osv. - Vi satser på mennesker - Vi tar ansvar - Vi skaper den gode opplevelsen

TILBORDS

		arbeidstaker og rutiner for varsling. Hver leder har ansvar for å bygge god kultur og kan også søke støtte i sin leder igjen ved behov.				Innholdet i hvert punkt bygger opp under prinsippene om likestilling og diskriminering. Vi har i 2025 i større grad gitt føringer og utviklet maler for et godt personalmøte og medarbeidersamtaler som ivaretar den enkeltes interesser, samtidig som butikken skal nå sine mål.
Tilrettelegging		Åpenhet mellom leder og ansatt rundt behov for tilrettelegging og hvordan hver enkelt kan bedre arbeidshverdagen som resultat av dette. Kartlegge eventuelle funksjonsnedsettelse som kan avlastes med bedre utstyr på jobb, eksempelvis databriller, hev/senk pult, ergonomisk stol osv. Eventuelle funksjonsnedsettelse	Alle ansatte skal kunne utføre alle oppgaver. Rent fysisk er det god tilrettelegging for funksjonsnedsettelse i butikkene våre. På hovedkontoret ønsker vi at alle skal kunne bruke alle rom og fasiliteter uten å hindres fysisk.	Ledergruppen	01.09.22	Vi har fått en naturlig gjennomgang av dette i 2022 i forbindelse med at hovedkontoret har flyttet lokale, samt at ansatte har fått tilbud om hjemmekontoravtale. Det er blitt tilrettelagt for faste eller flytende hjemmekontordager, og alle har fått egen avtale for hjemmekontor der spesielle behov eventuelt er spesifisert.

TILBORDS

		er ansett som personsensitiv informasjon og hver ansatt velger selv hva og i hvilken grad de vil dele dette med sin leder.	Bedre utgangspunkt for alle slik at arbeidssituasjonen blir så god som overhodet mulig.			
System og rutiner for rapportering	Mangel på klar rutine.	Klare retningslinjer for hvem som skal kontaktes dersom man opplever diskriminering eller mangel på likestilling. Det skal fremkomme hvem som er førsteledd i varsling, men også hvordan man kan gå frem dersom første ledds varsling ikke fører frem. Denne form for informasjon skal være lett tilgjengelig for alle ansatte.	Gjøre det enklere å varsle om eventuell diskriminering eller manglende likestilling. Trygghet blant arbeidstakere om at varsling tas seriøst og holdes anonymt dersom vedkommende ønsker det.	Nærmeste leder/kjedeleder	Påbegynt	Dette har vi hatt fokus på gjennom opplæring av butikkledere. Vi kommer til å jobbe videre med dette i 2026 mot de ansatte og har konkrete planer for gjennomføring av dette på en hensikstmessig måte.

TILBORDS