

Topplederne i de største revisjonsselskapene:

Slik skal kvinneandelen

Spørsmålene

Lederne i de største revisjonsfirmaene svarer på følgende spørsmål:



1. Har ditt firma satt seg konkrete kvantitative mål for å øke andelen kvinner i ledende posisjoner de nærmeste årene? Er målene tidfestet?
2. Hvilke tiltak har dere iverksatt/planlagt for å øke kvinneandelen i ledende posisjoner i ditt firma? Er det noen av disse tiltakene du spesielt vil fremheve som gode eksempler?

Deloitte

Aase Aa. Lundgaard er daglig leder i Deloitte Norge.



Målsetting og tidfestelse

Målsetting om å øke andelen kvinnelige partnere til 20 % i 2020 og 30 % i 2030. Arbeider for å nå målsettingene tidligere.

Iverksatte og planlagte tiltak

Målrettet arbeid over tid med å påvirke holdninger, ha tydelig forankring i toppledelsen, tilpasse tiltakene individuelt og måle resultater.

Diskusjoner og bevisstgjøring av ledere på «unconscious bias». Se på kjønnsbalanse før gjennomføring av stillingsoppykk for å sikre at det ikke blir en kjønnsubalanse.

Gir stillingsoppykk under permisjon, full lønn under permisjon (for mor og far), og ammeferie med full lønn når mor er tilbake.

Samlinger for foreldre i permisjon, passer på en god kjønnsbalanse i alle presentasjoner (på scenen), kommuniserer tydelig ønsket om flere kvinnelige ledere både internt og gjennom media.

Et eget mentorprogram for kvinner er etablert og den enkelte skal behandles individuelt og det skal tilrettelegges etter den enkeltes behov.

Tiltak som bør fremheves

Viktigheten av å få frem fakta og diverse tallmateriale i dette arbeidet. Dette kan være andel kvinner i forskjellige stillingskategorier og andel kvinner ved stillingsoppykk. Bevisstgjøring av lederne ved å avklare om det finnes systematiske forskjeller. Viktigheten av å holde fokus, for det finnes ingen «quick fix» på denne utfordringen.

EY

Finn Ole Edstrøm er Assurance Leader i Norge for EY.



Målsetting og tidfestelse

Kortsiktig mål om 20 % kvinnelige partnere innen 2020, noe vi ligger godt an til ut fra utviklingen i 2018.

På Executive Director og partnernivå skal vi rekruttere minimum fem prosentpoeng flere kvinner enn den til enhver tid eksisterende andel kvinner på de nivåene.

Har mål om 50 % kvinner ved rekruttering av Staff/Associates, Seniors og Managers, 40 % på senior manager nivå.

Iverksatte og planlagte tiltak

Krav om at andel kvinnelige forfremmelser på alle stillingsnivåer minimum skal gjenspeile andelen kvinner på nivået under, altså fra nivået som forfremmelsene hentes.

Tiltak for å sikre balanse mellom kjønnene i rekrutteringen er:

Lik lønn, vektlegging av fleksibilitet og individuelle tilpasninger, kjønnsnøytrale ord og uttrykk i annonsering, profilering og kommunikasjon. Balanse mellom kvinnelige og mannlige intervjuere og representanter fra selskapet på skolene. Opplæring i å motvirke ubevisste holdninger og gjennomføre kjønnsnøytrale vurderinger (Unconscious bias). Krav om kandidater av begge kjønn i finalerunder ved bruk av rekrutteringsselskaper.

Det er over tid også blant annet jobbet med nettverksmøter for kvinner samt individuell coaching av kvinner i forbindelse med fødselspermisjoner.

Tiltak som bør fremheves

Bruker en rekke tiltak som hver for seg bidrar noe, men det finnes ingen tiltak som alene gir stor effekt.

blant lederne økes

PWC

Håvard S. Abrahamsen er administrerende direktør i PwC Norge.



Målsetting og tidfestelse

Ingen konkrete kvantitative målsettinger for å øke andelen kvinner i ledende posisjoner, men har som mål å bidra til å øke andelen kvinner i beslutningsprosesser, i ledelse og blant partnerskapet generelt.

Iverksatte og planlagte tiltak

Basert på en undersøkelse gjennomført i 2013 for å finne årsakene til at ikke flere kvinner beholdes og utvikles, er ni tiltak iverksatt:

- «Golden rules» – atferdsforventning og KPI-er
- Mentordning for utvalgte kvinnelige talenter

- Oppfølging i permisjon og fleksible arbeidstidsordninger
- Utviklingsprogram for kvinner
- «Awareness-trening for menn
- Hjelp til praktiske gjøremål hjemme
- Profilering av rollemodeller
- Arenaer for kvinner
- Kommunikasjons- og salgstrening

Tiltak som bør fremheves

Av disse er tiltak om Mentorordning for utvalgte kvinnelige talenter et tiltak vi har sett har hatt best effekt. Formålet er her å dyrke frem lederferdigheter, gi opplæring i seniorrollen og fremme motivasjon. Vi har til nå helt bevisst kun hatt mannlige partnere som mentorer. Dette for å øke bevisstheten rundt dette spørsmålet.

BDO

Martin Aasen er administrerende direktør i BDO Norge.



Målsetting og tidfestelse

Har som mål å ha kjønnsbalanse på alle nivåer. Målsettingene er ikke tidfestet, men vi har etablert et sett med KPI-er som skal bidra til å sette søkelyset på problemstillingen.

Iverksatte og planlagte tiltak

Det er etablert et initiativ som heter *Folk i BDO – kvinner og menn*. Dette for å øke andelen kvinnelige ledere og partnere i selskapet, samt å legge bedre til rette for karriereutvikling for både kvinner og menn, i alle faser i livet. Kjønnsbalanse er avgjørende for at vi når målene våre over tid. Vi trenger tilgang til de rette menneskene, og de er jevnt fordelt på kjønnene. Vi vil ta vare på og legge til rette for alle talenter i selskaper, i alle faser i livet.

Det er etablert et sett med KPI-er som skal bidra til fokus på kjønnsbalanse.

KPI-ene er:

- 50 prosent av alle nyansettelser til alle stillingsnivåer, fra nyutdannet til partner, skal være kvinner.
- 50 prosent av alle forfremmelser til alle stillingsnivåer, fra nyutdannet til partner, skal være kvinner.
- Lønnslikhet mellom kjønnene på alle stillingsnivåer.

Eksempler på konkrete tiltak er blant annet: oppfølgingsprogram for mødre og fedre som er i foreldrepermisjon og deres ledere, med tett oppfølging før, under og etter permisjon.

Etablering av kvinnettverk flere steder i landet. Alle ordninger knyttet til foreldrepermisjon er evaluert opp mot målet om likebehandling av kvinner og menn. Det er åpnet for å tilpasse forventninger og krav til partner- og lederroller slik at det i en fase i livet lettere lar seg kombinere med familie og barn.

KPMG

Arne Frogner er administrerende direktør i KPMG Norge



Målsetting og tidfestelse

Jobber for å oppnå 25 % kvinnelige partnere i revisjon. Andelen er 20 % p.t., og det er realistisk at 25 %-målet kan nås i 2020.

På ledernivåene under partner (manager, senior manager, director) styres det mot et mål om 40 prosent kvinner innen utgangen av inneværende år. Det langsiktige målet (2020) vil justeres ytterligere opp.

Iverksatte og planlagte tiltak

Nedenfor er en oversikt over noen av de viktigste tiltakene:

- Topplederforankring og synliggjøring i organisasjonen. Benytter FN's bærekraftsmål «likhet mellom kjønn» som et sentralt fokusområde innen CSR-arbeidet.
- Oppfølging av kjønnsdelt statistikk i sluttundersøkelse og medarbeiderundersøkelse for å kunne iverksette turnover-reducerende tiltak spesielt mot kvinner
- Fokus på work/life balance. Jobber med å redusere arbeids-topper i Audit. Livsfasefokus og individtilpasning drøftes i medarbeidersamtaler.
- Etablerer langsiktige karriereplaner (3–5 år) for å jevne ut forskjellen mellom de som fremhever seg selv og sine ambisjoner og de som ikke gjør det i samme grad.
- Milepælsamtaler mellom leder og medarbeider med fokus på behovsavlklaring og individuelle løsninger ved familieførøkelse – underveis i graviditeten (kvinner), i løpet av permisjonstiden og ved retur til jobb (begge kjønn).
- «KPMG Junior»: Kvartalsvise barseltreff for begge kjønn for å holde kontakt i foreldreperm, innlegg fra kvinnelige rollemodeller, diskutere work/life balance-utfordringer osv.

Vurderer tiltak som formaliserte nettverk, mentor- og coach-ordninger for kvinner.