

Ambisiøse mål for kvinneandel hos de største

Dersom de største revisjonsselskapene når sine mål, vil andelen kvinner med ledende stillinger øke markant de kommende årene. Målene er satt, det rekrutteres nesten like mange kvinner som menn til bransjen samtidig som kvinneandelen på manager/teamleder-nivå allerede er omkring 45 prosent innen ekstern revisjon.¹

Dette spurte vi om

- Hva er målet for kvinneandelen i ledende posisjoner på lang sikt?
- Når regner dere med å nå dette målet?
- Har dere gjort fremskrivinger som viser hvordan kvinneandelen vil utvikle seg i årene fremover? Hvordan ser utviklingen ut?
- Ditt beste tips for å holde på de beste talentene, og da spesielt de kvinnelige?

Vi har også i år spurt de fem største revisjonsselskapene samt mellomstore RSM Norge om arbeidet de gjør for å øke kvinneandelen i ledende posisjoner. Mens de fleste selskapene har en målsetting om at andelen kvinnelige partnere bør øke mot 40–50 prosent på lang sikt, har bare et par satt konkrete mål på fem-ti års sikt. KPMG har et mål om 30 prosent kvinnelige revisjonspartnere allerede i 2025, mens Deloitte sier at de skal ha hhv. 24 prosent i 2023 og 30 prosent innen 2030.

Med tanke på dagsituasjonen, der bare to av ti partnere i de største selskapene er kvinner, må det sies å være ambisiøse mål.

Selskapene har satt i gang en rekke tiltak for å nå sine mål når det gjelder kjønnsfordeling og for å holde på talentene. Tiltakene er litt forskjellige i de forskjellige selskapene, men god dialog, karriereplaner, utvikling og work/life balance, er stikkord som går igjen.

Nedenfor kan du lese om hva slags ambisjoner hver av selskapene har lagt seg på, hvordan utviklingen har vært og hva de gjør for å holde på talentene.

KPMG

KPMG har som mål å oppnå 50/50-fordeling mellom kvinner og menn på sikt, men har inntil videre valgt å jobbe mot et realistisk mål om 30 % kvinnelige revisjonspartnere innen 2025. Kvinneandelen på ledernivåene under partnere – dvs. manager, senior manager og director – er 43 %.

Selskapet har samtidig et mål om å nå 50 % kvinneandel på ledernivåene under partner i 2025.

Kvinneandel på stillingsnivå

KPMG måler løpende kvinneandelen på hvert stillingsnivå, følger med på kjønnsfordelingen i forfremmelser og i rekrutteringsprosesser på alle nivåer – for å sikre fremveksten av kvinnelige talenter. Blant nyutdannede innen økonomi er det omtrent like mange kvinner som menn.

¹ Revisorforeningens bransjeundersøkelse 2019. Kvinneandel på stillingsnivået manager/teamleader for selskaper med over 250 ansatte innen ekstern revisjon er 46 %. Selskaper med over 51 ansatte innen ekstern revisjon har en kvinneandel på 44 % på samme stillingsnivå. Medlemmer i Revisorforeningen finner undersøkelsen på «Min side» (under punktet Medlemsinformasjon).



Lars Inge Pettersen,
administrerende direktør i KPMG Norge

«Å beholde kvinnelige talenter oppover karrierestigen og inn i lederroller, er avgjørende for å nå våre mål.»

Kvinneandelen fra manager til director er også i god og i stadig positiv utvikling, og dette har vært avgjørende for de langsiktige målene KPMG har satt.

– Å beholde kvinnelige talenter oppover karrierestigen og inn i lederroller, er avgjørende for å nå våre mål, sier KPMGs administrerende direktør Lars Inge Pettersen.

Work balance er viktig

– At yngre jobbgenerasjoner verdsetter work/life balance høyt, støttes både av forskning og egne erfaringer. Dette gjelder i utgangspunktet begge kjønn. Likevel ser vi at det særlig er kvinnene som forlater bransjen i forbindelse med foreldreperm og i småbarnsperioden.

– Et viktig tiltak er å sikre at leder har god dialog før og under permisjonen, at returen planlegges i fellesskap og at det legges til rette for fornuftig work/life balance. Vi tror også at det er klokt å etablere individuelle, langsiktige karriere- og utviklingsplaner. Det utjevner forskjellen mellom de som tydelig fremmer sine ambisjoner og de som er mer tilbakeholdne. Det motiverer til videre karriere, synliggjør at man satses på, og gir en klar, tydelig og forpliktende plan for den videre utviklingen.

Deloitte

Deloitte har en omfattende og konkret strategi for Mangfold & Inkludering. Denne dekker flere mangfoldsdimensjoner, herunder det som gjelder kjønnsbalanse.

Noen av de konkrete målsetningene:

- 20 % av partnere skal ha et kjønn som avviker fra majoriteten innen 2020
- 24 % av partnere skal ha et kjønn som avviker fra majoriteten innen 2023
- 30 % av partnere skal ha et kjønn som avviker fra majoriteten innen 2030
- 40 % i «management positions» (manager eller høyere) skal ha et kjønn som avviker fra majoriteten

- 40 % i ledelsesroller skal ha et kjønn som avviker fra majoriteten
- Øke andel av pappapermisjoner som er lenger enn lovens minimumskrav
- Turnover for ansatte i mamma-/pappapermisjon skal ikke være høyere enn vår samlede turnover
- Turnover for kvinner på managernivå og høyere, skal ikke være høyere enn turnover blant menn på samme stillingsnivåer

CEO i Deloitte Norge Sjur Gaaseide opplyser at målet om at 20 prosent av partnerne skal ha et kjønn som avviker fra majoriteten, ble nådd i 2019.

Løser seg ikke av seg selv

– Målene vi har satt løser seg ikke av seg selv, sier Gaaseide og nevner noen av tiltakene som er satt i gang for å nå målene: permisjonsfadder-ordning, mentorordning, PowerGroups, fleksible arbeidstidsordninger, samt krav til at vi har kvinnelige kandidater på short-list når vi gjør seniorrekrutteringer.



Sjur Gaaseide,
CEO i Deloitte Norge

«De målene vi har satt løser seg ikke av seg selv.»

Få frem viktigheten av å beholde talentene

Mitt beste tips for å beholde kvinnelige talenter er nok først og fremst at organisasjonen og ledelsen anerkjenner hvor viktig dette er for at vi skal klare å løse de oppgavene vi skal løse fremover, sier Gaaseide.

– Det er først når man virkelig har forstått at kjønnsbalanse (og annet mangfold) er sentralt for verdiskapning, bærekraft og innovasjon i selskapet, at man har tatt første skritt.

Glem ikke privatlivet

– Det handler også om å legge til rette for at kvinner kan balansere en spennende karriere med et godt privatliv. Dette handler i like stor grad om å legge til rette for *mannlige* medarbeidere, som også er tydelige på sine forventninger om balanse, og at de har en viktig rolle hjemme.

Ikke hopp av toget!

– Det er viktig å se på karriere i et langsiktig perspektiv, være fleksible og lage individuelle planer for medarbeidere som har

behov for det i en periode. Et tips til kvinnelige talenter: ikke hopp av toget! Gå heller i dialog med arbeidsgiver/leder og se om det finnes muligheter for å komme til gode løsninger for både deg og dem. Det er det nesten alltid mulig å få til, sier Gaaside.

RSM



Hans Ragnar Berg,
daglig leder i RSM Norge

«Det er et lederansvar å skape god kjønnsbalanse i alle deler av virksomheten.»

– Å skape god kjønnsbalanse i alle deler av virksomheten er et lederansvar, og målet vi jobber mot er at begge kjønn får balansert representasjon på alle nivåer i virksomheten vår, sier daglig leder i RSM Norge, Hans Ragnar Berg.

RSM beveger seg i retning av bedre kjønnsbalanse, men har fortsatt mye arbeid foran seg.

Nåsituasjonen

Kvinner har over tid vært underrepresentert i ledelsen av selskapet, og slik er det fortsatt. Nåsituasjonen er som følger:

- I partnergruppen er det 22 % kvinner
- Av partnere som tiltrådte i 2019 var kvinneandelen 50 %
- Kvinneandelen i styret er 37,5 %
- Totalt i virksomheten er det ca. 50 % kvinner og 50 % menn
- I ansattgruppen under 40 år er 58 % kvinner

Med det grunnlaget vi har, forventer vi de neste årene å kunne vise ytterligere bedring i kjønnsbalansen på ledernivå.

Ta vare på hverandre

– Det aller viktigste for å beholde talentene er at vi viderefører et miljø der vi ser hverandre, og bryr oss om hverandre. Det handler om evnen til å legge individuelle planer tilpasset den enkeltes livssituasjon og ambisjoner så vel som evne og vilje til å tilrettelegge for god balanse mellom jobb og fritid.

Sørg for utviklingsmuligheter

Berg mener også at det er viktig å skape en kultur der vi involverer de ansatte, gir utfordringer og konkrete tilbakemeldinger, slik at de gis muligheten til å utvikle seg som den aller beste utgaven av seg selv, og realisere egne ambisjoner.

Mangfold i alle ledd

Berg sier at de i RSM hovedsakelig er opptatt av at det er et godt mangfold i alle ledd av organisasjonen. Dette gjør vi ved å på den ene siden se på strukturer, holdninger og handlinger som vanskeliggjør muligheten for mangfold, og på andre siden lete etter gode rutiner og praksiser som bygger opp under mangfold.

BDO

– Målet er at halvparten av alle ledende stillinger i BDO i Norge skal besittes av en kvinne. Vi har tydelige KPIer som støtter opp under en slik utvikling og som vi bruker for å måle vår fremgang, og vi er på rett vei blant annet når det kommer til hvor stor andel av dem som går inn i ledende stillinger som er kvinner. Det sier administrerende direktør Martin Aasen i BDO Norge.

Vil bli best, men tar tid

Aasen sier at dette vil ta litt tid, og er vanskelig å tallfeste, men at BDO ytterligere har økt sitt fokus på balanse mellom kjønnene. I tråd med dette har selskapet et eget mål om å bli bransjens beste på inkludering og mangfold.

Bærekraftsmål som rammeverk

FNs bærekraftsmål «Likestilling mellom kjønnene», «Mindre ulikhet» og «God helse», danner rammeverket når vi i forlengelsen av dette etablerer en egen strategi for mangfold, med fokus på blant annet kjønnsbalanse, mental helse og tilrettelegging for arbeid i ulike livsfaser.



Martin Aasen,
administrerende direktør i BDO Norge

«Det er mange og dyktige kvinner i BDO. Jeg vil legge til rette for at de vil gå hele veien hos oss. Kjønnsbalanse er nødvendig for at vi skal nå vårt potensial»

Positiv utvikling

Vi ser en positiv utvikling når det kommer til kvinneandelen i interne opprykk. De siste fem årene har andelen kvinner som har blitt forfremmet til ledende stillinger økt fra 25 prosent i 2014 til 45 prosent i 2019.

Fleksibilitet, utvikling og involvering

For å holde på de beste er det viktig å ha fleksibilitet og kontinuerlig fokus på utvikling og involvering. – Mitt beste tips er å være tett på både medarbeidere og ledere. I første omgang for å identifisere et bredt mangfold av talenter. I andre omgang for å best mulig forstå, og tilrettelegge ut fra, hver enkelt sin situasjon og ambisjon, sier Aasen.

Vi opplever at de som blir sett og utfordret på denne måten utvikler seg bedre og blir i BDO lenger, enten de er kvinner eller menn. Videre ser vi også at det er viktig med gode rollemodeller, av begge kjønn, sier han.

EY

– EY har et 50/50-mål på sikt, men vi er i dag et resultat av de valg og rekrutteringer som ble gjort for fem–ti–femten år siden. Det er derfor viktig å se dette over tid, uten absolutte mål hver dag, hver uke, hvert år, sier administrerende direktør for EY i Norge Christin Bøsterud.

– Vi ser på kjønnsbalanse og mangfold som et helt naturlig fundament for å sikre og motivere de beste talentene. Dette er i tråd med vårt verdigrunnlag, i tillegg til at vi bidrar til gode løsninger for kundene våre, sier hun.

Viktigst å ha de best egnede og mest motiverte

Det viktigste vil alltid være å ha de best egnede og mest motiverte for jobben i alle roller, og vi arbeider aktivt for å sikre at vi har en solid pipeline av kandidater av begge kjønn.

Samme muligheter – uavhengig av kjønn

Bøsterud forklarer at dette blant annet sikrer at alle ansatte får de samme muligheter, erfaringer, eksponeringer etc. som bidrar til at de kan bygge sine karrierer – uavhengig av kjønn.

– Vi har også stor tro på daglig oppfølging, gode feedback-/evalueringsprosesser, interne og eksterne sponsorer gjennom hele karriereløpet og rollemodeller.



Christin Erichsen Bøsterud,
adm. dir. / CEO i EY



Vi er i dag et resultat av de valg og rekrutteringer som ble gjort for fem–ti–femten år siden.»

Vanskelig å gi dato for måloppnåelse

– Det er vanskelig å si akkurat når vi når målet for kjønnsfordeling. Dette påvirkes av mange faktorer og det viktigste for oss er vårt løpende arbeid for å sikre kjønnsbalanse, sier Bøsterud.

Vurderer ved hvert lederskifte

Hun sier at EY ved hvert eneste lederskifte vurderer kandidater av begge kjønn, med spesielt fokus på å identifisere kvinner der de er underrepresentert i en ledergruppe.

– Så langt har vi økt andelen kvinnelige partnere fra 9 % i 2013 til 19 % i år gjennom målrettet fokus på å utvikle gode partnerkandidater av begge kjønn. Vi har også økt



REVISORKONSULT

TYNSET RØROS OSLO

Revisorkonsult AS er et revisjons- og konsultantselskap med kontorer på Tynset, Røros og i Oslo. Vi har ca. 400 kunder som omfatter de fleste bransjer på Østlandet og i Midt-Norge. Vi har lang og bred erfaring med banker, private og offentlige virksomheter, samt stiftelser og organisasjoner. Våre revisorer og rådgivere tilbyr tjenester innen revisjon, rådgivning og skatt og avgift. (www.revisorkonsult.no)

Savner du utviklingsmuligheter og frihet under ansvar? Vi har økende oppdragsmengde og søker REVISORER til alle våre kontorer.

Arbeidsoppgaver:

- Revisjon av ulike virksomheter, herunder årsoppgjør og attestasjonsoppgaver.
- Oppdragsansvar
- Deltakelse i og videreutvikling av vår konsulentvirksomhet innenfor økonomiområdet og selskapsrettslig omorganiseringer (fusjon, fisjon mv.)
- Bidra til å videreutvikle interne arbeidsmetoder og rutiner

Ønskede kvalifikasjoner:

- Vi ønsker å ha serviceinnstilte medarbeidere med god kompetanse og gode kommunikasjonsferdigheter
- Bachelor- eller mastergrad i revisjon eller mastergrad i økonomi
- 3-5 års erfaring fra revisjonsvirksomhet
- God generell IT-kompetanse

Vi kan tilby:

- Spennende og utfordrende arbeidsoppgaver
- Konkurransedyktige betingelser
- Faglig godt miljø
- Trivelige kolleger i et uformelt miljø
- Stor grad av frihet under ansvar med fleksibel arbeidstid
- Flotte bomuligheter utenfor by-køene
- Utviklingsmuligheter i form av faglig kursing
- Interne avansemuligheter og medeierskap

Søknadsfrist: Snarest.

Send CV med søknad til:
hans-olaf.often@revisorkonsult.no

Har du spørsmål om stillingene kontakt
Hans Olaf Often (mob. 911 80 083) eller
Petter Gullikstad (mob. 928 39 297).

andelen kvinner på ledernivåer under partnere. På de yngste nivåene har vi sågar en liten overvekt av kvinner, sier hun

Bøsterud forventer at denne utviklingen fortsetter fremover, både ved at flere menn enn kvinner slutter, at de øker interne opptak av kvinnelige partnere, og at de rekrutterer flere kvinnelige partnere eksternt.

Rekrutterer i et enda mer skjevdelt marked

– En ting det er viktig å være klar over når vi nå vokser kraftig innen teknologiske/digitale tjenester, er at vi rekrutterer i et marked som har betydelig skjev fordeling av kvinner og menn enn de med økonomi- eller skattebakgrunn som vi tradisjonelt har rekruttert. Det påvirker vår kjønnsbalanse negativt og krever enda hardere jobbing for å oppnå en god balanse mellom kvinner og menn i lederstillinger, sier Bøsterud, men legger til – den utfordringen tar vi!

Tror på måling og åpenhet

– Ditt beste tips for å holde på de beste talentene, og da spesielt de kvinnelige? – Vi har stor tro på måling og åpenhet. Det er blant annet derfor EY er aktive i arbeidet med «SHE Index powered by EY» i tillegg til våre interne og eksterne nettverksaktiviteter under paraplyen «Women Fast Forward».

Det første for å bidra til måling og åpenhet, og det neste for å bidra til motivasjon og erfaringsutveksling. Når det er sagt, anser vi ikke manglende kjønnsbalanse som et «kvinneproblem», men et «business issue», som må løses fra ledelsesnivå, sier Bøsterud.

Se alle – hør alle

Bøsterud tror det er viktig at begge kjønn opplever å få de samme mulighetene for erfaring og eksponering på sin karrierevei – både når det gjelder interne og eksterne roller. Det er også viktig å sikre alle blir sett og hørt, både i det daglige arbeidet, gjennom gode evalueringsprosesser, samt mottar støtte fra relevante sponsorer osv., sier Bøsterud.

PwC

PwC har satt et krav i sine styrende dokumenter at selskapet minst skal ha 40 % av hvert kjønn ved opptak av nye partnere og i våre nasjonale og regionale ledergrupper, opplyser Leif Arne Jensen i PwC. Han regner med å nå dette målet i løpet av tre år.



Leif Arne Jensen,
administrerende direktør i PwC Norge



God støtte av nærmeste leder er viktig både for å anerkjenne kompetanse og motivere til videre karriere.»

– Vi har i dag god kjønnsbalanse for PwC som helhet, men dessverre ikke på partnernivå og våre øverste ledernivåer. Vi rekrutterer en høy kvinneandel og ser at kvinneandelen på ledernivå har hatt en positiv utvikling over tid, men vi er ikke fornøyd med tempoet. Vi jobber nå aktivt for en bedre kjønnsbalanse også på ledernivå de kommende årene, sier Jensen.

Kontinuerlig læring og utviklingsmuligheter

– PwC skal være et mangfold av mennesker og vi mener at kontinuerlig læring og utviklingsmuligheter er avgjørende for å beholde de beste talentene – både kvinner og menn – med ulik bakgrunn, ulik erfaring og ulike ferdigheter, sier Jensen.

Vis at du tror på dem

– Vi må synliggjøre for dem at de kan nå sine karrieremål hos oss og at vi tror på dem. For å lykkes med dette er det viktig for oss å ha gode ledere med riktige holdninger som evner å tenke langsiktig og strategisk for hvert enkelt talent. God støtte av nærmeste leder er viktig både for å anerkjenne kompetanse og motivere til videre karriere.

Fokuserer på god ledelse

Generelt øker vi derfor fokuset på viktigheten av god ledelse, herunder det å lede et mangfold av ulike talenter. Vi gjør også en rekke konkrete tiltak for å styrke kvinneandelen på ledernivå gjennom «Kvinner i PwC»-programmet. Av konkrete initiativ ønsker jeg å trekke frem at vi har et eget mentorprogram for kvinnelige talenter.