

De største revisjonsselskapene

# Bredt fokus på likestillings- og mangfoldsarbeid

## Vi spurte – de store svarte

I år som i flere år tidligere har vi spurt de fem største revisjonsselskapene samt mellomstore RSM om en oversikt over fordelingen mellom antall kvinner og menn pr. stillingsnivå pr. 15. januar 2023 og sammenligningstall for året før, innenfor revisjon.

I år har vi samtidig spurt om en status på arbeidet med mangfold, om det er gjort noe nytt i løpet av det året som har gått når det gjelder mangfold og om ev. planer om å gjøre noe nytt.

Det diskuteres fortsatt om bruken av hjemmekontor påvirker likestillingen mellom kjønnene på en positiv eller negativ måte. Vi spurte derfor også om hjemmekontor, policy for bruk av hjemmekontor p.t. og om selskapenes erfaring/synpunkt på bruk av hjemmekontor og likestilling.

Hva de svarte om de forskjellige temaene, fremgår på de neste sidene i bladet.

### EY – lanserte hybrid arbeidsmodell i 2021

#### Bedre for alle med mangfold og inkludering

EY tror at mangfold og inkludering fører til et bedre arbeidsliv og samfunn for alle. I vårt overordnede veikart for arbeid med bærekraft er det prioritert som ett av fire områder. Derfor jobber vi aktivt og systematisk med dette hver eneste dag. For å lykkes må det være sammenheng mellom liv og lære, og derfor har vi flere konkrete tiltak hos oss.

Fra før har de hatt fokus på eksterne forpliktelser, som ODA + MAK, Lederløftet («CEO Commitment») – Norges første nettverk for toppledere som har forpliktet seg til å prioritere mangfold og inkludering på et strategisk nivå) og samarbeidet med SHE (SHE Community er en organisasjon



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

som jobber for større likestilling og mangfold i næringslivet). I tillegg har vi nå flere gode interne tiltak, blant annet i rekruttering for å redusere

«unconscious bias» samt ulike programmer for å påse individuelt tilpassede utviklingsplaner.

Vi har også etablert interne nettverk for inkludering, slik som ressursgrupper for internasjonale i EY, LGBTQ+, og tilrettelegging og tilgang for funksjonshemmede. Vi har satt oss som mål at alle våre ledere skal gjennomføre trening i inkluderende ledelse, innen året er omme.

Vår hybride arbeidsmodell bidrar også til et inkluderende og fleksibelt arbeidsmiljø, tilpasset enda flere.

#### Full fleksibilitet

EY lanserte sin hybride arbeidsmodell sommeren 2021. Arbeidsmodellen gir full fleksibilitet til våre medarbeidere, i både arbeidstid og arbeidssted. Vi vet at alle har ulike behov. Modellen vår tilrettelegger for dette ved å gi hver

enkelt medarbeider muligheten til å tilpasse sin arbeidshverdag. Vi tror på at dette bidrar til mangfold og inkludering på arbeidsplassen, fordi vi åpner for å tilpasse oss folks stadig skiftende livssituasjon.

## PWC – minst 40 % av hvert kjønn i ledergrupper

### Ønsker å gjenspeile samfunnet

Vi ønsker å gjenspeile samfunnet vi er en del av og kundene vi leverer tjenester til. Vi har som målsetning å kjennetegnes ved vår inkluderende kultur, med kjønnsbalanse i alle toppledergrupper og et bredt spekter av mangfold i alle lag av organisasjonen. I Norge har vi ansatte fra over 30 land og er opptatt av at disse skal føle seg ivaretatt og at vi tilpasser oss deres behov. Vi har også økt fokus på å legge til rette for en karriere gjennom ulike livsfaser.



Leif Arne Jensen, administrerende direktør i PwC Norge

Vi har satt som mål at hvert kjønn skal være representert med minst 40 prosent i alle ledergrupper. Det siste året har kvinneandelen vært 24 prosent. Her har vi en vei å gå. Vi ønsker innsikt for å få en bedre forståelse av årsakene til at vi ikke har lykkes med dette selv om det har vært en målsetning over flere år. Vi er glade for at vi nå har lagt en svært konkret plan for hvordan vi skal komme i mål. Dette inkluderer egne KPI'er for inkludering og mangfold (I&M) og vi har allerede etablert

en toppledergruppe med 50 prosent av hvert kjønn. Vi har også inngått samarbeid med Equality Check som er et selskap som har som formål å hjelpe arbeidsgivere med å bli en mer likestilt arbeidsplass. I høst endret vi toppledergruppen som nå har 50/50 kvinner/menn. Det er vi stolte av.

Vi har tro på at for å lykkes med mangfold over tid må vi ha fokus på inkludering først. Vår I&M-strategi "Inclusion First" understøtter nettopp dette. Vi jobber med I&M gjennom flere pilarer; 1) Strategien med tilhørende KPI'er eies av toppledergruppen, 2) I&M skal være en del av vårt DNA i alle prosesser, strukturer og systemer 3) I&M skal etterleves i hverdagen av kompetente mangfoldsledere på alle nivåer i organisasjonen. I løpet av året som har gått, har det vært igangsatt en rekke konkrete tiltak og her er noen eksempler:

### Kompetanseutvikling av ledere og medarbeidere i mangfoldsledelse

En av våre store satsinger har vært å gjennomføre et fire-moduls kurs i mangfoldsledelse som 100 partnere har gjennomført hittil. I tillegg har vi lansert et titimers oppskyllingsprogram (kompetanseheving) "Inclusive Mindset" med ulike moduler som er tilgjengelig digitalt for alle medarbeidere.

### Kompetanseutvikling av alle som deltar i skoleteam på nyutdannet rekruttering

Vi har iverksatt ulike tiltak for å sikre mangfold i rekrutteringsprosessen, blant annet i samarbeid med Big Enough Global som er en ekstern aktør som hjelper bedrifter med å bli bedre til å tiltrekke og ansette flerkulturelt talent.

### Forbedrede rammevilkår for foreldrepermisjon

Det er en stor livsendring å bli foreldre, og det er viktig for PwC å beholde våre dyktige medarbeidere gjennom denne spesielle livsfasen. For å legge bedre til rette for dette, jobber vi med kontinuerlig forbedring av rutinene rundt oppfølging av våre medarbeidere før, under og etter foreldrepermisjon, i tillegg til å sikre at de som er

i permisjon blir ivaretatt på en god måte inn i våre performance-prosesser.

### Interne nettverk

SHINE er PwCs globale nettverksinitiativ som arbeider spesifikt med å skape et LHBT+-inkluderende arbeidsmiljø. Nettverket har hatt ulike arrangementer som for eksempel presentasjoner rundt LHBT+-tematikken for andre avdelinger som jobber med mangfold. SHINE Norge har også i samarbeid med PwCs Ukraina-fond fått mandat til å vie NOK 100 000 til FRI (Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold) og deres arbeid for skeive i Ukraina. Mot slutten av FY22 ble det også opprettet et nytt nasjonalt nettverk; Embrace. Nettverket har som formål å fremme inkludering, mangfold og likestilling i PwC. Embrace består av engasjerte PwC-ere med ulik bakgrunn, erfaring, alder og kjønn. Nettverket er åpent for alle som har interesse for flerkulturell kompetanse og/eller har flerkulturell bakgrunn.

### Fleksibilitet under ansvar

PwC har ikke gjort noen endringer i policy knyttet til bruk av hjemmekontor. Vi mener fortsatt at kontoret er en viktig arena og at kultur, tilhørighet og utvikling skapes i samspill mellom mennesker og da må vi møtes. Samtidig ønsker vi at fleksibilitet under ansvar skal være et bærende prinsipp i PwC slik at den enkelte kan ha en arbeidshverdag tilpasset de behovene man har og hvor man er i livet. Vi har tillit til at våre medarbeidere tar de riktige valgene, har kundefokus og setter fellesskapet før seg selv. I tillegg har vi tillit til at vi har gode ledere som følger opp.

Vi tror at vår tilnærming vil bidra til at flere – både kvinner og menn – vil oppleve oss som en mer attraktiv arbeidsgiver i livsfaser hvor man har flere forpliktelser på hjemmebane. Vi søker hele tiden innsikt og forsøker å forstå hva som er viktig for våre medarbeidere – hvor godt vi lykkes avhenger av hvor gode vi er til å justere og tilpasse underveis.

## RSM – jobber med holdningene

### Bra med økte dokumentasjonskrav

Mangfold, inkludering og likestilling har lenge hatt fokus i hele organisasjonen vår, men dokumentasjonskravene øker nå betraktelig. Det er bra! Det øker bevisstheten til både å tenke gjennom hva vi gjør og dokumentere det, men vi er opptatt av at det vi gjør ikke først og fremst skal være på grunn av rapporteringskravene. Vi må jobbe med holdninger, og det handler om langt mer enn likestilling mellom kjønnene, som vi har jobbet godt med over lengre tid.



Morten H. Christophersen, Managing Partner i RSM Norge

Det er avgjørende viktig for oss å kartlegge hvordan det faktisk står til med våre ubevisste fordommer, og jobbe for å endre dette. Det kan være små ting, som å gi alle like muligheter, selv om noen prioriterer jobb mens andre i større grad prioriterer balanse mellom arbeid og fritid, eller at noen er tidlig på jobb mens andre jobber utover kvelden.

Det å ha et godt og inkluderende arbeidsmiljø er et viktig suksesskriterium for RSM, og vi tror det er nødvendig for å nå ambisjonen vår om å ha fornøyde og engasjerte ansatte som utvikler seg og blir hos oss lenge. Som de fleste andre har vi fortsatt en lang vei å gå, men vi jobber systematisk med inkludering og mangfold, med særlig fokus på å skape gode holdninger og en positiv kultur i RSM.

### Bygger kultur på kontoret

Vi ønsker å tilby fleksibilitet, så det har blitt en større aksept for hjemmekontor nå enn det var før pandemien. Samtidig er det viktig for oss å komme oss ut til kunder, og det er først og fremst sammen på kontoret vi bygger kultur. Vi synes dette begynner å gå seg til, og tror vi skal finne en god balanse. Vi har ikke noen entydige erfaringer på hvordan hjemmekontor påvirker likestillingen, men kan vel ikke se at det skal påvirke likestilling på en negativ måte i hvert fall. Som mye annet, krever det imidlertid at vi er bevisste effektene av hjemmekontor, og ikke lar det påvirke oss negativt.

### Deloitte – skal føle seg sett og ivaretatt, på og utenfor jobb

#### Mangfold – rammeverk og teknologi som ivaretar annerledeshet

I rekrutteringsprosessene våre benytter vi både egenutviklede rammeverk med klare KPI'er og ulike digitale verktøy for å sikre at mangfold og annerledeshet gis en merverdi. Digitale verktøy hjelper oss allerede i utarbeidelsen av stillingsannonser som kan kvalitetssikre at vi benytter et kjønnsnøytralt språk. Digitale verktøy er en god bidragsyter i seleksjonsarbeidet senere i prosessen, da de bistår oss i å ta mer objektive vurderinger. Det er kombinasjonen av flere ulike metoder og verktøy som best kan sikre en god vurdering av kandidater.



Sjur Gaaseide, CEO i Deloitte Norge

### Mangfold er verdiskapende

I Deloitte har vi lenge arbeidet for å øke det kulturelle mangfoldet blant våre medarbeidere. Ved å sette sammen team med ulik bakgrunn og verdenssyn får vi en mer innovativ og nytenkende måte å jobbe på samtidig som vi møter våre klients behov. Vi jobber målrettet med å ansette flere med annen kulturell tilhørighet enn majoriteten i selskapet. For å styrke vår kompetanse på mangfoldsledelse har vi siden 2021 deltatt på et omvendt mentorprogram i regi av Catalysts der utvalgte ledere kobles opp med unge mentorer med flerkulturell bakgrunn. I 2023 skal vi gå i gang med vårt fjerde program og vi ser at programmene har gitt oss verdier i form av ny innsikt og ideer til organisasjonsutvikling. For eksempel er vi tydeligere på at vi søker større kulturelt mangfold og at hos oss er det plass og muligheter for alle.

### Se hvert enkelt individ – ikke bare på jobb

I Deloitte er vi opptatt av å se hvert enkelt individ. Alle medarbeidere tildeles en egen coach som sikrer at de følger en utviklingsplan og som er en viktig sparringspartner og støttespiller i situasjoner der de trenger det. Hos oss skal man føle seg sett og ivaretatt – både på jobb, men også i livet utenfor jobb. Enten du er fersk forelder som kommer tilbake fra permisjon, primær omsorgsperson for en eldre forelder eller livspartner eller du befinner deg i en situasjon der du trenger psykisk helsestøtte; våre policyer er utformet for å tilby støtte når medarbeidere trenger det som mest. Som en inkluderende arbeidsgiver ønsker vi å legge til rette for situasjoner der livet utenfor kontoret krever ekstra fokus. Alt fra betalt og ulønnet omsorgspermisjon, jordmortjenester samt medisinsk støtte og tilgang til psykologiske helsetjenester er tilbud medarbeidere kan støtte seg på.

### Hjemmekontor – økt fleksibilitet og redusert turnover

Deloitte har hatt en fleksibel arbeidsmodell i mange år, men som en konsekvens av den pålagte hjemmekontorsituasjonen under koronapandemien



etablerte vi en ny hybrid modell. Nå kan man veksle mellom kontor og hjemmekontor slik man ønsker. Internasjonal forskning viser at hjemmekontor har en innvirkning på likestilling fordi majoriteten av belastningen hjemme tilfaller kvinner. I Deloitte ser vi at i takt med hyppigere bruk av hjemmekontor, har flere kvinner fått opprykk. Parallelt med dette ser vi at turnover blant kvinner er vesentlig lavere enn blant menn i revisjonsdelen av virksomheten, og våre interne spørreundersøkelser viser også at flere kvinner enn menn er fornøyd med den hybride arbeidsmodellen vi praktiserer. I sum viser tilbakemeldingene at fleksibilitet gir nye muligheter for kvinner til å satse på karriere.

### Fokus på mental helse og well-being

Risikoen med en fleksibel og hybrid arbeidsmodell er at det kan oppstå flytende grenser mellom jobb og fritid – man er alltid «koblet på». For å sikre at våre medarbeidere blir godt ivaretatt har mental helse blitt et av seks fokusområder i Deloitte's Diversity & Inclusion-strategi. I Deloitte ønsker vi å ha et inkluderende miljø der våre medarbeidere kan dele hvordan de har det og få støtte i utfordrende perioder. I revisjon har vi hatt ekstra fokus på å få ned overtidbelastningen gjennom blant annet å fordele og automatisere oppgaver. Dette har vi i stor grad lyktes med. Å oppleve mestring, autonomi, tilhørighet, utvikling og vekst, er noen av faktorene som er viktige for helse og trivsel. Også i arbeidslivet. Det er i arbeidsmiljøene med mest psykologisk trygghet at man virkelig kan bygge gode team og skape verdi sammen.

### BDO – Inkludering og mangfold, en sentral del av onboardingen

#### Har evaluert rekrutteringsprosessen

Inkludering og mangfold fortsetter å være et av våre viktigste fokusområder. Gjennom 2022 har vi blant annet gjennomført en grundig evaluering av rekrutteringsprosessen vår. Alle rekrutteringsansvarlige – og involverte i BDO skal gjennom en egen mangfoldsoplæring for å sikre at nyutdannede og erfarne kandidater er ivaretatt

på en god måte. Vi har også fjernet søknadsbrevet som en del av rekrutteringsprosessen, da vi vet at dette kan utløse ubevisste holdninger og subjektivt påvirke søknadsvurderingene.



Martin Aasen, administrerende direktør i BDO Norge

Vi gjennomførte også i 2022 Mangfoldsmåned i BDO, med mange spennende og utviklende aktiviteter – både nasjonalt og regionalt. Eksempelvis eksterne foredrag om holdninger, verdenscafé-arrangementer, markering av verdensdagen for psykisk helse, talkshow med inkludering og mangfold som tema, ledergrupper som ble testet i et analyseverktøy utviklet av Harvard Business School omkring ubevisste holdninger og påfølgende workshops og erfaringsutveksling. Vi gjennomførte også en egen nullpunktsundersøkelse der alle i BDO kunne si noe om inkludering og mangfoldsarbeidet vårt.

Inkludering og mangfold er tema i alle våre kursrekker for medarbeidere gjennom høsten, det er en sentral del av onboardingen vår, og følges opp i utviklingssamtaler/-planer. Vi måler også hvor godt vi lykkes med dette arbeidet i vår årlige medarbeiderundersøkelse og jobber med tiltak og oppfølging i etterkant.

Vi ser at arbeidet med inkludering og mangfold tar tid – og vi vet at det handler mye om bevissthet, kompetanse og til slutt konkrete mål og tiltak. I 2023 skal vi blant annet revidere vår egen strategi på dette området. På trap-

pene står også et e-kurs for alle i BDO, i tillegg til at flere ledere og nøkkelpersoner skal kurses eksternt i mangfold og mangfoldsledelse. Vi skal også fortsette det målrettede arbeidet med å øke andelen kvinnelige ledere og partnere.

### Bruken av hjemmekontor

Policy for bruk av hjemmekontor hos oss er i utgangspunktet full fleksibilitet. Alle velger selv når de ønsker å jobbe hjemmefra, så lenge eventuelle hensyn og tilpasning til rolle/kundesituasjon/ansvar /etc. er ivaretatt. Dette avklares i samråd med nærmeste leder. Erfaringen vår så langt er at de fleste ønsker å være mest mulig på kontoret, vi antar at snittet ligger på 0–2 dager hjemme pr. uke. Så langt ser det ut til at bruken av hjemmekontor fordeler seg jevnt mellom kjønnene, og vi opplever ikke at det påvirker likestilling eller kjønnsbalansen i noen retning.

### KPMG – mangfoldsstrategi og handlingsplan legger overordnede føringer

#### Konsernledelsen har et særlig ansvar

I KPMG fortsetter vi å jobbe aktivt og målrettet med mangfold, likestilling og inkludering.



Lars Inge Pettersen, administrerende direktør i KPMG Norge

Vi har en egen mangfoldsstrategi og handlingsplan som legger overordnede føringer for arbeidet vårt. Det forventes at alle ansatte bidrar til KPMGs mangfolds- og likestillingsarbeid, og konsernledelsen har et særlig ansvar for å sette tematikken på agendaen og lede an som gode eksempler. Mangfolds- og inkluderingsarbeid er svært viktig for å sikre fremtidig vekst, bedre løsninger for oss og kundene våre. En viktig ting vi gjør er hele tiden å sikre at våre policyer og retningslinjer fremmer mangfold.

Vi jobber med dette langs flere akser, og har blant annet hatt en undersøkelse blant våre medarbeidere som er i permisjon for å få mer innsikt i hvordan de opplever oppfølging av oss som arbeidsgiver og få innsikt i tilrettelegging av arbeidslivet når man er i småbarnsfasen. Det er viktig for oss å kunne tilby gode løsninger for medarbeidere som er i småbarnsfasen av flere grunner; vi vil være en attraktiv

arbeidsgiver, vi vil sikre at vi gir utvikling og muligheter på en rettferdig og god måte, vi vil unngå å miste våre viktige mellomledere som er fremtidens ledere for KPMG. Vi ønsker vekst gjennom de menneskene vi har.

#### En hybrid arbeidshverdag

Nå som vi er tilbake på kontoret etter pandemien, ønsker KPMG å beholde og tiltrekke de beste hodene ved å legge

til rette for en hybrid arbeidshverdag. Vi har utarbeidet en hjemmekontorpolicy som gjelder for alle KPMGs ansatte. Vi har en fleksibel arbeidshverdag, der medarbeider kan veksle mellom å arbeide fra kunders lokaler, kontoret og hjemmekontoret, etter avtale med sin leder og sitt team. Dette kan forhåpentligvis bidra til at arbeidshverdagen enklere går opp for den enkelte.

De største revisjonsselskapene:

# Stadig flere kvinner i ledende stillinger

På nivået under partner er kvinneandelen innen revisjon kraftig økende. Hos de fem største selskapene var andelen kvinner i stillingskategorien manager/teamleder/senior manager pr. 15. januar 2023 på 46,4 %. Det er opp fra 44,5 % for et år siden og går vi tilbake til 15. januar 2020 var kvinnandelen ikke høyere enn 42,3 %. Fra 2022 til 2023 økte summen av kvinnelige partnere med to, mens det ble én mindre på herresiden.

Med dette fortsetter også trenden med at flere kvinner enn menn tas opp som revisjonspartnere. I fjor ble fem flere kvinner partnere, mens det også da ble én mann mindre. Kvinneandelen på partnernivå (på 19,3 %) hos de fem største revisjonsselskapene er imidlertid fortsatt svært langt unna kvinneandelen totalt sett i selskapene, som pr. 15. januar var på 47 %.

Kjønnfordeling 5 store innen revisjon						
Stillingsnivå	Pr. 15. januar 2022		%-andel	Pr. 15. januar 2023		%-andel
	Kvinner	Menn	kvinner	Kvinner	Menn	kvinner
Medarbeider	541	616	46,8 %	671	817	45,1 %
Senior	817	629	56,5 %	821	614	57,2 %
Manager/teamleder/senior manager	548	684	44,5 %	644	745	46,4 %
Partner	75	324	18,8 %	77	323	19,3 %
Kjønnfordeling kvinner/menn totalt	1981	2253	46,8 %	2213	2499	47,0 %

Kjønnfordeling ledende stillinger innen revisjon					
Selskap	Stillingsnivå	(Pr. 15. januar 2023)		%andel	
		kvinner	menn	kvinner	
EY *	Manager/teamleder/senior manager	125	147	46,0 %	
	Partner	11	53	17,2 %	
RSM-Norge	Manager/teamleder/senior manager	31	34	47,7 %	
	Partner	9	34	20,9 %	
BDO	Manager/teamleder/senior manager	94	107	46,8 %	
	Partner (hvorav antall lønns partnere)	22	108	16,9 %	
Deloitte	Manager/teamleder/senior manager	128	112	53,3 %	
	Partner	14	46	23,3 %	
KPMG	Manager/teamleder/senior manager	96	116	44,0 %	
	Partner	13	45	22,0 %	
PWC **	Manager/teamleder/senior manager***	201	263	43,3 %	
	Partner	17	71	19,3 %	

\* Tallene gjelder Assurance Norge (revisjon og revisjonsnær rådgivning)

\*\* Tallene er inkludert Revisjon, Fagavdelingen, Risk

\*\*\* Tallene inkluderer Directors