

1 AFRYs arbeid for likestilling og inkludering – hvordan vi har jobbet med relasjonsbasert lederskap og en kultur hvor du kan være deg selv siden 2017

AFRY Norway er avhengig av våre medarbeideres kompetanse, og for å sikre tilgang til riktig kompetanse må vi arbeide kontinuerlig med å skape et attraktivt arbeidsmiljø, minimere diskrimineringsrisiko og fremme likestilling.

Motsatsen til diskriminering er mangfold og inkludering. AFRY har en klar holdning til og nulltoleranse for diskriminering. I vår Code of Conduct står det blant annet at selskapet er forpliktet til en ansvarlig, likeverdig og rettferdig prosess i ansettelse og karriereutvikling. Å jobbe for AFRY skal være givende og innholdsrikt, og vi vet at en mer forskjelligartet arbeidsplass gjør selskapet mer konkurransedyktig. Mangfold og inkludering er nedfelt i konsernets strategi, og grunnlaget for vår personalpolitikk. Vi har nulltoleranse for diskriminering, og støtter like muligheter for våre arbeidssøkere og ansatte – uavhengig av etnisitet, religion, kjønn, kjønnsidentitet, alder, nasjonalitet, språk, politiske meninger, seksuell legning, sivilstand eller funksjonshemming. Vi krever at våre forretningspartnere respekterer de samme prinsippene.

Les mer om vårt overordnede arbeid for mangfold og inkludering her: <https://afry.com/no-no/bli-med/mangfold-og-inkludering>

Les mer om vår Code of Conduct på våre nettsider <https://afry.com/en/about-us/policies-management-system>

På konsernnivå har AFRY inngått et samarbeid med Gapminder Foundation for å dele kunnskap og promotere et mer faktabasert verdenssyn. I vårt samarbeid ønsker vi å spre kunnskap om FNs Bærekraftsmål. Mål 5 omhandler likestilling mellom kjønnene.

Forventninger til holdninger og adferd for å sikre mangfold og inkludering og hindre diskriminering er nedfelt i våre leder- og medarbeiderkriterier:

Modige ledere inkluderer og bruker kraften fra ulike kulturer, kjønn, bakgrunn og tro ved å:

- *fremheve mangfold i alle sine former*
- *sørge for tydelighet i all kommunikasjon*
- *skape tilhørighet i våre team*

Våre medarbeidere:

- *er modige, dedikerte lagspillere*
- *er aktive ambassadører for mangfold og inkludering*
- *skaper en kultur hvor konstruktive tilbakemeldinger er en naturlig del av arbeidshverdagen*
- *deler kunnskap, erfaringer og beste praksis i og mellom team, globalt*

Vi har siden 2017 jobbet strategisk i Norge med mål om å etablere en felles kultur «som vi alle føler oss hjemme i». En inkluderende kultur med plass til mangfoldet av våre medarbeidere. Det betyr at vi må ha delte normer og verdier, og felles fundament for hva som er rett og galt. Vi må følge oss trygge, og vi må få brukt oss selv og kompetansen vår best mulig. Og ikke minst – vi må føle at vi blir respektert, sett og hørt. I AFRY Norway skal du kunne være deg selv.

Vårt arbeid med lederutvikling og lederteamutvikling er et sentralt tiltak, hvor vi bygger vår relasjonskultur og gir ledere enkle verktøy (eksempler: aktiv lytting, konstruktive tilbakemeldinger, delegering og coaching/coachende lederstil) for å bidra til kompetanse i inkluderende, relasjonsbasert lederskap.

Et annet sentralt tiltak for mangfold og inkludering i 2021 har vært å dele våre ansattes opplevelser og historier internt og i sosial medier om hva det innebærer for dem å kunne være seg selv. Se oppfølgende artikkel her: <https://afry.com/no-no/aktuelt/nyhetsside/lhbtqi-moter-fortsatt-utfordringer-pa-arbeidsplassen>

I medarbeiderundersøkelsen 2021 har vi flere spørsmål som bidrar til å måle vårt arbeidsmiljø, vår kultur og vår evne til inkludering (i.e. kjønnslikestilling og ikke-diskriminering):

- 95% opplever å være respektert av sin leder (ref.indeks i Norge: 89%)
- 96% opplever å være respektert av sine kollegaer (ref.indeks i Norge: 91%)
- 94% opplever at de fritt kan uttrykke sine meninger i teamet (ref.indeks i Norge: 85%)
- 92% opplever at leder aktivt fremmer mangfold og inkludering (denne er opp fra 90% i 2020. Ingen ref.indeks i Norge, AFRY-spesifikt spm.)
- 90% liker/er glad for å jobbe i AFRY (ref.indeks i Norge: 80%)
- 97% har ikke vært utsatt for noen form for trakassering eller diskriminering (ref.indeks i Norge: 90%. *NB! Undersøkelsen er anonym, og kan ikke brukes for å følge opp konkrete saker/ enkeltpersoner. Det krever at den som blir diskriminert bruker vår varslingsrutine/-kanal).*

Vi ligger på alle områdene godt over referanseindeksen i Norge, og resultatene er en sterk indikasjon på at vi har et likestilt, inkluderende og ikke-diskriminerende arbeidsmiljø hvor du kan være deg selv.

1.1 Status kjønnslikestilling i tall; kjønnsfordeling og lønnsanalyse

I AFRY Norway kategoriseres medarbeiderne inn i fem ulike grupper, samt at vi inkluderer en gruppe som summerer alle våre medarbeidere:

- Alle medarbeidere (total),
- Business Section Manager,
- Group Manager,
- Consultant,
- Other managerial positions (ledere som ikke faller inn under de andre lederkategoriene)
- Administrator (støtte- og admin.funksjoner).

Under er en oppsummering av kjønnsfordeling og lønnsnivå for alle gruppene. Alle lønnsartene er inkludert, og AFRY har valgt å fokusere på kontante ytelser.

Kjønnsfordeling på ulike stillingsnivå/grupper

Beskrivelse av stillingsnivå-gruppe	Kvinner	Snittalder	Menn	Snittalder	Andel kvinner	Total
Total	133,00	40,96	244,00	46,38	35%	377
Business section manager	12,00	43,50	26,00	44,30	32%	38
Group manager	1,00	58,00	2,00	53,30	33%	3
Consultant	115,00	40,00	204,00	46,00	36%	319
Other managerial positions	3,00	39,30	12,00	54,60	20%	15
Administrator	2,00	56,30	-	-	100%	2

1.1.1 Kommentarer kjønnsfordeling:

AFRY Norways medarbeidere er hovedsakelig ingeniører og sivilingeniører, og vi rekrutterer fra et marked med svært lav arbeidsledighet. Vår bransje er ekstremt konkurransutsatt, våre medarbeidere er meget attraktive for konkurrerende virksomheter og dette gjør at vi kontinuerlig etterstreber vår menneskestrategi om å være best på å tiltrekke, utvikle og beholde våre medarbeidere.

I AFRY i Norge ser vi historisk at det har vært vanskelig å rekruttere ønsket antall kvinner da studiene har vært dominert av menn. I 2007 var kvinneandelen på ingeniørutdanninger 17,4% og i 2017 var den på 19,9%. I 2018 var hele 77 % av de som gikk ingeniørstudier menn og 63% menn gikk sivilingeniør (*kilde samordnet opptak 2019 tallene er fra 2018.*)

Tallene er i stor grad sammenfallende med kjønnsfordelingen i AFRY Norway med 35% kvinner og 65% menn, selv om vi gledeligvis klarer å tiltrekke oss en noe høyere andel av kvinnene. Gjennomsnittsalderen i selskapet er lavere for kvinner enn for menn, og dette er også sammenfallende med at kvinneandelen på studiene har økt noe senere årene. AFRY-konsernet har som mål å oppnå 40% kvinnelige ledere innen 2030, og vi ønsker at disse lederne vokser frem fra våre kvinnelige ansatte internt supplert med eksterne rekrutteringer.

1.1.2 Kommentarer lønnsforskjeller (sum kontante ytelser)

Vår lønnspolitikk er basert på lik lønn for lik prestasjon. Når vi fordeler våre medarbeidere i de fem gruppene ser vi noen forskjeller på lønn mellom kjønnene.

Årsaken til lønnsforskjellene vi ser på gruppene «Alle medarbeidere» (Total), «Business section manager» og «Consultant» kan forklares med at gjennomsnittsalderen for kvinner er lavere enn for menn i disse kategoriene. Det betyr at lønnsforskjellen er basert på ulik kompetanse og erfaring.

Kategoriene «Other managerial positions» og «Administrator» er grupper der det er en sammensetning av noen få medarbeidere som ikke passer inn i de andre kategoriene. Disse medarbeiderne har svært ulike stillinger og bakgrunn, med utdanning som spenner fra grunnskole til masternivå, og vi har derfor valgt å ikke fokusere på disse.

Gjennom samarbeid med tillitsvalgte fra ulike fagforeninger sikrer AFRY årlig gode lønnprosesser. Tillitsvalgte har fullt innsyn i lønnsdata og vi opplever at de ikke har fokus på lønnsforskjeller mellom kjønn og at dette ikke er en utfordring i AFRY.

Vår bransje opererer i tillegg med flere ulike statistikker fra både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, ref. Tekna, Nito, Afag, RIF m.m. Dette er statistikker som ikke gjør forskjell på kjønn. Dette gir stor transparens om lønnsdata og som arbeidsgiver har vi gode indikatorer på hvordan vi ligger i avlønning av ulike kompetanse- og erfaringsnivåer. Samtidig har våre medarbeidere enkel tilgang til å sammenlikne sitt lønnsnivå med statistikken.

1.1.3 Midlertidig ansatte og deltidsansatte

I AFRY Norway er behovet og foretrukket løsning hovedsakelig at medarbeidere skal være ansatt i 100% fast stilling. I noen tilfeller er det ønskelig fra enten medarbeideres side eller et behov fra enkelte prosjekter at man i perioder har medarbeidere som er ansatt i midlertidige stillinger. I disse tilfellene er dette avklart og i tråd med ønske fra medarbeider.

Medarbeidere som er ansatt på deltid er i hovedsak relatert med medarbeideres livssituasjon og omforent med medarbeiders eget ønske.

Kjønnsbalanse		Midlertidig ansatte		Uttak av foreldrepermisjon		Deltidsarbeid			
						Faktisk deltidarbeid		Ufrivillig deltidarbeid	
Antall kvinner	Antall menn	Midlertidig ansatte kvinner	Midlertidig ansatte menn	Kvinner uttak av foreldrepermisjon (gjennomsnitt antall uker)	Menns uttak av foreldrepermisjon (gjennomsnitt antall uker)	Deltid kvinner	Deltid menn	Ufrivillig deltid kvinner	Ufrivillig deltid menn
133,00	244,00	1	10			14	17		

1.2 Vårt arbeid med likestilling og ikke-diskriminering

For å tiltrekke og beholde våre medarbeidere er vi avhengige av at de har ansvar, arbeidsoppgaver og roller som gir ønsket faglig utvikling. Samtidig må vi sikre en god og inkluderende kultur og arbeidsmiljø, samt konkurransedyktig lønn og goder.

Gjennom den årlige medarbeiderundersøkelsen kan vi måle hvordan vi ligger an i arbeidet med å bygge en inkluderende kultur, samt sentrale områder for likestilling og ikke-diskriminering. Dette er vårt viktigste verktøy for å (1) undersøke og kartlegge status. Vi jobber i etterkant kvalitativ med å (2) analysere årsaker, både med ansattes representanter, men først og fremst med ALLE våre medarbeidere i gjennomgang av resultatene og forståelsen av årsakene som ligger bak svarene/resultatene. Alle våre medarbeidere er altså involvert i analysen, og i å identifisere aktuelle tiltak. Disse tiltakene er konkrete for hver avdeling/hvert team, samtidig som aktuelle tiltak på tvers av virksomheten løftes og følges opp på høyeste aktuelle nivå. Ansvar for (3) iverksettelse av tiltakene plasseres, og tiltakene innarbeides som hovedregel som en del av forretningsplanene. Da følges tiltaket og gjennomføring opp isolert, mens neste års medarbeiderundersøkelse gir grunnlag for å (4) vurdere resultatene av tiltakene.

1.2.1 Rekruttering

I 2021 ble til sammen 175 nye medarbeider ansatt i AFRY-selskapene våre i Norge, så rekruttering er en viktig prosess hvor vi må sikre ikke-diskriminering. I AFRY har vi åtte rekrutteringspartnere. Det betyr at vi som team har en faglig og profesjonell tilnærming til rekruttering som et eget fag. Rekrutteringsprosessen vår holder høy kvalitet og vi jobber strukturert for å sikre kvalitet i alle ledd. For å sikre profesjonalitet under intervjuene er rekrutterende leder alltid i følge med rekrutteringspartner fra HR. Under intervjuene setter rekrutteringspartner strukturen og sikrer at vi kun stiller

spørsmål knyttet til jobben. Når vi ansetter nye medarbeidere til AFRY er det først og fremst kompetanse som er avgjørende.

- Alle prosesser starter med en tydelig kravspesifikasjon som danner grunnlaget for hele prosessen.
- Vi måler alle kandidater opp mot definerte kompetanser og gjennomfører strukturerte, kompetansebaserte intervjuer. På den måten sikrer vi rettferdige prosesser og sørger for at vi måler kandidaten på kompetanser vi har definert i forkant. Dette er et viktig virkemiddel for likebehandling, og at vi ikke diskriminerer på bakgrunn av ubevisste fordommer.
- Når det kommer til ubeviste fordommer, er dette noe vi alle besitter. I AFRY har vi en egen diversity coach som har gjennomført kurs for rekrutteringspartnere i hvordan håndtere egne og leders ubeviste fordommer. Vi møter alle kandidater med respekt, og alle ledere bærer nøkkelbånd med regnbuefargen som et virkemiddel for å si at vi er en åpen og inkluderende arbeidsgiver.
- Vi fronter en inkluderende kultur i AFRY hvor hver enkelt medarbeider skal kunne være seg selv. I en rekrutteringsprosess gjør vi dette tydelig fra start til slutt. Eks. på tekst som skal stå i alle annonser: *AFRY forplikter seg til å skape et inkluderende og mangfoldig arbeidsmiljø. Vi søker aktivt etter kvalifiserte kandidater, uavhengig av kjønnsidentitet, seksuell legning, etnisitet, religion, funksjonsnedsettelse eller alder. Du vil bli en del av et globalt, mangfoldig miljø hvor våre ulikheter er vår styrke.*
- Rekrutteringspartner er kurset i inkluderende tekst- og bildebruk til utforming av annonser. Vi bruker kun våre egne ansatte og har en høy bevissthet rundt bildebruk, og at vi viser frem et mangfold av våre ansatte. Vi annonserer stillingene våre i de tradisjonelle kanalene og i sosiale medier for å nå en utvidet målgruppe.
- I alle lederroller bruker vi testverktøy som et ekstra hjelpemiddel for å avdekke kompetanser vi har definert for rollen.

Konkrete eksempler på at vi ansetter på bakgrunn av kompetanse og tilrettelegger ved behov:

- I 2021 ansatte vi to gravide kvinner som hadde lenge igjen av svangerskapet, og ikke enda hadde gått ut i permisjon. Den ene kvinnen fikk ikke dekket lønns mellomlegget fra sin daværende arbeidsgiver, så vi valgte å ansette kvinnen under hennes permisjon, slik at vi dekket lønnen hennes utover det NAV dekker.

I AFRY globalt jobber Talent Acquisition (rekrutteringspartner) målrettet med inkluderende rekruttering. Vi har mye materiale og kurs tilgjengelig for rekrutteringspartnere og ledere, slik at vi sikrer inkluderende rekrutteringsprosesser fra start til slutt. Se materialet her:

[https://afonline.sharepoint.com/sites/Recruitmentglobal/SitePages/Inclusive-recruitment\(1\).aspx](https://afonline.sharepoint.com/sites/Recruitmentglobal/SitePages/Inclusive-recruitment(1).aspx)

1.2.2 Andre sentrale områder

- Forfremmelse og utviklingsmuligheter
 - Fra medarbeiderundersøkelsen 2021: 84% opplever at leder støtter deres faglige/profesjonelle utvikling (ref. indeks i Norge 75%)
 - Alle medarbeidere har en årlig utviklingssamtale. Her er det en systematikk som ivaretar både medarbeiderkriteriene (verdier, holdninger blant annet til mangfold og inkludering – vår kultur), samt mål for videre utvikling og tiltak for å støtte medarbeiderens utvikling. Dette vil primært være prosjektoppgaver og -roller, supplert av faglig påfyll gjennom kursing.
- Tilrettelegging
 - Fra medarbeiderundersøkelsen 2021: 83% har rammene de trenger for å gjøre en god jobb. Dette er en økning fra 2020 (79%), og ref. indeks i Norge er på 73%.
 - Vi har universelt utformet lokale, og har tilrettelagt med ammerom og bønnerom.
- Muligheter for å kombinere arbeid og familieliv
 - Fra medarbeiderundersøkelsen 2021:
 - 76% opplever å ha nok tid til å hente seg inn mellom arbeidsdagene (ref. indeks i Norge: 69%)
 - 75% opplever å ha en rimelig arbeidsmengde (ref. indeks i Norge 61%).
 - De to største lederteamene (Transportation og Buildings) har jobbet med temaet fleksibilitet i arbeidssted etter erfaringer fra pandemien. Sammen

med alle sine ansatte har lederteamene definert hva fleksibilitet innebærer og satt kjøreregler som sikrer at vi ivaretar og balanserer våre kunders og prosjekters behov med våre medarbeideres behov.

Oppsummert har vi gjort mye og har mange positive resultater, samtidig som vi fortsatt må jobbe kontinuerlig med å forbedre oss på alle områder for å sikre mangfold og inkludering og en god kultur hvor du kan være deg selv.