

Advansia sitt arbeid for likestilling og inkludering – hvordan vi jobber med kjønnsbalanse, relasjonsbasert lederskap og bygger en kultur hvor du kan være deg selv

Advansia AS (heretter Advansia) er avhengig av våre medarbeideres kompetanse. For å sikre tilgang til riktig kompetanse må vi kontinuerlig arbeide med å skape et attraktivt arbeidsmiljø, minimere diskrimineringsrisiko og fremme likestilling.

I vår Code of Conduct (etiske retningslinjer) forplikter vi oss til å føre en ansvarlig, likeverdig og rettferdig prosess i ansettelse og karriereutvikling. Å jobbe for/i Advansia skal være givende og innholdsrikt, og vi vet at en mer mangfoldig arbeidsplass gjør selskapet mer konkurransedyktig. Mangfold og inkludering er nedfelt i konsernets strategi, og er en del av 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/funksjonsvariasjon. 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>

Våre leder- og medarbeiderkriterier og medarbeiderløftet vårt

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*

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

<p>MULIGHETER</p> <p>Vi tror på å gi ansvar. Personlig og faglig utvikling er individuelt og skjer i ulikt tempo og retning. Sammen med din leder finner du veien som er riktig for deg. Du har muligheten til å påvirke – både dine egen og andres hverdag. Din tilbakemelding gjør en forskjell.</p>		<p>VÆR DEG SELV</p> <p>Våre ulikheter er en styrke og skaper engasjement og arbeidsglede. Vi møter hverandre med åpenhet og respekt og har det gøy sammen! Vi verdsetter deg og din kompetanse. Hos oss kan du være deg selv.</p>	
	<p>LYKKES SAMMEN</p> <p>Vi skaper verdi når vi trekker i samme retning - med kollegaer, kunder og samarbeidspartnere. Gjennom å dele kompetanse, skape tillit og engasjere oss i gode løsninger sammen, oppnår vi kraften i lagspillet. Alle vil at du skal lykkes.</p>		<p>SKAPE VERDI</p> <p>Vi setter spor nå og for fremtiden gjennom vårt arbeid. Kompleksiteten og variasjonen i utfordringene og mulighetene gjør at vi alltid strekker oss lenger. Når vi sammen tør å være modige og nysgjerrige skaper vi verdi. Din kompetanse er viktig for oss og for samfunnet.</p>

Våre prioriterte områder og tiltak for inkludering av mangfold er:

1. Heve kompetanse på ledelse og inkludering av mangfold.
 - Hvordan kommuniserer jeg som leder om viktigheten av mangfold? Hvilket mangfold trenger vi?
 - Relasjonsbasert lederutvikling og lederteamutvikling
 - Øke lederes kompetanse om ubevisste fordommer
2. Fortsette å bygge en åpen og inkluderende kultur hvor du kan være deg selv
 - Følge opp medarbeiderundersøkelsen
 - Bidra i markeringer og aktiviteter ifm. utvalgte verdensdager / mangfoldsaktiviteter
3. Diskriminering er et eget tema med case på introduksjonsdagen for nyansatte
4. Leve vårt medarbeiderløfte og gi våre medarbeidere rom til å være seg selv
5. Inkluderende rekruttering
 - Sikre mangfold i rekrutteringsprosessene, være bevisst på hvem som deltar

6. Talentutvikling

- Plan for å nå 40% kvinner og kvinnelige ledere innen 2030
- Sikre et mangfoldig lederskap ved internrekruttering

Våre program for lederutvikling og lederteamutvikling er basert på relasjonsbasert lederskap. Formålet er å gi ledere tilgang til enkle verktøy og øke kompetansen innen inkluderende, relasjonsbasert lederskap.

Vi markerer og deltar aktivt på utvalgte verdensdager og mangfoldsaktiviteter: Kvinnedagen, AFRYs inkludering og mangfoldsuke (internt), Pride og verdensdagen for psykisk helse.

Vi jobber også med å synliggjøre tiltak, utfordringer og muligheter innen inkludering av mangfold. Dette deles både internt og eksternt. Se mer her: [Hos AFRY kan du være deg selv | AFRY](#).

Medarbeiderundersøkelsen vår

Medarbeiderundersøkelsen vår gjennomføres årlig og sendes ut til alle våre medarbeidere.

Medarbeiderundersøkelsen bidrar til å måle og ta temperaturen på vårt arbeidsmiljø, vår kultur og vår evne til inkludering (i.e. kjønnslikestilling og ikke-diskriminering).

Resultatene under er hentet fra Medarbeiderundersøkelsen 2023:

- 95% opplever å være respektert av sin leder (ref. indeks i Norge: 90%)
- 94% opplever å være respektert av sine kollegaer (ref. indeks i Norge: 92%)
- 92% opplever at de fritt kan uttrykke sine meninger i teamet (ref. indeks i Norge: 88%)
- 93% trives i jobben sin (ref. indeks i Norge: 83%)
- 94% 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.

Oppsummert viser medarbeiderundersøkelsen til positive resultater. Samtidig må vi fortsette å jobbe med å forbedre oss for å sikre mangfold og inkludering og skape en trygg kultur hvor man kan være seg selv.

I etterkant av medarbeiderundersøkelsen jobber vi kvalitativt med å analysere årsaker som ligger bak resultatene/svarene, både med ansattrepresentanter og våre medarbeidere.

Alle våre medarbeidere blir invitert til å involvere seg i arbeidet med å identifisere tiltak. Disse tiltakene vil være aktuelle på tvers av virksomheten og løftes og følges opp på høyeste aktuelle nivå. Dette er for å sikre at tiltakene er målrettet og at vi har riktig fokus og aksjoner knyttet til temaet likebehandling.

1. Faktisk tilstand for kjønnslikestilling

Som det kommer fram av oversikten under har selskapet 71% menn og 29% kvinner. HR-avdelingen arbeider kontinuerlig med å avdekke om det er risikoområder som gjør at vi ikke klarer å utjevne kjønnsbalansen i selskapet. Mye av dette arbeidet gjøres gjennom målrettet og inkluderende rekruttering.

AFRY-konsernet har som mål å oppnå 40% kvinnelige ledere innen 2030. Totalt har AFRY-selskapene i Norge økt fra 34% kvinnelige ledere i 2021 til 39,3% i 2023.

Det kan være flere forklaringer til denne økningen. For det første utdannes det en større andel kvinnelige ingeniører nå enn før (se under). For det andre har vi fokus på å utvikle våre unge medarbeidere inn i lederroller. Den tredje faktoren som kan spille inn er at vi etter hvert får flere kvinnelige rollemodeller i lederstillinger, som gir en positiv effekt. Vi rekrutterer alltid etter kompetanse, og supplerer med eksterne rekrutteringer ved behov. Se Status kjønnslikestilling i tall; kjønnsfordeling.

I Advansia kategoriseres medarbeiderne inn i fem ulike grupper, i tillegg inkluderer vi en gruppe som summerer alle våre medarbeidere:

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

Under er en oppsummering av kjønnsfordeling for alle gruppene.

Alder	Advansia AS						
	Stillingsnivå	Kvinne	Mann	Snitt kvinner	Snitt menn	Andel kvinner	Ytelser %
	Business section manager	3	14	44	49	18 %	103 %
	Group manager	13	36	46	46	27 %	95 %
	Consultant	126	329	42	49	28 %	84 %
	Other managerial positions	3	5	51	54	38 %	n/a
	Administrator	11	1	37	67	92 %	n/a
	Sum	156	385	42	49	29 %	83 %

1.1 Kommentarer kjønnsfordeling

Advansia sine medarbeidere er hovedsakelig ingeniører og sivilingeniører, og vi rekrutterer fra et marked med svært lav arbeidsledighet. Vår bransje er ekstremt konkurranseutsatt og våre medarbeidere er meget attraktive for konkurrerende virksomheter. Dette gjør at vi kontinuerlig jobber etter vår menneskestrategi om å være best på å tiltrekke, utvikle og beholde våre medarbeidere.

I AFRY i Norge ser vi at det har vært vanskelig å rekruttere ønsket antall kvinner da studiene historisk 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 sivilingeniørstudiet (*kilde: samordnet opptak 2019, tallene er fra 2018.*) I 2023 hadde både ingeniør- og sivilingeniørstudier ved NTNU det høyeste antallet kvinnelige søkere på 10 år, med en økning på henholdsvis 7,6 % og 4,5 % sammenliknet med 2018. For ingeniørstudiene har kvinneandelen økt fra 16,5% til 24%, mens sivilingeniørstudiene har sett en solid økning fra 28,9% til 33,4%. (*kilde: NTNU*)

Tallene er i stor grad sammenfallende med kjønnsfordelingen i Advansia med 29% kvinner og 71% menn.

Gjennomsnittsalderen i selskapet er i snitt lavere for kvinner enn for menn, og dette er også sammenfallende med at kvinneandelen på studiene tidligere har vært lav, og dermed har det vært færre erfarne kvinner å rekruttere i forhold til menn.

1.2 Kommentarer lønnsforskjeller (sum kontante ytelser)

I Advansia skal lønn fastsettes etter kjønnsnøytrale kriterier og normer, og lønnspolitikken er basert på lik lønn for lik erfaring og prestasjon, sett mot formell utdanning, eksamensår og alder. Når vi fordeler våre medarbeidere i fem grupper ser vi noen forskjeller på lønn mellom kjønnene.

I gruppene «Alle medarbeidere» (Sum) og «consultant» ser vi at den totale lønnsforskjellen mellom kjønnene er 17% og 16% og at forskjellen i snittalder er syv år som gir syv års lengre inntjeningsstid. Lønnsforskjellen i disse gruppene kan forklares med at lønnen er basert på ulikt erfaringsnivå. Det er en lønnsforskjell mellom kjønnene på 5% i gruppen «Group Manager» som kan forklares med at det er flere yngre kvinner enn menn i denne gruppen, selv om snittalderen er den samme.

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.

Advansia gjennomfører grundige lønnsprosesser hvor ledelsen samarbeider tett med seksjons- og regionssjefer. Tillitsvalgte er informert om både prosessen og grunnlaget for oppgjørene. Selskapet utarbeider lønnsdata basert på Advansia sine lønninger sett opp mot markedet. I tillegg tas utviklingen av lønn for kvinner sett opp mot lønn for menn i betraktning. Denne viser at kvinner i selskapet de siste to årene har hatt en større lønnsvekst enn menn. I 2022 var veksten for kvinner i selskapet 4,9% mot 4,2% for mennene og i 2023 var lønnsveksten for kvinner 6,9% mot 2,8% for menn.

Vår bransje opererer 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 og baserer lønnsdataen på utdanningsgrad og utdanningsår. Dette gir stor transparens om lønnsdata og som arbeidsgiver har vi gode indikatorer på hvordan vi ligger an i avlønning av ulike kompetanse- og erfaringsnivåer. Samtidig har våre medarbeidere enkel tilgang til å sammenlikne sitt lønnsnivå med statistikken.

1.3 Midlertidig ansatte og deltidsansatte

I Advansia 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.

Medarbeidere som er ansatt på deltid er i hovedsak relatert til medarbeideres livssituasjon og i henhold til medarbeideres eget ønske.

Kjønnsbalanse		Midlertidig ansatte		Deltidsarbeid			
				Faktisk deltidsarbeid		Ufrivillig deltidsarbeid	
Antall kvinner	Antall menn	Midlertidig ansatte kvinner	Midlertidig ansatte menn	Deltid kvinner	Deltid menn	Ufrivillig deltid kvinner	Ufrivillig deltid menn
145	356	4	6	10	14	0	0

1.4 Uttak av foreldrepermisjon 2023

Arbeidsgiver ønsker å legge til rette for et arbeidsliv som passer inn i alle faser av livet. Det skal legges til rette for at mamma- og pappapermisjonen kan tas ut etter medarbeiders ønske, så langt det lar seg gjennomføre. Advansia dekker full lønn i den perioden medarbeider er i mamma- eller pappapermisjon.

Advansia	Antall	Uker	Gjennomsnitt
K	7	161	23
M	16	85	5
Totalt	23,0	247	11

2. Vårt arbeid med likestilling og ikke-diskriminering

For å tiltrekke og beholde våre medarbeidere er vi avhengig 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 kvalitativt med å (2) analysere årsaker, både med ansattes representanter, men først og fremst med våre medarbeidere i gjennomgang av resultatene og forståelsen av årsakene som ligger bak svarene/resultatene. Alle våre medarbeidere er involvert 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.

2.1 Rekruttering

Hvert år rekrutterer vi mange nye medarbeidere til AFRY-selskapene i Norge og inkluderende rekruttering er en viktig del av prosessen. For AFRY-selskapene totalt har vi syv dedikerte rekrutteringspartnere. Det betyr at vi som team har en profesjonell og faglig tilnærming til rekruttering.

I rekrutteringsprosessen jobber vi 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 Advansia 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-konsernet 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 åpenhet og respekt.
- Vi fronter en inkluderende kultur i Advansia 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 stillingsannonser: *Advansia 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 Aquisition (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)

2.1.1 Andre sentrale områder

- Forfremmelse og utviklingsmuligheter

- Fra medarbeiderundersøkelsen 2023: 84% opplever at man har mulighet til å utvikle seg i sitt arbeid (ref. indeks i Norge 78%)
- Alle medarbeidere har en årlig utviklingssamtale. Her er det en systematikk som ivaretar både medarbeiderkriteriene (verdier og holdninger – blant annet til mangfold og inkludering – og vår kultur), 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 2023: 83% har forutsetningene de trenger for å gjøre en god jobb (ref. indeks i Norge er på 78%.)
 - Vi har universelt utformet lokale, og har tilrettelagt med ammerom og bønnerom.
- Muligheter for å kombinere arbeid og familieliv
 - Fra medarbeiderundersøkelsen 2023:
 - 81% opplever å ha nok tid til å hente seg inn mellom arbeidsdagene (ref. indeks i Norge: 69%)
 - 79 % opplever at de har et akseptabelt stressnivå i arbeidet (ref. indeks i Norge 67%).

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 man kan være seg selv.