



LIKESTILLINGS
PROGRAM



LIKESTILLINGS
PROGRAM

Om Likestillingsprogrammet

Forpliktende Likestillingsprogram (LP)

- De virksomheter som ønsker å delta i LP forplikter seg til å ta stilling til programmets konkrete tiltak for organisasjonsutvikling, med mål om å oppnå økt likestilling.
- LP skal forankres i virksomhetens styre med daglig leder som ansvarlig for at programmet gjennomføres med nødvendig prioritet og ressursbruk.
- Styret følger opp grad av måloppnåelse i egne KPI'er.
- Bedriftenes rapportering av LP bygger på 'følg eller forklar' prinsippet.



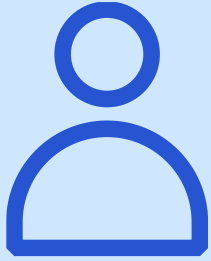
Organisering og rapportering av Likestillingsprogrammet (LP)

- LP er etablert i regi av Næringsforeningen i Stavanger-regionen (NIS). Programmets utforming er et resultat av et systematisk samarbeid mellom NIS medlemsbedrifter, ref slide 2.
- NIS vil periodisk avholde seminarer og arbeidsmøter for å sikre god erfarings- og kompetanseoverføring mellom bedriftene som har forpliktet seg til å delta i LP.
- Programmets mål er at regionens aksjeselskaper innen 2024 har minimum 40 % av hvert kjønn i toppleder-stillinger og styreverv.
- NIS vil årlig måle effekten av LP, og rapportere resultatene i sin årlige medlemsrapportering.



Organisering og rapportering av Likestillingsprogrammet (LP)

- LP omfatter konkrete tiltak og rapportering av disse. Slik rapportering skal inkluderes i selskapenes årsrapport / nettside. Etterlevelse av anbefalingen i programmet bygger på 'følg eller forklar' prinsippet, tilsvarende NUES rapportering av «Selskapsledelse og Eierstyring».
- Se eksempel fra Årsrapport Equinor.
<https://www.equinor.com/no/about-us/corporate-governance.html>
- Se eksempel fra Årsrapport Gassco.
<https://www.gassco.no/aarsmelding2018/>



Organisasjonskultur & ledelse

1. Styret følger opp status i Likestillingsprogrammet, grad av måloppnåelse, i egen KPI.
2. CEO / Daglig leder er leder for Likestillingsprogrammet.
3. Alle ledere måles i egen KPI, på gjennomføring av utviklingssamtaler.
4. Organisert formelt mentorprogram for kvinnelige ledertalenter. Kunnskaps- og erfaringsdeling.



Work-life balance

5. Full pappa-permisjoner er en selvfølge.
6. Sykedager for syke barn deles likt mellom pappa og mamma.
7. Kontakt-program tilsvarende IA innføres for foreldre i permisjon.
8. Fleksibilitet i arbeidstid –sted, -verktøy er avgjørende for å kunne kombinere lederstilling med familietid.



Rekruttering & talentutvikling

9. Strukturert Succession planning.
10. Årlig utviklings-samtale for alle medarbeidere, med tre årlige oppfølgingssamtaler.
11. Strukturert talentutviklingsprogram som er forankret hos CEO og styret.
12. Kvinner skal være på shortlist til lederstillinger og styreverv.

Tiltak nr. 3: Alle ledere måles på gjennomføring av utviklings-samtaler, egen KPI i selskapets målekort.



IMPLEMENTATION

- De fleste bedrifter praktiserer en form for årlige Medarbeidersamtaler. Disse oppleves som mer eller mindre relevante for medarbeidere.
- Dette tiltak innebærer at disse årlige Medarbeidersamtalene erstattes med en årlig Utviklings-samtale og tre oppfølgingssamtaler. Fokus i disse samtalene er å sikre utvikling av potensiale hos hver medarbeider. Samtalen forbedres i forkant av både medarbeider og leder, hvorav medarbeider selv foreslår utviklingsområder og der retning og innhold i utviklings-tema avstemmes mellom leder og medarbeider.
- De tre oppfølgings-samtalene er korte (30 min) og skal være veiledning om hvordan Utviklingsmålene kan nås i løpet av målperioden.

ASSESSMENT AND REPORTING

- De virksomheter som ikke har egne HR system for oppfølging av Utviklingssamtaler, må ha en enkel form for avrapportering om at samtalen er gjennomført. HR rapporterer status på om samtalene er gjennomført ihht plan, og følger opp de ledere som ikke leverer.
- Selskapets målekort har egen KPI som er grønn/gul/rød i forhold til om Utviklingssamtalene for alle medarbeidere er gjennomført ihht plan.
- Tiltak 1 og 2 skal sikre årlig oppsummering av virksomhetens grad av implementering av LP, herunder hvordan hvert av tiltakene tjener det overordnede mål om likestilling.

RISK & MITIGATION

- Det er ikke uvanlig at enkelte ledere utsetter gjennomføring av utviklingssamtalene, det er derfor avgjørende at lederne får veiledning og trening i å avholde slike samtaler. Det er også viktig at verktøy som brukes er intuitive og enkle.
- Tiltak 1,2 og 3 skal sikre at organisasjonen ser viktigheten av å gjennomføre tiltak nr 10.

BEST PRACTICE

- Eksempelvis Accenture har gjennomført en slik struktur i mange år, Gassco har et par års erfaring. Begge har etablert egne HR-system for gjennomføring og oppfølging av samtalene. (Her vil vi finne bedrifter som deltar i LP, slik at disse kan være beste praksis selskap for resten av LP-gruppen.

TOOLBOX

- Eksempelvis MindUp er et selskap bl flere som tilbyr assistanse i å trene ledere i å gjennomføre Utviklingssamtaler.
- Se link: enkel mal for Utviklingssamtale
- Se link: målekort med egen KPI for gjennomføring av Utviklingssamtale

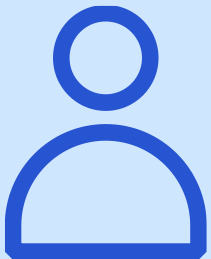


LIKESTILLINGS
PROGRAM

Organisasjonskultur & ledelse

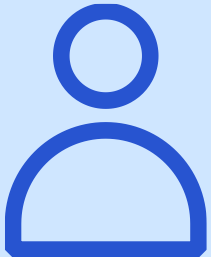
Organisasjonskultur & ledelse

1. Styret følger opp status i Likestillingsprogrammet, grad av måloppnåelse, i egen KPI.
2. CEO / Daglig leder er leder for Likestillingsprogrammet.
3. Alle ledere måles i egen KPI, på gjennomføring av utviklingssamtaler.
4. Organisert formelt mentorprogram for kvinnelige ledertalenter. Kunnskaps- og erfaringsdeling.



Tiltak nr. 1

Styret følger opp status i Likestillingsprogrammet (LP), grad av måloppnåelse i egen KPI.



Konkretisering

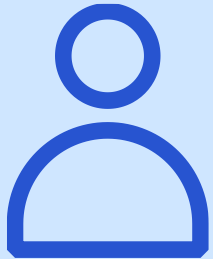
Styret skal periodisk motta administrasjonens rapportering av status for LP. Selskapets KPI-tavle skal inneholde en egen KPI som angir grad av mål-oppnåelse i LP.

Ønsket effekt

Ved at LP behandles i styrerommet, får dette programmet fokus fra selskapenes øverste ledelse og eiere.

Tiltak nr. 2

CEO / Daglig leder er leder for Likestillingsprogrammet.



Konkretisering

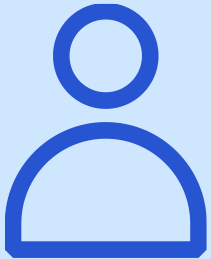
For å sikre at LP får riktig prioritering fra selskapets ledergruppe og i organisasjonen forøvrig, skal CEO/DL være eier av prosjektet, med HR-avdelingen som sikrer gjennomføring og oppfølging av det enkelte tiltak.

Ønsket effekt

Ledelsesfokus fra Daglig Leder medfører at organisasjonen gjennomfører tiltakene.

Tiltak nr. 3

Alle ledere måles i egen KPI for å sikre at utviklingssamtaler gjennomføres.



Konkretisering

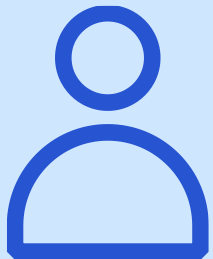
God struktur på gjennomføring av utviklingssamtaler er avgjørende for å sikre en god organisasjonsutvikling. Ledere må trenes i å gjennomføre disse samtalene, og måles på grad av gjennomføring.

Ønsket effekt

Utvikling av potensiale hos hver medarbeider, synliggjør talenter, herunder kvinnelige ledertalenter.

Tiltak nr. 4

Organisert formelt mentorprogram for kvinnelige ledertalenter. Kunnskaps- og erfaringsdeling.



Konkretisering

Flere virksomheter har meget god erfaring med at kvinnelige ledertalenter følger et mentorprogram, der adept og mentor gjennomfører strukturerte samtaler med fokus på de barrierer adept møter som kvinnelig ledertalent.

Ønsket effekt

En effektiv erfaringsoverføring fra kvinnelige rollemodeller gir adept økt trygghet for å påta seg lederansvar.

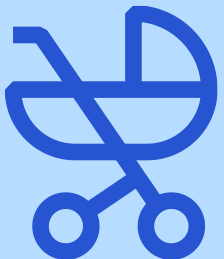


LIKE STILLINGS
PROGRAM

Work-life balance

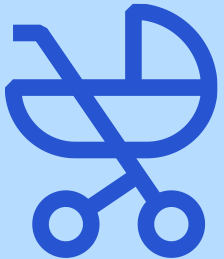
Work-life balance

5. Full pappa-permisjoner er en selvfølge.
6. Sykedager for syke barn deles likt mellom pappa og mamma.
7. Kontakt-program tilsvarende IA innføres for foreldre i permisjon.
8. Fleksibilitet i arbeidstid –sted, -verktøy er avgjørende for å kunne kombinere lederstilling med familietid.



Tiltak nr. 5

Full pappa-permisjoner er en selvfølge.



Konkretisering

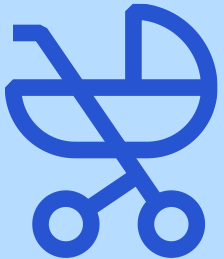
For unge foreldre i etableringsfasen, er det ikke uvanlig at familieøkonomi er en avgjørende faktor for fordeling av mammas og pappas permisjon. Unge kvinner har en svakere lønnsutvikling enn sine mannlige kollegaer fra samme kull.

Ønsket effekt

Likestilling i hjemmet er svært viktig for å oppnå likestilling i arbeidslivet. Det skal ikke være kjønnsforskjeller i lønnsutviklingen.

Tiltak nr. 6

Sykedager for syke barn deles likt mellom pappa og mamma.



Konkretisering

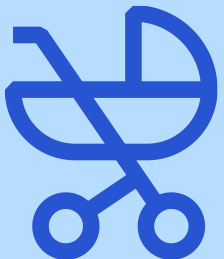
Det foreligger en persepsjon, eller fakta, om at kvinner tar ut flere sykedager for syke barn, enn sine mannlige kollegaer. Dette benyttes som argument i rekrutteringsprosesser og påvirker unge kvinners karriere-muligheter.

Ønsket effekt

Det skal ikke være kjønnsforskjeller i uttak av sykedager for syke barn.

Tiltak nr. 7

Kontakt-program
tilsvarende IA innføres
for foreldre i permisjon.



Konkretisering

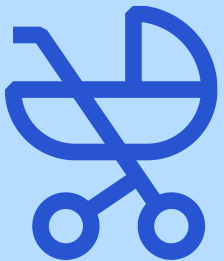
Mange kvinner opplever barrierer på å vende tilbake etter permisjon. Arbeidslivet kommer på avstand og man ser flere praktiske utfordringer ved kombinasjon arbeid/småbarn. Det er da svært viktig at arbeidsgiver synliggjør det mulighetsrommet som kan tilbys hva gjelder fleksibilitet hjem/arbeid.

Ønsket effekt

Nybakte foreldre skal oppleve en god kontakt med arbeidsmiljøet for å finne arbeidsglede etter avsluttet permisjon.

Tiltak nr. 8

Fleksibilitet i arbeidstid –sted, -verktøy er avgjørende for å kunne kombinere lederstilling med familietid.



Konkretisering

Flere kvinner sier at det har vært avgjørende for dem at arbeidsgiver tilrettelegger for fleksible løsninger hva gjelder arbeidstid og sted. Stort ansvar og høyt arbeidspress i lederstillinger, fordrer fleksibilitet for å kombinere barn, hjem og arbeid. Mulighetene for, og graden av, tilretteleggelse for fleksibilitet, vil avhenge av virksomhetens art.

Ønsket effekt

Fleksibilitet fra arbeidsgiver vil lette de praktiske utfordringer med å kombinere lederrolle og familieliv. Det skal ikke være kjønnsforskjeller i muligheten for å påta seg lederansvar.

this
must be
the place

Rekruttering & talentutvikling



LIKESTILLINGS
PROGRAM

Rekruttering & talentutvikling

9. Strukturert Succession planning.
10. Årlig utviklings-samtale for alle medarbeidere, med tre årlige oppfølgingssamtaler.
11. Strukturert talent-utviklingsprogram som er forankret hos CEO og styret.
12. Kvinner skal være på shortlist til lederstillinger og styreverv.



Tiltak nr. 9

Strukturert Succession
planning.



Konkretisering

En planmessig og systematisk erstatnings-planlegging, vil kunne sikre en god talentutvikling av kvinnelige ledere, ref tiltak 10 og 11. Mange virksomheter er ikke tilstrekkelig bevisst på å motivere for, planlegge og utvikle kvinnelige ledere.

Ønsket effekt

Det skal ikke være kjønnsforskjeller i muligheten for å oppnå lederstillinger.

Tiltak nr. 10

Årlig utviklingssamtale for alle medarbeidere, med tre årlige oppfølgings-samtaler.



Konkretisering

Virksomheter som gjennomfører årlig utviklings-samtale med tre oppfølgings-samtaler, fokuserer systematisk på å utnytte potensialet i medarbeiderne. Flere kvinner opplever, gjennom slike prosesser, økt motivasjon for å gå inn i lederroller.

Ønsket effekt

Kvinner skal oppleve tilsvarende utviklingsmuligheter som menn.

Tiltak nr. 11

Strukturert talentutviklingsprogram som er forankret hos CEO og styret.



Konkretisering

Dette tiltak henger delvis sammen med tiltak 9 og 10, men skal være et definert talentutviklingsprogram med fokus på å forberede kvinnelige ledertalenter til fremtidig lederrolle. Et mentorprogram, tiltak 4, er ofte en viktig del av et slikt talentutviklingsprogram.

Ønsket effekt

Flere kvinner skal oppleve motivasjon for å påta seg lederroller og topplederansvar.

Tiltak nr. 12

Kvinner skal være på shortlist til lederstillinger og styreverv.



Konkretisering

Aksjeselskapers styreverv som ansetter Daglig Leder, skal shortliste kvinner i utvelgelsesprosessen. Det samme gjelder for valgkomitéer som velger styremedlemmer.

Ønsket effekt

Norske aksjeselskaper skal ha minimum 40% av hvert kjønn i topplederstillinger og styreverv.

Lik lønn for likt arbeid er en selvfølge. For å sikre
transparens vil rapportering av lederlønninger inkluderes
i Likestillingsprogrammet, tilsvarende dagens pliktige
rapportering for ASA-selskap.

Hver av tiltakene vil bli presisert og konkretisert, format,
struktur og maler vil bli gitt. Det vil også bli informert om
beste-praksis virksomheter som har gjennomført
lignende tiltak.

Tiltak nr. 2: CEO / Daglig leder er leder for Likestillingsprogrammet.



IMPLEMENTATION

- Det er styret som har ansvar for daglig leder / CEO sine instruksjoner. Dersom styret er initiativtaker kan daglig leder rapportere på dette til styret.
- Henvendelser om deltakelse vil i mange tilfeller også komme "tjenesteveien" eller direkte til Daglig leder/CEO. I slike tilfeller anbefales at Styret informeres og tar stilling for så å implementere en oppfølging mot styret.

ASSESSMENT AND REPORTING

- Ved at programmet forankres på styrenivå og daglig leder så forventes det at programmet blir fulgt opp.
- Styret har ansvar å følge opp Enkel rapportering som kan oppsummere tiltak på tre punkter. Work-life balance, Rekrutering og organisasjonskultur og ledelse.

RISK & MITIGATION

- I en ellers hektisk hverdag vil mange CEO/ Daglig ledere ønske å delegerer vekk eller ikke ønsker å ta på seg flere oppgaver.
 - Enkel informasjon som er tilpasset Styret for å "selge inn" til styret og Daglig leder. Med fokus på hva bedriften kan forvente av arbeid og oppsider med å bli med.

BEST PRACTICE

- God praksis for askjeselskaper vil være å inkludere LP oppfølging sine statutter/vedtekter med for eksempel :
Daglig ledere er leder for bedriftens likestillingsprogram.

TOOLBOX

- Anbefalt tekst til endring av vedtekter
- Anbefalt mal for rapportering til styret

Tiltak nr. 4: Organisert formelt mentorprogram for kvinnelige ledertalenter. Kunnskaps- og erfaringsdeling.



IMPLEMENTATION

- Mange kvinner/menn med leder ambisjoner vil se svært positivt dersom en bedrift kan tilby et organisert mentor program. Spesielt i forbindelse med en ansettelse så kan dette være et svært attraktivt insentiv.
- Det anbefales at bedriften implementerer et mentor program som et krav/tilbud i en ansettelse/reforhandling av ansattavtalen.

RISK & MITIGATION

- Rekruttering av mentorer kan være like krevende som å ansette.
- Skape en kultur for mentorer som frigir tid og sponser mentor aktivitet.

BEST PRACTICE

ASSESSMENT AND REPORTING

- Sett i sammenheng med rapportering av utviklingssamtaler og reforhandling bør mentorprogram implementeres som et krav for ansatte som vurderes eller som skal ta leder stillinger.
- Kontakt mellom ansatte og mentor dokumenteres av mentor. For å dokumentere progresjon. Referat er kun mellom mentor og mentoree.

TOOLBOX

- Guideline skriv til mentor og mentoree anbefalinger.
- Anbefalt agenda for møter og rapportering

Tiltak nr. 5: Full pappa-permisjoner er en selvfølge.



<p>IMPLEMENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Arbeidet med policy og intern kommunikasjon til de ansatte følges opp av HR / Lønn• <u>Policy:</u> Selskapet har en forventning og en uttalt policy om at menn [minimum] tar ut sin rettmessige andel av svangerskapspermisjonen, uavhengig av stillingsnivå og senioritet.• Ledelsen har en klar kommunikasjonsplan for å forankre denne policy og forventning om at menn tar ut sin rettmessige andel gjennom hele virksomheten. Selskapet kompenserer bortfall av inntekter i tilfeller hvor fullt uttak av permisjonen vil medføre økonomisk tap for paret ved større inntektsforskjeller mellom barnets far og mor.	<p>RISK & MITIGATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Tone at the top, dvs en klar forankring og forpliktelse fra ledelsen om at dette er riktig og at det settes inn effektive tiltak for å adressere arbeidstakers bekymring om negativ påvirkning på karriereutvikling.• Tap av kundeansvar, ansvarsposisjon eller annet. Imøtekommes gjennom aktiv ledelse• Risiko for å gå utover karriereutvikling til den ansatte?• For sentrale medarbeidere/ mellomledere mm, fristende for arbeidsgiver å gi insentiv for å ikke ta ut full permisjon
<p>ASSESSMENT AND REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none">• Måle andel mannlige ansatte som tar ut permisjonen, og lengde på permisjon.	<p>BEST PRACTICE</p>
	<p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none">• Utarbeidet policy

Tiltak nr. 6: Sykedager for syke barn deles likt mellom pappa og mamma.



<p>IMPLEMENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Policy og kommunikasjon gjennom personalhåndbok og HR<ul style="list-style-type: none">• <u>Policy:</u> Selskapet har en policy og en forventning til at begge foreldre deler uttak av felles barns sykedager, uavhengig av stilling og inntekt. Det legges til rette for/eller er kultur for at begge foreldre gjerne deler dagene med å ta ut halve sykedager. Ledelsen kommuniserer tydelig gjennom HR/ Personalportal.• Selskapet legger til rette for at den ansatte kan ha fleksible arbeidshverdager (ref. Tiltak 8) og at barns sykedager kan deles (halve dager hver)	<p>RISK & MITIGATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Oppfattelse av «viktighet» av foreldres arbeid leder gjerne til at den ene tar mer ansvar for sykedager enn den som tjener mest.• Økonomisk mer avhengig av en av foreldrenes inntekt.• Tilstrebe en kultur der det blir en selvfølge at sykedager deles mest mulig likt mellom mor og far.• Hvis selskapet har enkelte ansatte som det oppleves gjennomgående ikke deler på å være hjemme med den andre forelder, tar man initiativ til en diskusjon med medarbeider om dette. (Gjøres når barnet er friskt, framfor i den konkrete situasjonen).• Holdninger og gode rollemodeller er viktig
<p>ASSESSMENT AND REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none">• Åpen og ærlig kommunikasjon. Leder må være tydelig på at det forventes en 50/50 deling.• Måle antall sykedager ifm barn fordelt på menn og kvinner	<p>BEST PRACTICE</p>
	<p>TOOLBOX</p>

Tiltak nr. 7: Kontakt-program tilsvarende IA innføres for foreldre i permisjon.



<p>IMPLEMENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Hensikten med IA er å holde kontakt med arbeidsplass, kolleger og fagfelt, samt å sørge for at medarbeideren i permisjon er i tett dialog om hvordan arbeidsdagen blir når permisjonen er over. Målet er å få på plass tilpassede løsninger for de som ønsker/har behov for det.• Det følger et sett med mål/oppgaver til IA:<ul style="list-style-type: none">• Medarbeidersamtale før permisjon: Definere karrieremål og planer for permisjonstiden – tydeliggjøre at å få barn ikke stopper mulighetene• Diskutere hvordan arbeidsgiver og medarbeider i fellesskap jobber for å sikre at de er sammen om mål og oppgaver• Selskapet må akseptere at prioriteter er annerledes – barn kommer alltid først. Selskapet må kommunisere denne forståelsen.• Nærmeste leder setter opp en plan for jevn kontakt – første kontakt 6 uker etter start av permisjon, og annen hver måned fra der av, fortrinnsvis ved at medarbeider inviteres til arbeidsstedet (opprette mal/struktur for agenda til møtene)• Komplementeres av sterk policy i tiltak nr. 8	<p>RISK & MITIGATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Mange bedrifter opplever de mister en høyere andel kvinnelige talenter som går ut i svangerskapspermisjon.• Disse tiltakene kan redusere risiko for at man mister dyktige ansatte i en periode hvor prioriteringer og karrieremål er under betydelig press for endring.
<p>ASSESSMENT AND REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none">• Følge opp samtalepunkter fra medarbeidersamtale med fokus på hvordan løser du hverdagen best i din nye familiesituasjon, hva skal til av tilrettelegging for at arbeidslivet skal fungere for den enkelte og at medarbeider oppnår sine mål• Programmet testes ut raskt og evalueres kontinuerlig	<p>BEST PRACTICE</p> <p>TOOLBOX</p> <ul style="list-style-type: none">• Bedriften må utvikle en "meny" for tilrettelegging. Det kan være muligheter for fleksitid, avtale at det er 50/50 –ansvar for foreldre å være hjemme med syke barn, sørge for at bonuser/kompensasjoner ikke hemmes av foreldrepermisjoner, legge planer for karriereforløp, finne karrieresponsor tilpasset den enkelte, sørge for mindre reiser og mer videomøter, tekniske løsninger for mulig å jobbe hjemmefra, tilby renholdstjenester, trening i arbeidstiden (jobbes evt inn på kveldstid) eller annet som fører til at folk kommer tilbake på heltid.

Tiltak nr. 8: Flexibilitet i arbeidstid –sted, -verktøy er avgjørende for å kunne kombinere lederstilling med familietid.



<p>IMPLEMENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Flexibel arbeidstid («kjernetid»)• <u>Policy:</u> Selskapet legger til rette for at den ansatte kan ha fleksible arbeidshverdager. Dette innebærer at virksomheten praktiserer med en kjernetid og fleksibilitet for den ansatte utenfor kjernetid, og legger til rette for at den ansatte kan benytte seg av denne fleksibiliteten i hvordan han eller hun utøver sine oppgaver. Det innebærer å tilgjengeliggjøre teknologiske løsninger som støtter opp om arbeid fra hjemmekontor så som citrix, samhandlingsverktøy, skype mv.• Infrastruktur / bruk av verktøy<ul style="list-style-type: none">• Cloud server, citrix eller annet, hjemme-pc system, video, skype/ google meet eller lignende• Kultur og rollemodeller	<p>RISK & MITIGATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Mangel på infrastruktur, og sjefer som setter spørsmål med hvorfor folk “går for tidlig”• Trenger tydelig kommunikasjon om dette. Tydelige statements - dere velger selv hvordan dere løser oppgavene og når så lenge innenfor tidsfrister og gitt at teamet ikke blir skadelidende pga manglende tilstedeværelse eller lignende. Dvs ansvarliggjøring og tillit til de ansatte. <p>BEST PRACTICE</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisjon og rådgivningsselskapet PwC har innført Google G Suite som muliggjør og støtter teamarbeid på tvers av arbeidssted. Gir ansatte en fleksibilitet som støtter opp om arbeid hjemmefra ved behov.
<p>ASSESSMENT AND REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none">• Medarbeidertilfredshet?• Brukermønster for løsningene?	<p>TOOLBOX</p>

Tiltak nr. 9: Strukturert Succession Planning



IMPLEMENTATION

- Forankres i styret og toppledelsen
- SSP knyttes opp til selskapets HR strategi. Programmet kjøres av HR, men eies av toppleder
- Målet med SSP er å sikre erstattere til forretningskritiske roller i selskapet.
- Identifiser forretningskritiske roller i selskapet og konkretiser hva som kreves i de ulike rollene
- Talentutvikling av indentifiserte ansatte er sentralt for å sikre at rett kompetanse er på plass når en rolle skal erstattes.
- Strukturert arbeid over tid vil sikre at kjønnsbalansen i ledende roller blir utjevnet
 - Nødvendig å gjennomgå stillingskrav ved ansettelse av ledere. «Need to have», «Nice to have» - uavhengig om en rekrutterer internt eller eksternt
- Punkt 11. Talentutviklingsprogrammet og punkt 4. Mentorprogrammet kan være gode virkemidler i strukturert succession planning

ASSESSMENT AND REPORTING

- Minst 1, helst 2 årlige evalueringer av programmet
- HR jobber kontinuerlig med dette området

RISK & MITIGATION

- I en del bransjer er det en forventning om domenekunnskap og operasjonell erfaring ved ansettelse av ledere. SSP og talentutviklingsprogrammet blir viktig for å sikre riktig kompetanse

BEST PRACTICE

- Choice, Equinor, Lyse

TOOLBOX

- Det er sikkert flere av bedriftene som deltar i likestillingsprogrammet som har gode erfaringer å dele
- Konsulenter

Tiltak nr. 10: Årlig Utviklings-samtale for alle medarbeidere, med tre årlige oppfølgings-samtaler.



IMPLEMENTATION

- De fleste bedrifter praktiserer en form for årlige Medarbeidersamtaler. Disse oppleves som mer eller mindre relevante for medarbeidere.
- Dette tiltak innebærer at disse årlige Medarbeidersamtalene erstattes med en årlig Utviklings-samtale og tre oppfølgingsamtaler. Fokus i disse samtaler er å sikre utvikling av potensiale hos hver medarbeider. Samtalen forbedres i forkant av både medarbeider og leder, hvorav medarbeider selv foreslår utviklingsområder og der retning og innhold i utviklings-tema avstemmes mellom leder og medarbeider.
- De tre oppfølgings-samtalene er korte (30 min) og skal være veiledning om hvordan Utviklingsmålene kan nås i løpet av målperioden.

ASSESSMENT AND REPORTING

- De virksomheter som ikke har egne HR system for oppfølging av Utviklingssamtaler, må ha en enkel form for avrapportering om at samtalen er gjennomført. HR rapporterer status på om samtaler er gjennomført ihht plan, og følger opp de ledere som ikke leverer.
- Selskapets målekort har egen KPI som er grønn/gul/rød i forhold til om Utviklingssamtalene for alle medarbeidere er gjennomført ihht plan.
- Tiltak 1 og 2 skal sikre årlig oppsummering av virksomhetens grad av implementering av LP, herunder hvordan hvert av tiltakene tjener det overordnede mål om likestilling.

RISK & MITIGATION

- Det er ikke uvanlig at enkelte ledere utsetter gjennomføring av utviklingssamtalene, det er derfor avgjørende at lederne får veiledning og trening i å avholde slike samtaler. Det er også viktig at verktøy som brukes er intuitive og enkle.
- Tiltak 1,2 og 3 skal sikre at organisasjonen ser viktigheten av å gjennomføre tiltak nr 10.

BEST PRACTICE

- Accenture har gjennomført en slik struktur i mange år, Gassco har et par års erfaring. Begge har etablert egne HR-system for gjennomføring og oppfølging av samtaler. (Her vil vi finne bedrifter som deltar i LP, slik at disse kan være beste praksis selskap for resten av LP-gruppen.

TOOLBOX

- MindUp er et selskap bl flere som tilbyr assistanse i å trene ledere i å gjennomføre Utviklingssamtaler.
- Se link: enkel mal for Utviklingssamtale
- Se link: målekort med egen KPI for gjennomføring av Utviklingssamtale

Tiltak nr. 11. Strukturert talentutviklingsprogram



<p>IMPLEMENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Forankret i styre og toppledelse• Følges opp av HR• Anbefales å være en integrert del av punkt 9. SSP• Kartlegge hvilke talenter bedriften har med bakgrunn i erfaring, kompetanse, kunnskap og personlige egenskaper. Plassere dem i fremtidige roller og lage individuelle program for utvikling• Trenger ikke å gjøre dette mer komplisert enn nødvendig. Rullering av arbeidsoppgaver og stillinger er en mulig lavterskelinngang for å sikre at ansatte blir eksponert for fremtidige kompetansekrav i lederstillinger• Identifisering av talenter kan gjøres gjennom medarbeidersamtaler	<p>RISK & MITIGATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan oppfattes som veldig krevende og innføre<ul style="list-style-type: none">• Keep it simple – tilpasses etter bedriftens størrelse• Bedrifter har ofte planer for dette området, men gjennomføres ikke <p>BEST PRACTICE</p> <ul style="list-style-type: none">• Schlumberger, Konsulentselskap som PWC, EY og andre større selskap• Sikkert flere mindre selskap som bevisst eller ubevisst er flinke på dette området
<p>ASSESSMENT AND REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none">• Rapporteres som en del av SSP	<p>TOOLBOX</p>

Tiltak nr. 12: Kvinner skal være på shortlist til lederstillinger og styreverv



<p>IMPLEMENTATION</p> <ul style="list-style-type: none">• Forankres i styret og toppledelse• Sikres av HR• Ved ansettelse av ledere, styreleder og/eller styremedlemmer, enten om kandidatene hentes internt eller eksternt, skal kvinner være shortlistet.• Har ikke bedriften kvinnelige kandidater internt fordrer dette at stillingen(e) markedsføres eksternt. (annonser, byråer osv.)• Sette klare føringer til eksterne byråer om at kvinner skal være shortlistet ved kandidatpresentasjon	<p>RISK & MITIGATION</p> <ul style="list-style-type: none">• I en del bransjer er det en forventning om domenekunnskap og operasjonell erfaring ved ansettelse av ledere.• Viktig at kravspesifikasjoner gjenspeiler at en ikke utelukker kvinner – Ledelse er et fag <p>BEST PRACTICE</p> <ul style="list-style-type: none">• Større selskap har startet med å sette krav til underleverandører om at kjønnsbalansen skal være tilfredsstillende ved anbudsprosesser.
<p>ASSESSMENT AND REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none">• Årlig gjennomgang av samtlige opprykk og ansettelser	<p>TOOLBOX</p>