

# **Deloitte - Kvinder i karriere**

## Mål og handlingsplan

# Indhold

- Deloitte
- Strategisk forankring
- Formål
- Vi tror på...
- Den organisatorisk forankring
- Status på projektet
- Charter for flere kvinder i ledelse
  - Mål for kvinder i karriere
  - Personalepolitik
  - Ansættelse, rekruttering og headhunting
  - Karriereudvikling
  - Dele erfaringer og resultater

# Deloitte - Vores værdigrundlag

Vi yder integreret revision og rådgivning, der ikke kun handler om tal, men også om mennesker. Vi vil være anerkendt som det bedste revisions- og rådgivningsfirma i Danmark. Derfor arbejder vi alle ud fra fire grundlæggende værdier.

## Tillid

Vi går ikke på kompromis med vores integritet, vores uafhængighed og vores kvalitet. Vi arbejder på grundlag af vores professionelle dyder: Troværdighed, tillid og tryghed.

## Merværdi

Vi er oprigtigt engageret i vores kunder og har indsigt i deres forretning. Derigennem skaber vi synlige og oplevede resultater. Vi udfordrer proaktivt tingenes tilstand - i søgen efter den optimale løsning.

## Kompetencer

Vi udvikler både faglige og personlige kompetencer. Vi deler viden og erfaringer. Vi samarbejder på et fundament af gensidig respekt – og på åben, ærlig og direkte kommunikation.

## Succes

Som et dansk firma i en global organisation er vores position på det danske revisions- og rådgivningsmarked enestående. Med markedets bredeste og bedst integrerede ydelsespalet skaber vi succes for vores kunder og Deloitte. Vi er specielt stærke inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory.

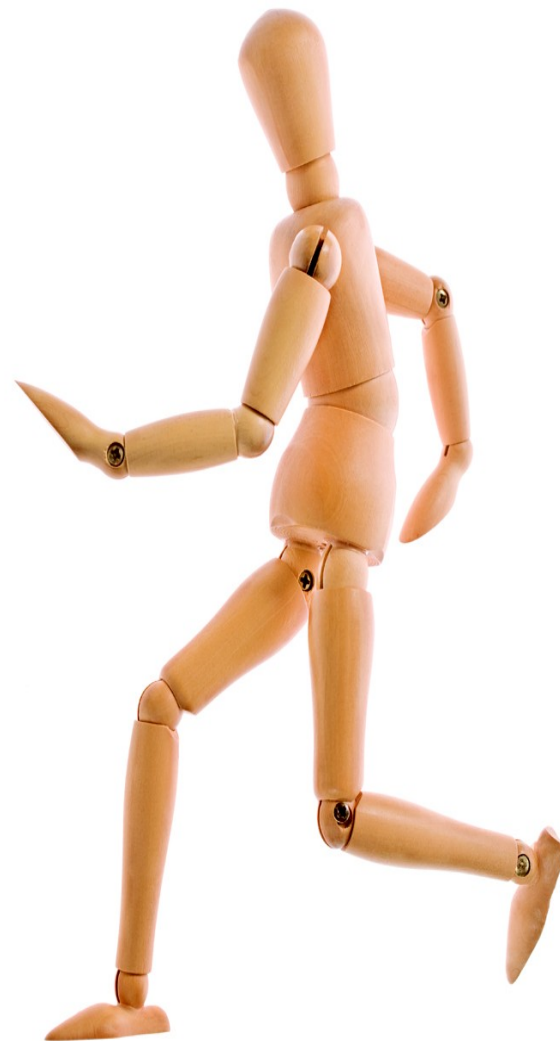
# Deloitte - Et skridt foran

## - i tanke og handling

Deloitte har som målsætning at være førende på det danske marked inden for revision og rådgivning.

Vi står generelt stærkt på de markeder, vi opererer indenfor, og vi har som mål at være nr. 1 eller 2 inden for alle vores forretningsområder.

Vi tror på, at vi møder vores kunders individuelle behov gennem en bred ydelsespalet og specialkompetencer, bundet sammen af en evne til at arbejde på tværs.



# Strategisk forankring

- Kvinder i karriere er et KL opdrag som tager udgangspunkt i Deloittes forretningsstrategi om at vores markedsmæssige profil skal afspejle vores kompetencer og sikre variation i vores kompetencer og erfaringsgrundlag.
- Kvinder i karriere har sin forankring i Deloittes strategiske projekter omkring leder- og talentudvikling, rollen som partner og rekruttering og employer branding.
- Kvinder i karriere har snitflader til de strategiske projekter og der arbejdes målrettet med kvinder som led i projekterne således, at den ledelsesmæssige forankring i organisationen sikres.

# Formål

- Formålet med projektet ”Kvinder i karriere” er at tematisere og synliggøre vigtigheden af kvinder i karriere i Deloitte og dermed sikre fastholdelse og udvikling af kvinder
- Det er en forretningsmæssig fordel at sætte fokus på kvinder i karriere
  - Vi afspejler vores kunder og samarbejdspartnere bedre
  - Vi tiltrækker de dygtigste og mest kompetente
  - Vi sikres adgang til alle talenter
  - Vi sikrer variation i kompetencer og erfaringsgrundlag
  - Vi differentierer os fra konkurrenterne
  - Vi brander os som en moderne og mangfoldig virksomhed
  - Vi reducerer, at trænede og uddannede kvinder forlader Deloitte i utide ”return on investment”

## Vi tror på...

- at vi gennem fokus på kvinder i karriere og bredere talentmasse kan virkeliggøre vores visioner og forretningsmæssige mål
- at vi ved at sætte konkret mål for kvinder i ledelse på sigt vil se flere kvindelige partnere i Deloitte
- at vi gennem kommunikation i vores interne medier og på vores kvindeportal kan skabe ledelsesmæssigt fokus på kvinder i karriere
- at det er et organisatorisk ansvar at skabe rammerne for kvinder i karriere og at det er et ledelsesansvar at sikre kvinder i karriere

# Den organisatoriske forankring

- **Projektejer** er Jesper Jørgensen fra KL
- **Projektet** er forankret i Koncern HR med Lotte Bay som projektansvarlig
- **Projektgruppe** for kvinder i karriere er nedsat og deres opdrag er:
  - Projektgruppen har til formål at være idéskabere, ildsjæle og eksponenter for kvinder i karriere, så Deloitte kan nå sine mål for kvinder i karriere. Projektgruppen skal tematisere og synliggøre vigtigheden af kvinder i karriere således, at vi understøtter en kultur, der giver mulighed for mangfoldighed blandt medarbejderne, lykkes bedst muligt.
- **Kvindenetværk** – gruppe af initiativtager for lokale kvindenetværk. Netværket har til opdrag:
  - At tematisere og synliggøre kvinder i karriere ved at sætte forskellige emner på dagsordenen, som kan kanaliseres ud i de

# Status på projektet

- Afholdelse af **workshop om kvinder i karriere** den 8. december
- Afholdelse af **kvindedag** den 9. marts
- Vi har sat fokus på **work life balance** bl.a. via en portal på Deloitte Resources og ved at wlb indgår som et fast punkt på udviklingssamtalerne
- Flere lokale **kvindenetværk** sætter dagsorden og har fokus på kvinder i karriere. Centralt understøtter vi disse initiativer og har afholdt et fælles kvindenetværksmøde hvor udviklingssamtalen var på dagsordenen
- Vi har udviklet en **kvindeportal version 1**, som kan inspirere ledere og kvinder til karriereudvikling i Deloitte

## Tal for Deloitte pr. 1.10.2009

	Antal	%-andel
Kvindelige Seniorer	181	46,9%
Mandlige Seniorer	205	53,1%
Kvindelige Managers	83	30,3%
Mandlige Managers	191	69,7%
Kvindelige Senior Managers	40	23,8%
Mandlige Senior Managers	128	76,2%
Kvindelige partnere	13	8,9%
Mandlige partnere	133	91,1%
Kvindelige indehavere	3	2,8%
Mandlige indehavere	106	97,2%

# Afdelingsledere – niveau 2 ledere

Samlet antal N2 ledere:

Mænd 93 73%

Kvinder 34 27%

# Mål og måltal for kvinder i ledelse

52% af dem vi ansætter er kvinder og dem vil Deloitte gerne fastholde. Fokus vil være på at udvikle og fastholde kvinder på de højere stillingsniveauer for at sikre flere kvindelige N2 ledere og kvindelige partnere. Dermed vil målene for kvinder i karriere være:

## Fastholdelse af kvinder 2015

- Managers 40% 110 kvinder/164 mænd
- Senior Managers 30% 50 kvinder/ 118 mænd

## Kvinder som en del af den øverste ledelse 2025

- Partnere 25%
- Indehavere 15%

## Kvinder som niveau 2 ledere 2015

- Kvindelige N2 ledere 40% minimum af hvert køn

## Mål og måltal for kvinder i ledelse - delmål

	2009	2013	2015
Kvindelige Managers	30% (83)	35% (96)	40% (110)
Kvindelige Senior Managers	24% (40)	27% (45)	30% (50)
Kvindelige partnere	9% (13)	11% (16)	12% (18)
Kvindelige IH	3% (3)	4% (4)	6% (5)
Kvindelige N2 ledere	27%	34%	40%

# Personalepolitik

Ud fra et ønske om at tiltrække og fastholde kompetente kvindelige medarbejdere har Deloitte valgt at tilbyde en række vilkår som strækker sig ud over lovgivningens rammer. Det drejer sig bl.a. om:

- Barnets første sygedag
- Work life balance
- Flexibilitet – mulighed for selv at tilrettelægge arbejdstid i forhold til familieliv
- Fuld løn under barsel – dobbelt så meget som loven kræver og i 10 uger længere
- Barselssamtale – mulighed for fortsat tilknytning til konkrete kunder efter endt orlov

# Ansættelse, rekruttering og headhunting

Vi har som et led i S2010 i gang sat en fokuseret rekrutteringsproces, med fokus på interviewteknik, testning og proces for rekruttering.

- Rekruttering i Deloitte sker decentralt, gennem ca. 59 rekruttører, heraf 18 (31%) kvindelige rekruttører. Antallet af samtaler med kvindelige ansøgere er ca. 60%, hvorfor vi ønsker at matche vores ansøgere ved at **antallet af rekruttører udgør minimum 40% af hvert køn.**
- Ved brug af headhunting/eksterne rekrutteringsfirmaer er det et mål at få **stillet minimum 40% af hvert køn til rådighed.**

# Karriereudvikling

Deloitte har udviklet en **ledelsesmodel og implementering af lederudviklingsprogram** for alle niveau 2 ledere er igangsat i 2008. Udviklingsaktiviteterne understøtter ledelse som faglig disciplin. Lederne skal arbejde med en række af forskellige ledelsesværktøjer indenfor performance, relationer, styring og strategi samt arbejde med deres personlige lederskab.

Deloitte har med succes arrangeret flere **kvindedage**, hvor kun kvinder inviteres. Oftest med en ekstern indlægsholder som udgangspunkt. Her drøftes bl.a. det at være kvinde i vores organisation og de muligheder og udfordringer det giver. Initiativer der skal inspirere kvinder på alle niveauer i organisationen

Deloitte arbejder aktivt med **work life balance**, dels gennem en wlb portal dels gennem et konkret punkt i udviklingssamtalen. Wlb har skabt mulighed for at drøfte fleksibilitet i forhold til dér hvor den enkelte er i sit liv arbejdsmæssigt som privat

I foråret 2009 foretog Deloitte en **holdningsundersøgelse**, hvor bl.a. spørgsmålet omkring kvinder i karriere indgik. *"Deloitte er særligt opmærksom på kvinders karriere for at sikre deres udvikling i Deloitte"* 25% af alle medarbejdere svarede at Deloitte er dårlige til dette og derfor kan vi gøre det bedre. Derfor:

- **Håndtering af kvinder i karriere er en del af lederudviklingsaktiviteterne for N2 ledere**
- **Koncept for mentorordning udvikles og implementeres**
- **Udvikling og implementering af kvindenetværk på tværs af functions og geografi**
- **Særligt fokus på kvinder i performance management processen**

# Dele erfaringer og resultater

- Deloitte vil deltage aktivt i netværket omkring Kvinde Charter
- Kvinder i karriere vil være en integreret proces i vores kommunikationsstrategi – første artikel kommer i Partner Nyt i septemberudgaven
- Der vil ske kvartalsvis rapportering til KL
- Der vil ske ½ årlig rapportering til FL kreds
- Der vil ske årlig rapportering til Ligestillingsministeriet

# Kvinde Charter

- Ligestillingsministeriet tog initiativ til Charter i 2008
  - 10 virksomheder deltog ved opstart
  - Målet var 100 virksomheder i 2010
  - Pr. marts 2009 er der 73 deltagende virksomheder (eksempelvis Nykredit , IMB, Cowi og ATP)
- De virksomheder som tilslutter sig Charteret, forpligter sig til at gøre en konkret indsats for at få flere kvinder i ledelse.
- Forpligtelsen bliver tilpasset den enkelte branche, nuværende kønsmæssige fordeling mv.
- Charteret opregner syv områder, som den underskrivende virksomhed skal sætte ind i forhold til.

# Kvinde charter - 7 punkter til forpligtelse

- At udarbejde en **strategi eller plan** for at få flere kvinder i ledelse eller for at fastholde en lige balance og igangsætte initiativer herfor.
- At **udvikle og opstille mål for kvinder i ledelse**, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer indenfor et fastsat tidsrum eller andelen af kvinder i talentpools eller pipeline.
- At sikre en **personalepolitik** som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder.
- At **ansættelsesprocedurer og rekruttering** bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.
- At fastsætte et minimum for **antallet af kvindelige kandidater**, hvis der bliver gjort brug af **headhuntere til rekruttering af ledere**.
- At skabe rammer for den enkelte **kvindes karriereudvikling** gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.
- At dele **erfaringer og resultater** fra den indsats som sker på baggrund af charteret, f.eks. ved at bidrage til ligestillingsministerens tema-side på internettet om kvinder og ledelse.