

Likestillingsredegjørelse for Telenor Norge for 2023:

I Telenor Norge AS arbeider vi for likestilling og mot diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk og kombinasjoner av disse grunnlagene. Videre arbeider Telenor Norge for å søke å hindre trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold.

Denne redegjørelsen omfatter to deler. Del 1 omhandler den faktiske tilstanden for kjønnslikestilling i Telenor Norge. Del 2 omhandler hvordan vi jobber for å sikre likestilling og ikke-diskriminering i praksis.

Del 1 Faktisk tilstand for kjønnslikestilling

Kjønnsbalanse og lønnsforskjeller

I henhold til lovkravene for rapportering, avgir vi redegjørelse for lønnsforskjeller mellom kvinner og menn og ufrivillig deltid annet hvert år.

1.1 Fordeling av kvinner og menn i selskapet, samt lønnsforskjeller mellom kjønn på selskapsnivå:

Slik ser den faktiske tilstanden for kjønnslikestilling i Telenor Norge AS for perioden januar-desember 2023:

Totalt	Kvinner	Menn	Grunnlønn (kvinners andel av menns lønn i prosent)	Total kompensasjon (omfatter både kontante – og naturalytelser, oppgitt i kvinners andel av menns lønn i prosent)
Total fordeling menn vs kvinner i selskapet (antall)	928	2257	92,2	89
TMA	5	5	97	98
Band A	19	50	91	91
Band B	70	152	101	99
Band C	225	719	94	91
Band D	273	877	97	94
Band E	141	257	103	95
Band F	235	307	105	99

Utvikling siste tre år, lønnsgap på selskapsnivå:

År	Antall kvinner	Antall menn	Kvinnens andel av menns lønn – grunnlønn i prosent	Kvinnens andel av menns totalkompensasjon i prosent
2021	980	2309	90	86,6
2022	991	2322	90,9	87
2023	928	2257	92,2	89

1.2 Sammensetting av stillingsgrupper

Vi har diskutert sammensetning av arbeidstakerkategoriene med våre fagforeninger. Vi har benyttet vår implementerte modell for kategorisering av stillinger, Job Architecture, i dette arbeidet. Arbeidstakerkategoriene er sammensatt på tvers av organisasjonen innenfor det juridiske selskapet. Arkitekturen skal blant annet bidra til å synliggjøre ulike karriereveier for ansatte. Det er i sammensetningen av stillingskategoriene lagt vekt på krav til kompetanse, ansvar, kompleksitet og arbeidsforhold. Siden rapporteringen for 2021, har vi gjort en tilleggsanalyse i band F. Her har vi sett både på kjønnsforskjeller i hele kategorien, men vi har også skilt ut og gjort konkrete analyser for Kundeansvarlige hvor alle medarbeidere er omfattet av et eget lønssystem, som ikke nødvendigvis er direkte sammenlignbart med andre arbeidstakere i band F. Vi har derfor for ordens skyld sett på om det er forskjeller mellom de Kundeansvarlige i band F og de øvrige arbeidstakerne i arbeidstakerkategorien. Dette kommer vi nærmere tilbake til.

Modellen er for øvrig lagt opp slik at stillingene innplasseres i tre kategorier (ledere, eksperter, fagspesialister) og deretter i ulike grupperinger (band). Se vedlegg for nærmere beskrivelser av stillingskategoriene.

1.3 Lønnsforskjeller, nærmere forklart

Kvinnens andel av menns lønn på selskapsnivå er 92,2 prosent når det gjelder gjennomsnittlig grunnlønn, og 89 prosent når det gjelder gjennomsnittlig totalkompensasjon. Hoveddrivere til lønnsforskjellene på selskapsnivå hva gjelder grunnlønn, er i størst grad at menn er overrepresentert i de øverste stillingskategoriene, mens kvinner er overrepresentert i de lavere stillingskategoriene. Dette er tilsvarende forklaring som ved lønnskartleggingen i 2021, som var forrige gang vi analyserte på arbeidstakerkategorier. Blant ledere totalt er 29,4 prosent kvinner (mot 27,6 % i 2022). I selskapets toppledergruppe er det 50 prosent kvinneandel.

Hovedårsaken til at forskjellene mellom kvinner og menn på totalkompensasjon, er at menn i større grad har stillinger som innebærer tillegg utover grunnlønn (for eksempel billønnsordninger, hjemnevakt og turnustillegg), samt arbeider mer overtid. Dette er også samme årsaksbilde som ved analysen i 2021. I lys av at forskjellene synes å være særlig knyttet til at menn og kvinner har ulike yrker, er det særlig oppmerksomhet på dette i rekrutteringssammenheng.

Når man kontrollerer for andre variabler som divisjons – og enhetstilhørighet og jobbkategori, synker lønnsforskjellene betydelig, til ca. 1,2 prosent på grunnlønn og ca. 2,8 prosent på totalkompensasjon. Dette er en positiv utvikling fra analysen i 2021. Det må også tas i betraktning at vi har individuell avlønning, i hovedsak utenfor lønssystemer som fastsetter konkrete lønnsnivåer. Det kan dermed

foreligge saklige grunnlag for forskjeller, med hensyn til for eksempel prestasjon, vurdering av nødvendig konkurransedyktig startlønn i selskapet osv.

Det er band A, C og D som har lønnsforskjeller av betydning.

I band A er det relativt få medarbeidere, og dette kan medføre at enkeltpersoners lønn gir høye utslag. Hoveddriver for lønnsforskjeller i band A er at det er flere menn som har lederbonus og billønn.

I band C er det større lønnsforskjeller på total kompensasjon enn på grunnlønn. Forskjellen på total kompensasjon er i hovedsak drevet at menn i større grad har billønn, har roller med ulike ulempetillegg og jobber mer overtid. Kvinner har i større grad sykefravær utover 1 års fravær. Menn har også lenger ansiennitet, noe som kan påvirke lønnsforskjellene. I band C har det liten betydning hvor medarbeider jobber.

I band D er det små forskjeller på grunnlønn, og noe mer på total kompensasjon. Forskjellene skyldes i hovedsak at menn i større grad har billønn, har roller med ulike ulempetillegg og jobber med overtid. Menn har også høyere alder og lengre ansiennitet, noe som kan påvirke lønnsforskjellene.

I Band F er det generelt små lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Dette er en arbeidstakerkategori hvor det kan være relativt ulike roller og utdanningsbakgrunner. Over 90 prosent av alle Kundeansvarlige i Kundeservice ligger i dette bandet. Det er dermed gjort en ekstra analyse for å se både på innbyrdes forskjeller mellom Kundeansvarlige i Kundeservice, men også hvordan de ligger an sammenlignet med andre arbeidstakere i kategorien. Konklusjonen av analysen er at det ikke er nevneverdige forskjeller når man sammenligner Kundeansvarlige med øvrige roller i band F generelt sett. På total kompensasjon viser regresjonsanalyse kun på kjønn at forskjellen er 1,8 prosent i kvinners disfavør både i bandet generelt og for Kundeansvarlige. Den eneste forskjellen mellom gruppene fremkommer når man ser på median, hvor vi ser en «reversed gender gap» for roller utenfor Kundeservice i band F. Dette skyldes at noen få menn har høyere inntekt som hever gjennomsnittet for menns lønn, slik at total kompensasjonen er høyere for menn enn kvinner. De fleste kvinner har imidlertid høyere lønn enn menn har. Dette gjelder kun medarbeidere utenfor Kundeservice.

Når det gjelder pensjon har Telenor Norge innskuddspensjonsordning for alle som er ansatt etter 1. januar 2006, som innebærer at det gjøres innskudd beregnet av pensjonsgivende lønn opp til 12G i fond med varierende aksjeandel. Telenor har også en ytelsespensjonsordning som ble lukket i 2006, og som gir en andel av lønnen opp til 12G som en livsvarig ytelse.

1.4 Midlertidige ansatte, foreldrepermisjon, faktisk og ufrivillig deltid

Vi har kartlagt kjønnsfordelingen knyttet til midlertidig ansettelse, uttak av foreldrepermisjon og faktisk deltid (tallene i parentes er fra 2022):

Kjønnsbalanse totalt i selskapet		Midlertidig ansatte		Foreldre-permisjon		Faktisk deltid	
Oppgis i antall		Oppgis i prosentandel av alle ansatte		Oppgis i gjennomsnitt antall uker		Oppgis i prosentandel av alle ansatte	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
928 (991)	2257 (2322)	0,12 (0,12)	0,4 (0,6)	20 (18)	12 (12)	1,44 (1,47)	2,6 (2,26)

(tallene i parentes er fra 2022)

1.4.1 Nærmere om foreldrepermisjon, sykefravær og rekruttering

Foreldrepermisjon 2023

I 2023 tok 117 ansatte ut lovfestet foreldrepermisjon, jf. arbeidsmiljøloven § 12-5. Av disse var 65 prosent menn og 35 prosent kvinner. Menn tok i gjennomsnitt ut 12 uker av lovfestet permisjon, som er på nivå med 2021 og 2022. Kvinner tok i gjennomsnitt 20 ukers foreldrepermisjon i 2023, som er noe mer enn i 2021 og 2022. Det gjøres oppmerksom på at dette kan være deler av permisjonen, da gjennomsnittstall kun forholder seg til uker tatt ut i kalenderåret 2023.

Selv om det innenfor lovens rammer gjelder valgfrihet med hensyn til hvem som tar ut permisjon, er Telenor Norge AS opptatt av at menn skal ha like stor anledning til, og aksept for, uttak av permisjon.

Sykefravær 2023

Sykefraværet blant de ansatte var på 3,92 prosent i 2023, mot 3,76 prosent i 2022. Sykefraværet blant kvinner var 5,85 prosent, som er en nedgang fra 6,07 prosent i 2022. Menns sykefravær var 3,11 prosent, som er en oppgang 2,76 prosent i 2022. Sykefraværet har de siste årene vært svakt stigende. Selv om sykefraværnivået ikke anses alarmerende høyt, legges det opp til en forsterket innsats i sykefraværsoppfølging i 2024. Det arbeides med tydeliggjøring av prosesser for sykefraværsoppfølging fra lederes side, herunder vurderinger knyttet til tilretteleggingsmuligheter. Dette er også et resultat av en intern HMS revisjon, hvor det ble påpekt at det kan være behov for å se på en styrking av oppfølging, særlig av langtidsfravær utover ett år. Dette har også vært et tema i AMU gjennom året.

Fravær relatert til sykt barn/barnepasser viser følgende fordeling for 2023: Kvinner tok ut 31 prosent (34,4 prosent i 2022) og menn 69 prosent (mot 65,6 prosent i 2022).

Rekruttering 2023

I 2023 rekrutterte Telenor Norge 236 medarbeidere, hvorav av 23 prosent av dem var kvinner. Dette er en betydelig nedgang fra 29 prosent i 2022. Blant ledere var andelen nyrekrutterte kvinnelige ledere 20 prosent, som også er betydelig lavere enn året før. Dette har til dels sammenheng med at selskapet høsten 2022 gjennomførte en større reorganisering, med innplassering av ledere i alle divisjoner på alle nivåer med virkning fra 1.1.2023. Det har derfor vært et lavt antall eksterntrekrutteringer av ledere i 2023. Når det gjelder andelen kvinner generelt sett i nyrekrutteringer, bemerkes at det var en streng rekrutteringskontroll i 2023, da selskapet også gjennomførte nedbemanning på vårparten. Det er dermed et langt lavere antall rekrutteringer i 2023 enn i 2022. Det har hovedsakelig vært rekruttering til tekniske områder innenfor IT og Sikkerhet, hvor det har vært et lavt antall kvinnelige søkere. Divisjonene innenfor Teknologi og IT har kjønnsbalanse

høyt på agendaen, og engasjerer seg også i aktiviteter innenfor partnerskap som ODA-nettverket, for å få bedre innsikt i årsak og virkning når det gjelder andelen kvinnelige søkere. Dette vil følges nærmere opp i 2024.

1.5 Undersøkelse om ufrivillig deltid

Når det gjelder kartlegging av ufrivillig deltid, har vi gjennomført en medarbeiderundersøkelse blant alle våre deltidsansatte per 31.12.2023.

Innholdet i undersøkelsen er diskutert i forkant med fagforeningene som har gitt sine innspill. Godt over halvparten av våre deltidsansatte arbeider innenfor Kundeservice-området. 45 % av de deltidsansatte totalt besvarte undersøkelsen. I tallangivelsene fremover oppgis andelen i prosent av de som har besvart undersøkelsen.

Undersøkelsen viser at 15,8 % av de som har besvart undersøkelsen ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer, noe som er en nedgang fra 20 prosent i 2021. Disse arbeider i all hovedsak i Kundeservice. Hovedårsakene til at det store flertallet av de deltidsansatte er fornøyde med den stillingsprosenten de har, er ifølge undersøkelsen at de er studenter, at de ønsker tid til å pleie andre interesser eller har helseutfordringer som hindrer større stillingsprosent. Nesten alle som ønsker høyere stillingsprosent ønsker fulltidsstilling, og de aller fleste har tatt opp ønsket med nærmeste leder. Telenor Norge er kjent med at det med jevne mellomrom er noen deltidsansatte som ønsker høyere stillingsprosent enn de har. Dette følges løpende opp og ledelsen gjør vurderinger av om det er forenlig med driften å øke stillingsprosenten der dette er ønskelig fra medarbeiders side. I mange tilfeller får vi også dette til. Kundeservice er imidlertid avhengig av en viss fleksibilitet med tanke på volum og åpningstider, samt kveld – og helgearbeid, og har derfor behov for en viss andel deltidsstillinger ut fra forretningsmessige behov. Telenor Norge har stilt spørsmålet om de deltidsansatte jevnlig jobber mer enn det stillingsprosenten tilsier. Her svarer 72,2 prosent nei, og 28,2 prosent ja. Av de som har svart ja, jobber 65 prosent 5-10 prosent mer enn sin avtalte stillingsprosent, 15 prosent jobber mellom 10 og 20 prosent mer, og 20 prosent jobber 20 prosent eller mer enn sin avtalte stillingsprosent.

Del 2: Slik jobber vi for å sikre likestilling og ikke-diskriminering i praksis

1. Prinsipper, prosedyrer og standarder for likestilling og mot diskriminering

Telenor Norge er bundet av alle Telenors personalpolitiske dokumenter, hvor likestilling, ikke-diskriminering, mangfold og inkludering utgjør en sentral del, herunder i Code of Conduct, hvor det fastslås at:

“All employees deserve a workplace environment, independent of work location, that is free from harassment, intimidation, discrimination or threats of violence for any reason, including actions based on gender, sexual orientation or identity, race, ethnicity, disability, national origin, religious or cultural beliefs or citizenship.

- *We view employee diversity as a competitive advantage, as it broadens our perspective and allows us to better understand our customers’ needs and wants*
- *Telenor does its utmost to actively promote equality in all employment practices*

- *We foster a working environment where people are treated honestly and professionally and are valued for their unique ideas and differences”*

Telenor Norge gjennomfører en obligatorisk, årlig opplæring i forståelsen av Code of Conduct, inkludert dilemmatrening for alle ansatte. Dette ble også gjennomført i 2023. Brudd på Code of Conduct og øvrige retningslinjer skal tas opp med nærmeste leder, eventuelt gjennom Telenors varslingskanal. 89 prosent av de ansatte i Telenor Norge opplyste i medarbeiderundersøkelsen høsten 2023 (mot 88 prosent i 2022) at de mener de er komfortable med å rapportere brudd på Code of Conduct hvis de ser slike brudd. 6 prosent stiller seg nøytrale (mot 7 prosent i 2022), mens 5 prosent (mot 5 prosent i 2022) svarer negativt.

For øvrig er Telenor Norge omfattet av Telenors Group Manual for Diversity and Inclusion og People Policy, hvor mangfold og inkludering i 2023 har vært et prioritert område. Telenorselskapene er gjennom revidert People Policy pålagt å utarbeide en handlingsplan for likestilling. Telenor Norge sin handlingsplan er inntatt i dette dokumentet under overskriften om aktiviteter for 2024. I forbindelse med en strategisk retning med økt grad av å jobbe tvers av Telenors selskaper i Norden, har det vært avholdt flere møter i Diversity & Inclusion Community i Telenor, hvor fageksperter fra de respektive nordiske land deltar. Tema for møtene har vært erfaringsutvekslinger på tvers, samt arbeidet med å lage handlingsplaner for likestilling og inkludering i selskapene.

Telenor Norge er omfattet av Telenors varslingsrutiner, som også omfatter Telenors sentrale varslingskanal Integrity Hotline hvor varsler om brudd på Telenors retningslinjer kan gis, også anonymt, om ønskelig. Saker som varsles til Integrity Hotline og som skal følges opp av Telenor Norge, følges opp av vår Compliance-funksjon med nødvendige undersøkelser og eventuelle oppfølgingstiltak. Dette gjelder alle negative/kritikkverdige hendelser, herunder det som gjelder likestillingsfeltet. Telenor Norge har håndtert noen få saker knyttet til diskrimineringsfeltet, herunder saker med anførsler om seksuell trakassering. Disse er fulgt opp av vår Compliance-funksjon i dialog med lokal ledelse.

Telenor Norge er en tariffbundet virksomhet og er bundet av hovedavtaler, overenskomster og særavtaler mellom Telenor Norge og hhv. EL og IT Forbundet, NITO, Tekna og Negotia. Tariffavtalene gir også bestemmelser for likestilling og mangfold. Telenor Norge har et aktivt partssamarbeid med alle fire fagforeninger, og følger opp tariffoppliktelsene i nært samarbeid med disse, i både formelle og mer uformelle møter. Dette kommer vi nærmere tilbake til under punkt 2.1.1.

2. Strukturen for likestillingsarbeidet

2.1 Overordnet

Både ledelsen og tillitsvalgte i Telenor Norge har stor oppmerksomhet med hensyn til å etterleve våre interne politikkdokumenter. Dette omfatter også likestillingsfeltet, som er en integrert del av vår People Strategi.

Likestillingstematikk har gjennom 2023 og begynnelsen av 2024 vært viet egen oppmerksomhet i flere møter mellom administrasjonen og de tillitsvalgte. Diskusjonene har blant annet omhandlet risiko/hindringer for likestilling, diskusjon av arbeidstakerkategorier i forbindelse med lønnskartlegging og undersøkelse om ufrivillig deltid. Videre har partene blitt enige om å innføre et eget årshjul for likestilling, med fire faste møter i året som dedikeres til å følge opp fire-stegsmodellen. Det er enighet mellom partene at en slik struktur er fornuftig, men at likestillingsrelevant tematikk i tillegg også vil diskuteres løpende i formelle og uformelle fora der det er relevant.

Telenors rekrutteringsmiljø har fortsatt sitt fokus på mangfold i rekrutteringsprosesser for selskapet.

AMU spiller en viktig rolle i ulike temaer knyttet til helse, miljø og sikkerhet. AMU har i 2023 møttes 5 ganger. I 2023 har det av relevante områder i denne sammenheng særlig vært tematikk knyttet til sykefravær og sykefraværsoppfølging, innleie, rapporterte saker i vårt skaderapporteringsystem Synergi Life, risikovurdering for selskapet, og gjennomførte revisjoner og granskninger.

Telenor har en egen plattform for ansattes læring (Telenor Academy), hvor det finnes betydelig kursmateriale angående likestillingstematikk, for eksempel læringsmoduler i såkalt unconscious bias (ubevisste fordommer).

Telenor som konsern har en strategisk målsetting om å øke kvinneandelen i konsernet. På ledernivå er målsettingen 40 prosent kvinner blant seniorledere innen 2025. Telenor Norge har på de øverste ledernivåene over 36 prosent ledere blant de tre øverste lederlagene og anser at vi er på god vei mot å oppnå denne målsettingen. Dette anser vi som svært positivt.

2.2 Vi oppdaget følgende risikoer for diskriminering og hindre for likestilling

Telenor Norge AS er pliktige til å jobbe etter den lovpålagte fire-steps arbeidsmetoden i likestillings- og diskrimineringslovens § 26 a – d. Et viktig kartleggingsverktøy i denne firestegsmodellen for å avdekke risiko for diskriminering og hindre for likestilling, er våre medarbeiderundersøkelser (Employee Engagement Survey – EES).

Hovedundersøkelsen gjennomføres hver høst blant alle ansatte. I tillegg gjennomføres det flere mindre, såkalte PULS- undersøkelser i løpet av året. I tillegg er samarbeidet med de tillitsvalgte og AMU svært viktig for å få belyst problemstillinger og utfordringer med tanke på arbeidsmiljø, sykefravær, og eventuelle likestillingstemaer.

Forrige medarbeiderundersøkelse (EES) ble gjennomført høsten 2023. I det følgende gir vi noen eksempler på resultater som viser hvordan ansatte oppfatter den overordnede likestillingssituasjonen i Telenor Norge:

I undersøkelsen fremgår det at 93 prosent (mot 93 prosent i 2022) av de ansatte føler de kan være seg selv på jobben, 4 prosent svarer nøytralt (mot 4 prosent i 2023), mens 3 prosent svarer negativt på dette spørsmålet. Her altså nivået likt som i fjor.

På spørsmål om ansatte føler at alle har samme muligheter til egen utvikling uavhengig av kjønn, nasjonalitet, alder, fysiske forutsetninger, personlig bakgrunn eller noe annet diskrimineringsgrunnlag, svarer 86 prosent positivt (mot 87 prosent i 2022), 9 prosent svarer nøytralt (mot 8 prosent i 2022) og 5 prosent svarer negativt (mot 5 prosent i 2022). Her har tallene gått noe ned fra 2022.

På spørsmål om man har nødvendig fleksibilitet til å sikre balanse mellom arbeid og fritid, svarer 89 prosent positivt (mot 90 prosent i 2022), 6 prosent nøytralt (mot 5 prosent i 2022) og 5 prosent negativt (mot 5 prosent i 2021). Dette er en svak nedgang, men anses ikke som urovekkende. Det har skjedd relativt store endringer i organisasjonen i 2023, og i lys av at dette kan påvirke arbeidsbelastning og oppgaver, anses det positivt at det høye nivået opprettholdes. På spørsmål om ansatte føler de kan uttrykke sine meninger uten frykt for negative reaksjoner, svarer 84 prosent ja (mot 85 prosent i 2022), 9 prosent nøytralt (mot 8 prosent i 2022) og 7 prosent negativt (mot 7 prosent i 2022).

Selv om det store flertallet av ansatte svarer positivt eller nøytralt på slike spørsmål, er det viktig å avdekke behov for eventuelle tiltak for å endre kursen for de som svarer negativt. Videre kartlegging av eventuelle årsaker og iverksettelse av eventuelle tiltak håndteres lokalt i egne oppfølginger av resultater fra medarbeiderundersøkelsene i de enkelte avdelinger.

For øvrig løfter vi følgende risikomomenter for likestillingstilstanden i Telenor Norge:

- Det er relativt stor og svakt økende kjønnsbalanse i virksomheten, med overvekt av menn på alle nivåer. Ubalansen er størst i våre tekniske miljøer.
- Rekrutteringstallene for 2023 viser sterk overvekt av mannlige tilsetninger, inkludert til lederroller.
- Det er fortsatt en underrepresentasjon av kvinner i de øverste jobbkategoriene, og en overrepresentasjon i de lavere jobbkategoriene.
- Selv om hoveddelen av forskjeller i lønn mellom kvinner og menn har forklarlige årsaker og minsker når man kontrollerer for alder, ansiennitet, divisjons – og enhetstilhørighet og jobbkategori/stillingsnivå, er det likevel noen lønnsforskjeller som mangler slike forklaringer.
- Det generelle sykefraværet har økt noe i 2023. Det har vært en nedgang i sykefraværet for kvinner, men til gjengjeld en økning blant menn. Økningen i sykefravær gir grunnlag for å vurdere årsaksbildet og mulige tiltak nærmere.

2.3 Mulige årsaker til risikoer og hindre

Vi har i våre vurderinger funnet følgende mulige årsaker til risikoer og hindre:

- Lønnsforskjellene mellom kvinner og menn på selskapsnivå skyldes i stor grad at det fortsatt er overrepresentasjon av menn i de øvre arbeidstakerkategoriene.
- Det er stor konkurranse om kvalifisert arbeidskraft generelt innenfor Telenor Norges nedslagsfelt, og det er tradisjonelt betydelig færre kvinner enn menn som utdannes og søker jobber innenfor teknologiske områder. Vi rekrutterer stort sett til ekspertstillinger i tekniske roller, der kandidatbasen er overrepresentert av menn.
- Menn jobber i snitt mer overtid enn kvinner.
- Menn har i større grad enn kvinner roller som gir ulike tillegg (for eksempel billønn, turnustillegg, vakttillegg).
- Kjønnsbalansen i selskapet fra før anslås å kunne gjøre det vanskeligere både å rekruttere og beholde kvinnelige ansatte.
- En utfordring når det gjelder mangfold på etnisitet, er at Telenor Norge er underlagt sikkerhetslovgivning med begrunnelse i håndtering av kritisk infrastruktur, noe som anslås å påvirke muligheten til rekruttering av medarbeidere med bakgrunn fra/relasjoner til land som fra myndighetenes side anses å være til hinder for nødvendig sikkerhetsklarering. Dette kan også påvirke mangfoldet blant ledere. Med økende uro i global sammenheng har denne utfordringen heller økt enn minsket de siste par årene.

2.4 Vi har igangsatt/gjennomført følgende tiltak i 2023:

Telenor Norge følger som tidligere en prosess for oppfølging av våre medarbeidere, kalt People Dialogue. Denne omfatter fastlagte prosesser for medarbeidersamtaler, fastsetting av mål og utviklingsplaner for de ansatte.

Det er nærmeste leder som har ansvaret for å følge opp sine medarbeidere og dette skal i henhold til vår personalpolitikk skje uten noen form for diskriminering på noe grunnlag.

Kjønn:

Telenor Norge er partnerbedrift for SHE-Community og har i 2023 som i 2022 hatt fire kvinnelige ledere som deltakere i programmet, som fokuserer på å øke antall kvinner i toppledelse. Telenor Norge har i 2023 som i 2022 hatt en kvinnelig deltaker i Kronprins Haakons lederprogram for yngre ledere.

Det er ulike mentorordninger i selskapet, henholdsvis for unge medarbeidere og for ledere. Her legges det vekt på god kjønnsbalanse, og er valgt ut like mange menn og kvinner til mentorprogrammene.

I Telenor Norges øverste ledelse er 50 prosent kvinner. Dette er en økning fra 44 prosent i 2022. Telenor Norge har også et Long Term Incentive program med fokus på kvinnelige ledere og eksperter, hvor 3 av 5 deltakere i 2023 var kvinner (alle kvinner var under 40 år), som er tilsvarende som i fjor.

Telenor Norge markerte kvinnedagen den 8. mars på vårt intranett med et innlegg fra vår administrerende direktør.

I 2023 besluttet Telenor å gå inn som platinum partner i ODA-nettverket som er Nordens ledende nettverk for mangfold innen teknologi. Dette partnerskapet forplikter. Vi har etablert et dedikert tverrfaglig internt ODA-team som skal sørge for at vi jobber med disse forpliktelsene på daglig basis. Teamet har sammen med HR i Telenor Norge deltatt på partner-hackathon for å styrke samarbeidet mellom partnere og en felles retning med mangfold og inkludering. Det interne nettverket har ansvar for å skape interne arenaer for dialog og å utfordre ledere på å tenke mangfold i alt vi gjør. De har allerede invitert til to interne arrangementer. Vi skal i løpet av våren 2024 arrangere vårt eget nettverksmøte og bidra til ODAs årlige arrangement Inspirasjonsdagen i juni 2024.

Funksjonsnedsettelse:

Vi har i 2023 videreført vårt arbeidstreningsprogram Open Mind. Programmet ble startet i 1996. Programmet gjennomføres i samarbeid med NAV for å bidra til inkludering av grupper som står utenfor arbeidslivet. Programmet har to målgrupper, hvor av den ene er personer med nedsatt funksjonsevne og den andre er personer med innvandrerbakgrunn fra land utenfor EU. Programmet går over ett år og innebærer blant annet at programdeltakerne hospiterer i ulike deler av selskapet. Dette er et viktig bidrag til å styrke vår inkluderingskultur. 15 personer avsluttet programmet i 2023, 2 med nedsatt funksjonsevne og 13 med minoritetsbakgrunn. 5 personer fikk jobb. Videre tok vi inn 17 personer i 2023, fordelt på oppstart vår og høst. Av disse har 3 nedsatt funksjonsevne og 14 har minoritetsbakgrunn. Open Mind er representert på ulike konferanser med arbeidsinkludering som tema og inviterer gjerne ulike interessenter på møter hvor programmet presenteres til inspirasjon for andre.

Høsten 2023 arrangerte Telenor Norge sammen med andre store bedrifter et åpent seminar med fokus på arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. Representanter fra både konsernets og Telenor Norges toppledelse deltok i paneldebatt med fokus på inkludering, tiltak for å få dette til og forevisning av eksempler fra egne virksomheter. Arrangementet var besøkt av representanter fra Telenor, andre større virksomheter, NGOer og andre interessenter. Det er viktig for Telenor å være en del av samfunnsdebatten og samarbeide med andre virksomheter for å løfte inkludering som tema.

Vår fleksible modell for hvor medarbeidere kan jobbe fra anses å være en fordel for ansatte med ulike funksjonsnedsettelser og kan bidra positivt til å øke andelen medarbeidere med nedsatt

funksjonsevne og legge ytterligere til rette for de medarbeiderne vi allerede har med funksjonsnedsettelse. Dette fremheves også gjennom Open Mind programmet.

Etnisitet:

Telenor er et globalt konsern med en mangfoldig arbeidsstokk fra mange ulike nasjonaliteter. Dette gjenspeiler seg også i Telenor Norge. Selv om arbeidsspråket i selskapet i utgangspunktet er norsk, er ansatte vant til å samarbeide på engelsk med kolleger som ikke snakker og/eller skriver norsk. Personalpolitiske dokumenter og annen informasjon utarbeides normalt på begge språk, noe som anses som positivt for en inkluderende kultur. Våre kantiner feirer tidvis også andre lands nasjonaldager med retter fra det enkelte land.

Vi har i 2023 tilgjengeliggjort teksting av flere live-strømmene arrangementer slik at engelskspråklige medarbeidere får med seg innholdet når det fremføres på norsk. Dette anses også som en fordel for medarbeidere med nedsatt hørsel.

Det vises for øvrig til omtalen av Open Mind programmet under overskriften Funksjonsnedsettelse, da programmet også har innvandrere med bakgrunn fra land utenfor EU som målgruppe.

Vårt rekrutteringsmiljø har gjennom 2023 arbeidet konkret med rekrutteringsstrategier for å øke mangfoldet i selskapet med hensyn til kulturelt/etnisk mangfold, se mer under rekruttering.

Religion/livssyn:

Vi legger vekt på å ha et variert mattilbud i våre kantiner og tilpasset ansatte med ulik religiøs tilknytning. Ansatte ved hovedkontoret på Fornebu har tilgang til et bønnerom. Telenor Norge legger til rette for markering av religiøse høytider.

Seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk:

Telenor arrangerte et eget arrangement i forbindelse med Pride. Dette omfattet lokalt Pride-tog, heising av Pride-flagget på Hovedkontoret på Fornebu og appeller fra sentrale ledere i konsernet, blant annet administrerende direktør i Telenor Norge. Det ble også arrangert en egen Pride-samling for sosialt samvær. Også andre lokasjoner hadde egne Pride-arrangementer, for eksempel Bergen, Trondheim og Grimstad.

Pride ble også viet oppmerksomhet gjennom artikler og innlegg på vårt Intranett, hvor det med all tydelighet fremgår at Telenor har «plass til hele deg». Videre ble det i forbindelse med Pride invitert til et foredrag med foreningen FRI.

Nærmere om personalområder:

Rekruttering:

Telenor Norge arbeider aktivt med mangfold i Employer Branding. Dette anses ikke bare et spørsmål om rettferdighet og inkludering; det anses som en strategisk fordel som bidrar til å løfte vår organisasjon. Mangfoldsarbeid er derfor integrert i vår employer branding-strategi, fordi vi er helt avhengig av både en sunn kjønnsbalanse og en mangfoldig arbeidsstyrke som speiler befolkningen for øvrig, for å kunne levere på våre strategiske mål for selskapet.

Telenor Norge utvidet i 2023 vårt samarbeid med SHE og hadde blant annet en egen «SHE young» scene på SHE konferansen sammen med to andre selskaper. Vi var også del av et stort standområde designet spesielt for unge deltakere. Målet med en tilstedeværelse var å skape engasjement hos en yngre målgruppe og bygge kunnskap om Telenor som arbeidsgiver og alle mulighetene som finnes i selskapet.

I våre rekrutteringsprosesser skal det så langt som mulig være kandidater av begge kjønn i finalerundene. Vi legger også til rette for at det skal delta kvinnelige ledere i intervjuer med kvinnelige kandidater. Telenor Norge jobber også aktivt med eksterne rekrutteringspartnere for at disse skal ha samme fokus på kjønnsbalanse som vi har internt.

- Mangfold er definert som 1 av 5 utviklingsområder hos Talent Acquisition, med en ansvarlig medarbeider som tar lead på området. Målet med dette utviklingsområde er: «Skape en rekrutteringsprosess som inviterer og bidrar til et mangfoldig arbeidsmiljø»
- Gjennom 2023 er det arbeidet med tekst og annonsemaler for å fremme mangfold, blant annet med fokus på feminine og maskuline ord for målrettet annonseskriking og det vil også fremover vært stort fokus på ordbruk fremover, inklusive ved bruk av AI-verktøy
- En egen slide om mangfold er inkludert i presentasjonen om Telenor benyttet i 1.gangsintervjuer
- Det er aktiv dialog mellom rekrutterer og rekrutterende ledere om mangfold i oppstartsmøter før rekruttering og underveis i rekrutteringsprosessene

Vi rekrutterte i 2023 34 studenter til sommerjobber og disse fordelte seg på 68 prosent menn (mot 53 prosent i 2023) og 32 prosent kvinner (mot 47 prosent i 2022). Her er det en relativt stor nedgang i kvinneandel fra året før. Tallene bedres imidlertid ved rekrutteringen av sommerstudenter for 2024, hvor det ligger an til 44 prosent kvinneandel. For 2023 nevnes også at det var økt representasjon av unge med minoritetsbakgrunn blant kandidatene.

Lønns- og arbeidsvilkår:

Telenor Norge har personalpolitiske retningslinjer og tariffavtaler som sikrer likebehandling av ansatte, uavhengig av bakgrunn og de lovbestemte diskrimineringsgrunnlagene, for eksempel hva gjelder lønn og lønnsvurderinger.

Selskapet har gjennomført lønnsforhandlinger med alle fire fagforeninger og har i den forbindelse også gitt ledere veiledning i hvordan de skal fordele lønnsoppgjør på en ikke-diskriminerende måte, inklusive likebehandle ansatte i foreldrepermisjon og sykmeldte.

Telenor Norge betaler full lønn utover 6 G ved sykdom og ved uttak av foreldrepermisjon. Vi dekker også full lønn for fedre i to ukers permisjonen i forbindelse med fødsel. Når det gjelder foreldrepermisjon, anslås det at full lønn under permisjon kan være et tiltak som fremmer at menn i større grad tar permisjon enn de ellers ville gjort.

Vi har i 2023 gjort flere lønnsjusteringer utenom lønnsoppgjør, hvor likelønn mellom menn og kvinner har vært et tema i vurderingene. Det er imidlertid liten grad av lønnsforskjeller mellom kvinner og menn i sammenlignbare stillinger, og vi har ikke ansett det nødvendig å gjennomføre ytterligere tiltak. Vi har i 2023 fortsatt med praksis om at ekstraordinære lønnsjusteringer vurderes av et «Compensation panel» bestående av sentrale toppledere og fagressurser som ser på ekstraordinære lønnsjusteringer i en større helhet i selskapet. Panelet har likelønn tydelig på sin agenda. Lønnsgapet mellom menn og kvinner er også noe tettet gjennom de siste to årene, noe som anses positivt.

Forfremmelse og utviklingsmuligheter:

Alle ledige stillinger utlyses alltid internt først. Vi har en egen policy om å ha kvalifiserte kandidater av begge kjønn i finalerunden. Dette følges opp av rekrutteringsteamet i samarbeid med rekrutterende leder. Ledergruppene har gjennomført årlig People Forum, hvor blant annet karriereutvikling for ansatte er et tema. Det er i denne sammenheng lagt vekt på å øke andelen kvinner som gis opprykk.

I 2023 har kvinneandelen i selskapets toppledelse økt til 50 prosent. Selv om antallet eksternt rekrutterte ledere har vært lavt i 2023, er likevel kvinneandelen i de øverste lederlagene nå over 36 prosent, som er en positiv utvikling og som viser at Telenor Norge tar målsettingen om økt kvinneandel i ledelse på alvor.

Alle ansatte har laget sin egen utviklingsplan i samråd med leder. Alle ansatte gs som i foregående år 40 timer av arbeidstiden i løpet av et kalenderår til egen læring og utvikling. Dette initiativet kalles "40 hour challenge". Det store flertallet av ansatte rapporterer at de mener utviklingsmulighetene er like for alle ansatte, uavhengig av bakgrunn. Det gjennomføres også utviklings/ekspertprogrammer for ansatte, og det legges vekt på så langt som mulig å ha kjønnsbalanse i deltakelsen i slike programmer.

Mulighet for å kombinere arbeid og familieliv/omsorgsoppgaver/permisjon ved fødsel/adopsjon:

Telenor Norge har i 2023 opprettholdt vår modell for økt fleksibilitet knyttet til arbeidssted for medarbeidere. Medarbeidere kan i stor grad, innenfor noen rammer, velge selv hvor de vil utføre arbeidet. Dette har skjedd i nært samarbeid og etter drøftinger med tillitsvalgte. Vi anser økt fleksibilitet som et gode som bidrar til å gjøre det enklere å kombinere arbeid med familieliv og omsorgsoppgaver, levering og henting i barnehagen, etc. Våre medarbeidere anser i høy grad at deres behov for fleksibilitet er dekket, ifølge vår medarbeiderundersøkelse, og tilfredsheten har vært stabilt høy siden innføring av fleksibilitet med hensyn til arbeidssted i forbindelse med pandemien.

Telenor Norge har fleksibel arbeidstid mellom klokken 7-18, med en kjernetid mellom 9-15.

Tilrettelegging:

Det har siden pandemien vært arbeidet videre med ordninger knyttet til arbeid hjemmefra. Vi har opprettholdt vår ordning med tilrettelegging av arbeidsplasser hjemme, med lån av utstyr fra Telenor, tilbud om innkjøp av papp-pult til å benytte som hev/senk-pult, ekstern skjerm, tastatur, mus, headset mv. Behov for tilrettelegging må tas opp med nærmeste leder, som vurderer nødvendige tiltak, eventuelt i samråd med HR og bedriftshelsetjenesten.

Vi har også i 2023 opprettholdt et økt antall dekkede psykologtimer og fysiske behandlinger gjennom vår helseforsikring.

I 2023 gjennomførte Telenor Norge også egne helsedager på Fornebu. I fire dager kunne Telenor Norges medarbeidere delta på seminarer og foredrag med ekstra fokus på helse og velvære på arbeidsplassen. Det ble tilbudt og gjennomført «mini-helsekontroller», førstehjelpskurs og foredrag om mental helse, rus og avhengighet mm. Seminarene ble også streamet slik at medarbeidere på andre lokasjoner kunne følge dem.

I 2023 er det også arbeidet med en revidert retningslinje for håndtering av rus og avhengighet. Denne ble ferdigstilt i første kvartal 2024. Det legges til rette for at medarbeidere med rus- og avhengighetsproblemer får nødvendig hjelp og bistand fra arbeidsgiver.

Arbeid mot trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold:

Telenor Norge har en egen Compliance-funksjon og varslingsrutiner for negative hendelser, inklusive for trakassering i ulike former. Hendelser kan varsles via vår offisielle varslingskanal Integrity Hotline som alle ansatte har enkel tilgang til. Det har i 2023 innkommet noen få slike saker til Integrity Hotline og gjennom andre kanaler innenfor trakassering/diskrimineringstematikk. Saker som er meldt til Compliance er håndtert og fulgt opp gjennom våre interne retningslinjer for undersøkelse/granskning og oppfølging. Saker meldt i linjen er fulgt opp i samråd med vår

Compliance-funksjon, og for øvrig fulgt konkret opp fra ledelsens side, også med bistand fra HR og i noen saker også Bedriftshelsetjenesten. Antall saker er omtrent på nivå med fjoråret. I 2023 har vi også påbegynt arbeidet med å utarbeide retningslinjer for håndtering av seksuell trakassering, som et supplement til våre gjeldende varslingsrutiner. Etter avtale med fagforeningene vil disse diskuteres nærmere i forbindelse med årshjulsarbeidet fremover og etter planen ferdigstilles i 2024.

Tiltak/aktivitetsplan for 2024:

I 2024 vil vi arbeide etter vårt nyopprettede årshjul for likestillingsarbeidet sammen med de tillitsvalgte. Dette omfatter egne kvartalsvise møter hvor vi vil ivareta firestegsmodellen og diskutere blant annet risiko og hindre for likestilling, aktiviteter og fokusområder innenfor likestilling og mangfold og evaluere gjennomførte tiltak.

Telenor Norge viderefører også i 2024 Open Mind-programmet for begge målgrupper. Vi vil også i løpet av første halvår ha en nærmere dialog med NAV om muligheter utover Open Mind programmet til å tilby praksisplasser eller på annen måte bidra til inkludering.

På rekrutteringsområdet vil det arbeides med å inkludere eget materiale om mangfold i oppstartspakken for nyansatte, i tillegg til å jobbe videre på allerede igangsatte områder.

Vi vil jobbe videre med vår deltakelse og engasjement i ODA-nettverket. Tidlig i 2024 har ODA-teamet arrangert en paneldebatt om mangfold. Ledergruppen i Teknologidivisjonen har i kjølvannet av dette også hatt et eget møte med vårt interne ODA-team. Her ble blant annet rekruttering, communities og fagmiljøer, fysisk tilstedeværelse, sosiale tiltak, karriereutvikling og sammensetning av lederteam diskutert. Det ble besluttet å invitere alle medarbeidere i divisjonen under 35 til et eget møte, for å bli enige om konkrete tiltak for bedre mangfold, ikke bare med hensyn til kjønn, men også når det gjelder andre mangfoldsparemetre. Slike tiltak anses som særlig viktig i divisjoner hvor kvinneandelen er særlig lav.

Telenor Norge fortsetter det nære samarbeidet med SHE Conference. I 2024 styrker vi dette ytterligere ved å ta en tydelig posisjon mot yngre målgrupper, blant annet med to sesjoner på SHE Young-scenen den 11. april. Der inviterer vi til samtaler og refleksjon rundt ærlighet, åpenhet – og hvordan bekjempe utenforskap. Vi skal ha en stor stand internt der vi ønsker å vise frem Telenor som arbeidsgiver gjennom historiene til våre egne ansatte. Svært mange ansatte er involvert i arbeidet, og vi sørger for å vise frem bredden og mangfoldet i Telenor. Dette skaper entusiasme og stolthet blant medarbeiderne.

Det er viktig å øke kvinneandelen i selskapet gjennom rekruttering, men det er like viktig å ta vare på kvinnene vi har. Derfor jobber vi målrettet med å involvere unge kvinner når vi er ute på studiestedene og på konferanser, når vi planlegger sosiale aktiviteter og andre arrangementer. Vi jobber også strukturert med historiefortelling og er i 2024 i ferd med å utvikle et konsept der vi trekker frem kvinnelige forbilder i selskapet. Portrettene vil bli publisert både eksternt og internt.

Når det gjelder markedsføring av Telenor Norge som arbeidsplass, har vi allerede deltatt på ulike arrangementer for å synliggjøre Telenor Norge som arbeidsplass i 2024. Vi deltok eksempelvis for første gang på Utdanningsmessa. Telenor Norge har økt sitt inntak av lærlinger gjennom de senere år, og anser dette som en viktig rekrutteringskanal av yngre arbeidstakere. Vi planlegger for videre aktiviteter for markedsføring av Telenor Norge som attraktiv arbeidsgiver i samarbeid med ulike studiesteder.

3. Vurdering av resultater av arbeidet og forventninger til arbeidet framover

Telenor Norge jobber stadig mer strukturert og i ulike kanaler for å øke kvinneandelen i selskapet. Det har vist seg særlig krevende i 2023, med mindre grad av rekruttering, men fortsetter å være et sterkt fokusområde i 2024. Vi er forventningsfulle til våre samarbeid med partnere og vårt arbeid med å løfte ulike former for mangfold gjennom å fremvise rollemodeller med ulik bakgrunn.

Det vil fortsatt arbeides aktivt med sikte på økt rekruttering av kvinner fremover, og med et ekstra fokus i våre teknologi- og IT-divisjoner. I denne sammenheng planlegges også utvikling av eksisterende og nye samarbeidsarenaer, blant annet med studiesteder som utdanner til tekniske områder, for eksempel innen IT. Vi har forventninger til engasjement internt og eksternt rundt SHE-conference, og ser frem til et tett samarbeid med ODA-nettverket også i 2024.

Medarbeiderundersøkelsene gir et bilde av at det store flertallet av medarbeidere mener alle har like muligheter i selskapet, uavhengig av kjønn, nasjonalitet, alder, fysiske helse, personlige bakgrunn eller andre diskrimineringsgrunnlag. Tilsvarende gjelder at de aller fleste medarbeidere føler at de kan være seg selv på jobben. Dette er svært positivt sett med selskapets øyne. Noen resultater viser en svakt nedadgående trend, og dette vil følges opp nærmere i den etterfølgende oppfølgingen av EES-undersøkelsen og i konkrete miljøer.

Telenor Norge vil fortsette med Open Mind programmet, både for personer med funksjonsnedsettelse og for personer med minoritetsbakgrunn. Dette anser vi som et viktig tiltak for å bidra til likestilling, ikke bare i selskapet, men også på samfunnsnivå.

Selv om vi vurderer likestillingstilstanden i selskapet overordnet som god og med mange positive aktiviteter og tiltak, ser vi frem til å videreutvikle en enda mer systematisk tilnærming i arbeidet med likestillingsfeltet. Dette gjelder særlig kartlegging av risikomomenter og iverksettelse av målrettede tiltak, på alle diskrimineringsgrunnlag, og særlig kombinasjoner av slike. Våre tekniske divisjoner har vi et ekstra fokus på kjønnslikestilling fremover, men vil også være opptatt av mangfold på andre områder. Blant annet er det relativt sett høy alder i mange miljøer, og dermed viktig både å ivareta seniorarbeidstakere – men også rekruttere yngre arbeidstakere.

I 2024 vil selskapet samarbeide aktivt med de tillitsvalgte for å gjøre nødvendige prioriteringer og følge opp fastsatte møteplasser for likestillings- og mangfoldsarbeidet. Vi fortsetter også det nordiske samarbeidet mellom konsernselskapene om likestillings- og mangfoldstematikk.

Fornebu, 21. mars 2024

Styret for Telenor Norge AS

Jørgen Arentz Rostrup
Styreleder

Kenneth Pettersen
Styremedlem

Hege Karita Ottesen
Styremedlem

Mette Eistrøm Krüger
Styremedlem

Jon Omund Revhaug
Styremedlem

Thomas Alexander Thyholdt
styremedlem

Per Morten Schou
Styremedlem

Birgitte Engebretsen
Administrerende direktør

Redegjørelsen er signert elektronisk

Vedlegg: beskrivelse av Job Architecture

TMA:

I denne gruppen ligger leder- og ekspertroller på øverste nivå i selskapet.

Band A

Lederrollene kan beskrives som typiske seniorlederroller (CXO-1) med ansvar for leveranser og resultater innen organisasjonsomfattende strategiske funksjonelle områder. Beslutninger styres av strategisk retning og ambisjoner. Eksempler kan være Salgsdirektør, Markeds- og Produktdirektør, Enhetsledere.

Ekspertrollene anerkjennes som en ekspert på mer enn ett funksjonsområde (anerkjent i hele bransjen), og utnytter denne ekspertisen på tvers av organisasjonen for å gi betydelig forretningseffekt. De følger proaktivt opp detaljer om markedet og kundene, for igjen å kunne forutse og proaktivt løse interne og/eller eksterne forretningsutfordringer eller regulatoriske problemer. Eksempler kan være Head of Architecture, Investment Architect, Risk and Compliance Manager, Chief Intelligence Officer.

Band B:

Lederrollene kan beskrives som typiske seniorlederroller (CXO-1 til -2) med ansvar for leveranser og resultater innen eget funksjonsområde. Har ansvar for ressurser, policy og retningslinjer, samt prosesser innenfor eget ansvarsområde. Eksempler kan være Avdelingsledere, Regionsledere og Salgssjefer.

Ekspertrollene på dette nivået krever spesialisert dybde og/eller bredde i kompetanse innen eget område. Tolker interne eller eksterne forretningsproblemer og anbefaler løsninger/beste praksis basert på grunnleggende forståelse av generell markedsinnsikt. Eksempler kan være Prosjektledere, Rådgivere, Senior ingeniører, Domenearkitekter.

Band C:

Lederrollene på dette nivået er typiske mellomledere (CXO-2), ansvarlige for å levere på den funksjonelle strategien lagt ut av toppledelsen (CXO-1). Tilpasser avdelings-/enhetsplaner og prioriteringer for å møte ressurs- og driftsutfordringer, og støtter dermed produktiv endring og gjennomføring av selskapets strategi innenfor eget domene. Eksempler kan være Billing Manager, Head of Sales, Seksjonsledere, Head of Operational support.

Ekspertrollene krever inngående kunnskap og erfaring sammen med en forståelse av den umiddelbare driftskonteksten og eksisterende mål. Roller på dette nivået er ansvarlig for å levere og gjennomføre den funksjonelle strategien lagt av toppledelsen. De løser komplekse problemer, tar et nytt perspektiv ved å se mønstre eller analogier i eksisterende løsninger og støtter produktiv endring. Eksempler kan være Business Controller, Developer, Forecast Manager, Senior System Administrator.

Band D:

Lederrollene her er typiske juniorlederroller (CXO-3), ansvarlig for å levere handlingsplanene som er lagt i samarbeid med mellomledelsen (CXO-2). De setter retning og prioriteringer for teamet for å

sikre fullføring av oppgaver og koordinerer arbeidsaktiviteter med andre veiledere. Eksempler kan være Teamledere, Gruppeledere, Strategic project manager, Leder Teknisk support.

Ekspertrollene på dette nivå er ansvarlig for å levere og gjennomføre handlingsplanene som er lagt i samarbeid med mellomledelsen. Krever god, særegen kunnskap og erfaring innen fag, og har forståelse for den umiddelbare driftskonteksten. Eksempler kan være Commercial manager, System Expert, Key Account Manager, Service manager, Technical Expert, Network Planner.

Band E:

Lederrollene på dette nivået er ansvarlig for å gjennomføre handlingsplanene som er lagt ut av underledelsen (CXO–3).

Beslutninger styres av retningslinjer, prosedyrer og forretningsplan. De mottar veiledning og tilsyn fra leder med en forventning om å oppfylle tildelte og konkrete oppgaver. Eksempler kan være Gruppeleder, Teamleder.

Fagspesialistene på dette nivået har utviklet kunnskap og erfaring innen egen disiplin. De tilegner seg fortsatt kunnskap og ferdigheter på høyere nivå. De identifiserer en rekke problemer og alle relevante problemstillinger i enklere situasjoner, analyserer mulige løsninger ved hjelp av standardprosedyrer og tar beslutninger deretter. Eksempler på dette kan være Junior

Engineer, Engineer, Kunderådgiver, Data Analyst, Selger, Informasjonskonsulent, Content Developer.

Band F:

Lederrollene på dette nivået styres av retningslinjer, prosedyrer og forretningsplan. De får tett veiledning og tilsyn fra leder med en forventning om å oppfylle tildelte oppgaver og gjennomfører fastlagte handlingsplaner. Vi har ingen ledere på dette nivået i selskapet.

Fagspesialister på dette nivået skal løse grunnleggende problemer for klienter innen eget område og å ha kontakt med andre avdelinger etter etablerte prosedyrer. De skal løse problemer knyttet til enkle situasjoner og gi rutinemessige anbefalinger.

Eksempler kan være Kundekonsulenter, Kunderådgiver, Radiooperatør, Logistics operator, Tekniker, Salgsstøtte.