

Fra KPI til KBI

Antallet af godkendte revisorer er dykket de sidste ti år, mens bunken med opgaver er vokset. Det betyder, at syv ud af ti revisorvirksomheder i dag vurderer, at de i høj eller meget høj grad har problemer med at tiltrække godkendte revisorer samt medarbejdere med HA- eller HD-baggrund. Men har virksomhederne så bare givet op og accepteret, at de ikke kan skaffe den nødvendige arbejdskraft? Nej, tværtimod. Branchen bobler over med gode initiativer, der skal tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Det er ikke nyt for nogen, at rekrutterings-udfordringen for landets revisorkontorer står højt på listen over forhold, som må og skal håndteres. SIGNATUR har talt med seks revisionshuse for at høre, hvordan de oplever og forholder sig til problemstillingen. Generelt synes en stor ide-rigdom at brede sig rundt i landet, blandt andet fortæller en People Management Leader, at KPI'er efterhånden bliver erstattet med *Key Behavior Indicators*. Altså: *Væk med fokus på debitérbare timer og frem med fokus på værdier og adfærd.*

Læs her, hvad de seks revisionshuse har taget af konkrete initiativer og få inspiration til jeres bestræbelser på at komme manglen på arbejdskraft til livs.

HOS DELOITTE RÅDGIVER UNGDOMMEN LEDELSEN

Annemette Hilligsøe Kaiser, *Director | A&A Talent*

Vi mærker helt tydeligt, at arbejdsmarkedet og ikke mindst medarbejderne ændrer sig. De yngre medarbejdere har i stigende grad fokus på opgavernes purpose, og hvordan man kan skabe en interessant karriere. Derfor gør vi meget ud af at inddrage talenterne og vise dem, hvordan de kan gøre karriere hos os.

Det er blandt andet derfor, at vi har skabt et ”Young Advisory Board” i vores revisionsafdeling. Det er et panel bestående af unge talenter, der tre gange om året holder møder med topledelsen i Audit & Assurance for at dele erfaringer og udveksle ideer. Sidste år var der fokus på, hvordan vi kan skabe en bæredygtig talentmodel, og i år skal panelet blandt andet komme med forslag til, hvordan vi kan styrke den psykologiske trykthed, så medarbejderne føler sig trygge ved at komme med ideer, bekymringer eller ligefrem påpege fejl. Det er meget vigtigt, for især den yngre generation har et ønske og en forventning om at blive involveret.

Vi har også et coach-setup, hvor alle medarbejdere har en coach tilknyttet. Coachen er en leder, som man er tæt på i det daglige arbejde, så man lettere kan spejle sig i personen og tale om eksempelvis karriereplanlægning.

Ud over det har vi også justeret vores barsels- og familieordning, så man har seks måneders betalt barsel, tre barnets første sygedage i stedet for en, fem fridage

efter endt barselsorlov og en periode efter barsel, hvor ens mål er nedjusteret. Det har vi i praksis også haft tidligere, men nu har vi nedskrevet det, så alle ved det – både ledere, nuværende kolleger og potentielle kolleger. Jeg tror, at meget af dette efterhånden er vilkårene i branchen, men kommunikationen er vigtig.

I det hele taget handler både tiltrækning og tilknytning meget om kommunikation. Vi og resten af branchen har en stor opgave i at vise, hvad revisorer egentlig laver, hvilke spændende karrierer der venter, og hvorfor vi betyder så meget for det danske tillidssamfund.

BEIERHOLM: LOKAL FORANKRING OG FRIHED UNDER ANSVAR KNYTTER MEDARBEJDERNE TÆTTERE SAMMEN

Anders Thorup, *HR-chef*

Vi er meget lokalt forankret rundt om i Danmark, og det giver gode muligheder også for dem, der måske ikke lige har lyst til at bo i København eller Aarhus, men hellere vil det lokale. Samtidig skaber det også nærhed og tilknytning i ansættelserne, at man ofte er en del af lokalsamfundet. På den måde adskiller vi os fra de andre store revisionshuse med vores organisationsform, og det giver en fordel.

Det skaber også en større nærhed til vores kunder, og det betyder meget for vores medarbejdere. Det betyder blandt andet, at du formentlig lidt hurtigere end andre steder får

et større ansvar for kunder. I det hele taget har vi stort fokus på at uddelegere ansvar og give frihed under ansvar – og det handler både om ansvaret for kunder, og hvordan du planlægger din arbejdsdag.

Vi har generelt stort fokus på at skabe de bedste rammer, der er tilpasset den enkelte medarbejder. Når det kommer til at planlægge, hvor, hvornår og hvordan man arbejder, tror vi ikke på, at der er en one size fits all-løsning. Det er one size fits you now. Det indebærer, at vi sammen med medarbejderne hele tiden forsøger at finde balancen mellem arbejde og fritid. Har man brug for at gå ned i tid, arbejde mere hjemme eller få andre opgaver, så finder vi en løsning. Det er i høj grad efterspurgt – både af den nye generation og generelt – da coronakrisen har sat skub i denne udvikling.

Vi bruger også mange ressourcer på eksempelvis efteruddannelse og lokale buddy-ordninger, hvor man kan få en faglig hånd i ryggen – og det gælder både for de erfarne og de unge, som har brug for løbende råd eller vejledning.

BDO: DRØMME OG INFLUENCERS SKAL SIKRE ARBEJDSKRAFT

Trine Remin Ankjær, *partner, Chief People Officer*

Arbejdsmarkedet er i opbrud, og medarbejdernes lyst til at prøve nye ting er større end tidligere. De er i stigende grad mere fokuseret på opgaven og arbejdsforholdene end på virksomhedens navn, og det betyder, at vi skal gøre meget for at gøre os så attraktive som muligt. Det er et svært marked, og samtidig også et vildt spændende marked at arbejde i.

Vores formål er: Mennesker, der hjælper mennesker med at realisere deres drømme.

Det indebærer, at vi gerne vil kende og forstå, hvad vores kunder drømmer om. På den måde kan vi yde mere relevant rådgivning, og det bliver samtidig mere interessant for vores medarbejdere at hjælpe med at realisere kundernes drømme.

Det indebærer også, at vi spørger vores kolleger, hvad de drømmer om, så vi sammen kan skabe en arbejdsplads, hvor deres drømme realiseres.

For at tiltrække medarbejdere har vi blandt andet lanceret BDO Kickstarter, som er et koncept, hvor vi inviterer 22 studerende på et eksklusivt forløb, hvor de udover at få et unikt indblik i branchen også bliver stærkere og bedre stillet til at søge og få drømmejobbet efter færdiggjort uddannelse. Vi har tillige stort fokus på diversitet, og derfor har vi skabt

netværket: Diversity Champions, hvor en medarbejdergruppe på cirka 30 (både kvinder og mænd) arbejder for at gøre BDO endnu mere inkluderende. Diversitetsdagsordenen bliver kun vigtigere, og derfor skal vi også på dette område gøre os attraktive. Jeg er virkelig stolt af, hvor engagerede mine kolleger er for at arbejde med at løse denne dagsorden. Sidst men ikke mindst har vi med et par influencers lavet kampagner særlig målrettet vores trainees målgruppe. Disse influencers viser, på deres helt egen måde, hvordan hverdagen som revisor er. Det har givet rigtig meget trafik til vores karriereside, så vi håber, at det kan få flere talenter til at vælge os til.

PWC: SUCCES OG TRIVSEL GÅR HÅND I HÅND

Peter Lyager, *HR Director*

Vores medarbejdere skal opleve, at de både er en del af en markedssucces, og at deres arbejdsplads er et rart sted at være. Succes og trivsel går hånd i hånd. Derfor prioriterer vi både at have attraktive karriere- og udviklingsmuligheder, samtidig med at der er fleksibilitet i hverdagen, et stærkt fællesskab og et klart formål.

Trivsel omfatter også, at der altid er rum til at udvikle sig og bygge oven på. Og udvikling kan se ud på mange forskellige måder. Nogle vil specialisere sig fagligt, andre har måske en spirende leder i maven, og andre igen vil gerne endnu tættere på kunderne. Udvikling tager tid og kræver fokus i en hverdag, hvor man arbejder med mange kunder og kolleger.

Derfor har alle medarbejdere tilknyttet en career coach, så man altid har et fast anker i organisationen.

For os handler fleksibilitet om gensidig tillid. Vi mærker tydeligt, at vi får både gladere og bedre medarbejdere, når vi giver medarbejderne frihed til at planlægge deres arbejde og deres hverdag. På samme måde går vi meget op i, at man selv er med til at sammensætte og påvirke sin kundeportefølje. Vi har mange forskellige kunder, og det giver gode muligheder for at komme tæt på de brancher og virksomheder, man finder interessante.

Vi lever af viden. Derfor er det vigtigt, at vi har en rar og tryk arbejdsplads, hvor viden kan flyde frit, og alle kan tale med alle. Titler og hierarki kan hjælpe med at give overblik i en stor organisation, men det må ikke føre til blinde vinkler eller en lukket kultur. Hos os er det derfor ikke et særsyn, at en ung medarbejder står på gangen og vender en sag med en partner, fordi han eller hun er specialist på området. Den kultur prøver vi at styrke endnu mere gennem vores mange sociale arrangementer lige fra sommerfesten til netværk for studentermedhjælperne.

KPMG: NÆRHED, ANSVAR OG GOD ROLLEFORDELING SKABER RESULTATER

Henrik Y. Jensen, *People Management Leader i Audit og partner*

Vi har et mantra om at sætte mennesket først. Det handler dels om fleksibilitet, en attraktiv barselsordning, udviklingsmuligheder og så videre, men også om måden, hvorpå vi onboards kolleger og sammensætter teams.

Det er vigtigt, at personlighedstyper, faglighed og erfaring harmonerer i et team. Er du mere introvert og detaljeorienteret, skal du måske ikke have en meget ekstrovert og speedsnakkende kollega til at oplære dig. Det handler om kemien mellem de enkelte personer.

Med mange forskellige kunder og opgaver er nærhed i relationerne på jobbet vigtigt. Vi tror, man udvikler sig mest, når man arbejder tættere sammen med lidt færre mennesker. Det giver mening fra et HR-perspektiv, men ses også på resultaterne. Hvis vi sender fire mennesker til en kunde, som ikke kender hinanden personligt eller fagligt, er det sværere at levere og indgyde tryghed for både kunden og hinanden. Men hvis relationen er på plads, bliver det en bedre oplevelse for alle parter.

For et år siden gik vi væk fra at bruge utilization og debiterbare timer som KPI. Hvis vi kun fokuserer på de timer, der kan debiteres, risikerer vi at tabe værdi på andre parametre som medarbejderudvikling, kvaliteten af sidemandsoplæring, holdånd og intern undervisning. Vi arbejder stadig med KPI'er, men også KBI'er vægtes højt –

”B” for behaviour. Adfærd og værdier skal være i højsædet.

Vi har også for nylig relanceret vores ledertræning. En forudsætning for trivsel er, at du har en god leder at sparre med. Vores Koaches – ja, med K, for vi er jo KPMG – er derfor også nogle, der har valgt rollen til og modtager træning. Både ved indtrædelse i Koach-rollen, men også løbende. Ens primære leder skal oprigtigt interessere sig for rollen, og det er ikke nødvendigvis for alle.

Allerede nu begynder vi at se resultaterne af vores initiativer. ”Medarbejderomsætningen” er nedadgående, og vi kan mærke, at det rygtes i markedet, at vi har en anderledes kultur, end den branchen har været kendt for.

EY: DET HANDLER OM KULTUR

Peter Haugaard, *HR-direktør*

Kultur er afgørende. Du kan have tætskrevne politikker om fleksibilitet, barsel og hjemmearbejde. Men hvis du ikke har en kultur og sociale normer, som faktisk tilskynder dine medarbejdere til at udleve det, bliver det bare slag i luften.

Det er også kultur, der giver medarbejderne lyst til at blive. At man bliver set, hørt – og selvfølgelig aflønnet – på en måde, som står i et fornuftigt forhold til den indsats, man lægger.

Vi vil gerne have, man arbejder her, fordi man ikke kan

forestille sig noget bedre sted at gå på arbejde. Mange nyuddannede ved for eksempel godt, at det giver point på cv'et at være nogle år hos os. Men det skal jo ikke bare handle om en investering i ens cv: Man skal have lyst til at være her og få lyst til at blive her.

Selvom kultur er en svær størrelse, kan man ændre på meget. For et år siden gik vi væk fra overtidsbetaling for vores revisorer for i stedet at justere på grundlønningen. Det virkede drastisk i en branche fokuseret på timer. Men det, medarbejderne siger, er, at det har virket frigørende, at det så klart signaleres, at værdien af ens arbejde ikke kun handler om det antal timer, man lægger.

Noget andet er barsel, hvor vi har sidestillet mødre, fædre og medforældre i forhold til orlov. Her kan vi se, at mændene nu i snit tager dobbelt så meget orlov, som før vi indførte de nye regler.

Fleksibilitet handler også om kultur. I vores branche undgår man ikke travle perioder, og derfor skal vi kunne skrue ned for tempoet bagefter. Det gælder i hverdagen, men også i ferierne. Her værner vi om en kultur, hvor ferie er ferie. Her skal man ikke forstyrres eller tjekke mails – men derimod tjekke ud. Det er godt for medarbejderne, men også for os, for restitution og performance hænger uløseligt sammen.