

Likestillingsredegjørelse

Ahlsell Norge AS

Introduksjon

Ahlsell Norge AS er Norges mest komplette og kundetilpassede multispesialist, med over 40 butikker fordelt over hele landet, et sentrallager og 15 datterselskaper. Selskapet har ca. 1130 ansatte. Denne likestillingsredegjørelsen omfatter alle fast ansatte i Ahlsell Norge AS i 2025.



Likestilling, mangfold og inkludering er integrerte deler av konsernets strategi og People Policy. Vi arbeider systematisk for et inkluderende arbeidsmiljø basert på prinsipper om likeverd, psykologisk trygghet og nulltoleranse for diskriminering, trakassering og mobbing. Mangfold forstås bredt og inkluderer kjønn, alder, bakgrunn, kompetanse, språk, etnisitet, funksjonsgrad, livserfaring og kulturell variasjon.

Del 1: Tilstand for kjønnslikestilling

Ahlsell Norge AS

Pr 01.12.2025 (2024)

Kjønnsbalanse	Menn	Kvinner	Sum
Antall	811 (895)	323 (325)	1134 (1219)
% av totalt antall ansatte	71,5% (73,3)	28,5% (26,7%)	100 %

Ledere	Menn	Kvinner	Sum
Antall	88	32	120
% av totalt antall ansatte	73,3% (76%)	26,7% (24%)	100%

Deltid	Menn	Kvinner	Sum
Ansatte med deltidsstilling	12 (23)	15 (18)	27 (41)
% av totalt antall ansatte	1,06% (1,89%)	1,32% (1,48%)	2,38% (3,36%)

Midlertidig ansatte	Menn	Kvinner	Sum
Midlertidig ansatte	15 (12)	5 (5)	20 (17)

Foreldrepermisjon	Menn	Kvinner	Sum
Antall m/permisjon	28 (29)	11 (17)	39 (46)
Antall uker	235 (334)	225 (384)	460 (718)
Antall uker snitt	8,39	20,45	11,79

Foreldrepermisjon

Ahlsell betaler full lønn gjennom hele permisjonstiden, slik at økonomi ikke skal bli et avgjørende argument for hvorfor den ene eller andre parten skal ta ut mest permisjon. Videre innvilger vi ønske om redusert stilling i etterkant av permisjonstiden for medarbeidere som ønsker det.

Ufrivillig deltid

HR spør systematisk alle deltidsansatte om deltidsprosenten er frivillig. Dette er blitt bekreftet av samtlige, bortsett fra én. Enhver reduksjon i stillingsprosent skal alltid godkjennes og sjekkes av HR før kontrakt skrives. Selskapet foretrekker heltidsstillinger, men tilbyr deltid der det er ønskelig og forenlig med drift, særlig i butikk.

Lønnskartlegging

Lønnskartleggingen omfatter alle 1134 faste ansatte. Kartleggingen gjennomføres i Pihl og baserer seg på heltidslønn (deltid konvertert til 100 %). Bonus- og insentivprogram ut over fast månedslønn gjelder kun for visse roller.

Prosessen følger tre steg:

1. Forberedelse og gjennomgang av stillinger
2. Kartlegging og analyse

3. Tiltak og oppfølging

Stillinger sorteres i “like” og “likeverdige” stillinger. HR intervjuer ledere, og tillitsvalgte involveres i vurderingene.

Hovedfunn:

- Kvinners medianlønn er 96,5 % av menns (gap på 3,5 %, ned fra 10 % i 2023).
- 132 stillinger fordelt på 12 grupper er analysert.
- 34 stillinger er “like stillinger” (kvinner og menn i samme rolle).
- I 6 av disse tjener kvinner mindre enn menn.
- Lønnsgap i like stillinger varierer fra –19,8 % til +5,6 %.

Likeverdige stillinger

- Kvinner er underrepresentert i lederroller
- I én gruppe med kvinnedominerte stillinger er medianlønnen noe lavere enn i ikke - kvinnedominerte roller (–0,3 %)

Kvinnedominerte stillinger

- 48 roller er definert som kvinnedominerte da de består av mer enn 59,5% kvinner
- Enkelte grupper viser små positive avvik (+0,3 %), men hovedbildet viser en liten negativ nedgang
- Hovedårsaken til at kvinner har lavere snittlønn er at kvinner, generelt i selskapet, er mest representert i gruppene med lavere medianlønn

Tiltak basert på 2025 kartleggingen

- Tre medarbeidere (2 kvinner, 1 mann) skal lønnsjusteres da forskjellen ikke kan forklares objektivt.
- Øvrige identifiserte lønnsforskjeller vurderes som objektivt forklarte.
- Konsernet forbereder implementering av EUs lønnstransparensdirektiv (2026).
- Lønnsnivå vurderes etter rolle og ansvar, ikke prosentvis økning fra tidligere rolle.
- HR kontakter ledere ved store avvik under medianlønn før årlig lønns gjennomgang.
- Resultater kommuniseres internt og eksternt.

Lønnsoppgjør 2025

Vi oppnådde enighet med tillitsvalgte under lønnsforhandlingene i 2025. Ledelsen besluttet følgende fordelingskriterier for lønnpotten lederne har til fordeling:

- Minske lønnsforskjeller som ikke kan forklares av alder, ansiennitet eller jobbutførelse.
- Ekstra fokus på kvinnelige medarbeideres avlønning
- Medarbeidere som gjør en spesielt god jobb.

Kjønnsbalanse

Ahlsell har som mål å utvide spennet i mangfoldet blant våre ansatte. Ett av flere tiltak er målet om økt kvinneandel. I 2016 hadde vi 16% kvinner, i 2025 hadde vi 28%.

Mål for 2025 ble økt fra 40% til 50% kvinneandel av alle nyansatte, både ledere og ikke-ledere. Blant alle nyansettelser var 32% kvinner. Blant de 4 eksternt rekrutterte ledere var én kvinne. I rollen butikksjef er kjønnsfordelingen nesten 50/50.

Ved forfremmelser har vi et krav at alle interne søkere alltid skal inviteres til intervju. Vi hadde også i 2025 et mål om 30% intern rekruttering av kvinnelige ledere. Vi oppnådde 50%.

Ledergruppen består av 3 kvinner og 8 menn.

Snittalder*: 46,6 år Snitt ansiennitet*: 9 år Turnover*: 18,1%

*liten forskjell mellom kvinner og menn

Medarbeiderundersøkelse

Medarbeiderundersøkelser blir gjennomført årlig og den siste ble gjennomført i februar 2025. I januar 2026 gjennomførte selskapet en pulssjekk med svarprosent på 75%.

Pulssjekken viser at arbeidsgleden i selskapet har gått ned fra 80 til 71 noe som er forventet etter et år med omorganisering, usikkerhet og stor belastning.

Vi scorer fortsatt høyt på områder som betyr mye for hverdagen:

- støtte og tillit fra nærmeste leder
- samarbeid og inkludering
- balanse mellom jobb og privatliv
- De aller fleste ønsker å jobbe i Ahlsell også om to år, selv om motivasjonen er lavere enn i fjor; 76 mot 87.

På spørsmålet: «Har du opplevd uakseptabel oppførsel de siste 12 mnd.» fikk vi følgende resultater:

- 9% svarte ja på dette spørsmålet.
- 10% valgte å ikke svare

Dette er en økning fra fjoråret. Tallene viser at for mange medarbeidere har opplevd en eller annen form for krenkende adferd de siste 12 månedene. Det forteller at vi fremdeles dessverre har et stykke å gå for å trygge arbeidsmiljøet vårt. Derfor har ledergruppen også dette året valgt å ha «reduksjon av krenkende adferd» som ett av sine tre fokusområder.

En ny samarbeidspartner for en fullverdig medarbeiderundersøkelse vil besluttes høsten 2026.

Del 2: Vårt arbeid for likestilling og mot diskriminering

Med solid forankring i toppledelsen og i strategien mot 2030, har vi et svært godt utgangspunkt for å fortsette reisen vi har startet med å systematisk jobbe for en kultur der alle medarbeidere opplever psykologisk trygghet og likeverdig behandling.

Risikoer for diskriminering og hindre for likestilling

Kjønnsbalanse og representasjon

- Overvekt av mannlige ansatte gjør risiko for diskriminering på kjønn større i enkelte miljøer.
- Innfusjonerte selskaper kan øke lønnsgap og skjev representasjon.
- Lederroller er fortsatt i stor grad besatt av menn.
- Kvinneandelen blant etterfølgere går ned.

Arbeidsmiljø og diskriminering

- Uakseptabel oppførsel: Pulssjekken viser en økning i antall som har opplevd krenkende adferd. Tallene er ikke direkte sammenlignbare med fjorårets tall i medarbeiderundersøkelsen, da vi valgte å teste et nytt system og hadde vesentlig færre spørsmål og færre bevarer på årets pulssjekk. Like fullt må tilbakemeldingene tas på alvor.
- Fysisk krevende arbeid: Deler av arbeidet på logistikkcenteret kan oppleves som fysisk krevende, noe som kan utgjøre en barriere for enkelte grupper.
- Kulturelle barrierer, språkbarrierer og holdninger. Ahlsell har mange medarbeidere med ulik etnisk bakgrunn.

Tiltak og forbedringsområder:

- Investering i kompetanse om mangfoldsledelse i ytterligere én region.
- Investering i nytt AI-basert medarbeidersystem med et dashboard for alle ledere; «mangfold, likhet og inkludering», der blant annet kjønnsbalanse, alder, lønn, turnover, forfremmelser mm. framgår. Et godt verktøy for lederne å jobbe datadrevet og systematisk med mangfold i eget team.
- Måltrettet tiltak for å øke kvinneandelen, spesielt i lederroller. 50% av alle framtidige rekrutteringer må være kvinner.
- Det er behov for økt kunnskap om fordomsfri rekruttering.
- Tett HR-oppfølgning ved lønnsfastsettelse og rekruttering.

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

- Vårt likestillingsarbeid er forankret i våre felles policyer med Ahlsell konsernet, samt nasjonale retningslinjer og rutiner.
- Våre to hovedpolicyer som omhandler likestilling og diskriminering er *People Policy* og *Code of Conduct*. De revideres årlig og siste gang var mai 2025.
- Årlige medarbeiderundersøkelser/pulssjekker der krenkende adferd måles, og tiltaksplaner utarbeides basert på resultatene. Nulltoleranse for mobbing, diskriminering og trakassering.
- Inkluderingsprosjektet, «snakk til - ikke om» videreføres og utvides til flere områder i selskapet.
- Tett samarbeid med verneombud, HMS-ambassadører og tillitsvalgte.
- Jevnlig informasjonsdeling om mangfoldsinitiativ og suksesshistorier i interne kanaler.
- Ledelsen deltar i nettverk, paneldebatter og holder foredrag om mangfold og inkludering.
- Avtalen med ekstern samarbeidspartner, 2Secure, som en del av våre varslingsrutiner er igjen videreført og retningslinjene er oppdatert. Med 2Secure er dialog med varsler mulig selv om varsler ønsker å forbli anonym.
- Internrekruttering øker fra år til år og vi fortsetter vårt arbeid med å la medarbeidere få søke seg til nye roller, både sidelengs og oppover. Dette inkluderer også våre datterselskaper.
- HMS-ambassadører og verneombud kurses i hvordan de skal kunne avdekke uønsket arbeidsmiljø som for eksempel diskriminering og seksuell trakassering, slik at de kan informere videre til leder og/eller HR som da er ansvarlig for å følge opp videre.
- Alle nyopprettede lokaler i 2025 (butikker) er iht. til standarder som ikke hindrer bevegelseshemmede å kunne ta seg fram.

- Kontinuerlig arbeid for en kultur der ansatte tør å si ifra gjennom trivselsprosjekter som «snakk til, ikke om» og i regionale arbeidsmiljømøter.
- Jevnlige informasjonsmøter med Ahlsells ledere der krav og forventninger til ledelse kommuniseres og «best practise» deles.
- Over 100 ledere har i løpet av 2024 og 2025 deltatt Ahlsells skreddersydde lederprogram der ledelse av team, mangfold og inkludering er en stor del av innholdet.
- Vi rapporterer allerede på CSRD/ESRS – Sosial standard (S1–S4):

Rekruttering

I 2025 har vi rekruttert 32% kvinner der yngste er 22 år og eldste 53 år. Aldersspennet på nyrekrutterte menn ligger fra 19 til 55 år. Eldre ansatte kan fungere som mentorer for yngre kollegaer, og motsatt, noe som fremmer intern kunnskapsoverføring og utvikling av ferdigheter. 71% av alle lederrekrutteringer har vært interne kandidater. Dette viser at Ahlsell har en sterk tradisjon for å utvikle og fremme egne talenter til lederroller, samt at våre ansatte ønsker å bli i selskapet.

- Intern mobilitet er sterk, med 60 % av nye ledere rekruttert internt.
- Behov for å identifisere yngre talenter for å sikre kontinuitet.
- I flere intervjuer velger Ahlsell å være representert med begge kjønn.

Beskrivelse av tiltak som er gjennomført

For året 2025 har vi hatt særlig fokus på mental helse, mangfold og inkludering, samt kompetansebygging.

Vi har utført følgende tiltak:

- Fortsatt samarbeidet med selskapet Seema AS og tilbudt over 20 ledere en sertifisering i mangfoldsledelse. Ettersom økt mangfold og inkludering er 1 av 3 strategiske mål for Ahlsell Norge, er økt kompetanse om mangfoldsledelse et naturlig tema å investere i.
 - Ferdigstilt en mulighetsstudie for inkluderende rekruttering i samarbeid med Menova. Målet er å gi mennesker som står utenfor arbeidslivet en mulighet for arbeidstrening, lærlingplass og på sikt fast stilling i Ahlsell. Studien avdekker at flere ledere er motiverte for dette.
- Vi tilbyr fremdeles de ansatte hjemmekontor inntil to dager per uke dersom det er forenlig med rollen. Dette gjør det lettere å kombinere arbeid med familieliv. Medarbeidere i skiftordning på logistikk-senteret kan tilbys dagskift dersom skiftordning ikke lar seg kombinere med familieliv/familielogistikk.
- *Snakk til, ikke om* - prosjektet. Dette var en pilotkampanje med mål om å redusere mobbing og baksnakking som startet i én region. Arbeidet er videreført i ytterligere én region i 2025 og fortsetter i 2026 med halvårslige samlinger for å opprettholde fokuset.
- Lansert historisk helsesatsing, prosjekt «hele deg», der ansatte tilbys samtaler med helsecoach og tilgang til en innholdsrikt app. Med dette initiativet ønsker vi å sette fokus på 24-timersmennesket med mål om å forbedre helsen til medarbeiderne våre, både den mentale og den fysiske.
- På vårt logistikk-senter består nå ledergruppen av 3 kvinner og 4 menn.
- Bevisst bruk av myke verdier og feminine ord og bilder i rekruttering, har resultert i en markant økning i andel kvinnelige søkere til vårt logistikk-senter. Ca. 50% av søkerne var kvinner til en lederrolle.

Effekt av iverksatte tiltak

- Selskapets fokus på mangfold og inkludering gir oss fremdeles ekstern anerkjennelse i form invitasjoner til å holde foredrag om temaet og inspirere andre til handlinger.
- Mulighetsstudie for inkluderende rekruttering utført av ekstern part, Menova, avdekker at Ahlsell har ledere som våger å utvide spennvidden i mangfoldet ved rekruttering.
- Inkluderings tiltakene og piloter eies i større grad av ledere selv, ikke av HR. Investeringene i kompetanse viser en endring i tankesett og enda flere forstår behovet for å tenke annerledes for eksempel i forbindelse med rekruttering. Ord blir til handling når ledere tør å utvide spennvidden i mangfoldet. For første gang har vi i år blant annet tilbudt arbeidstrening for en hørselshemmet ungdom.
- Økt trivsel i butikker med større kjønnsbalanse.
- Høy skår på lederindeks. Kompetansepåfyll gir tryggere ledere som gjennom Ahlsells systemer og rutiner følger opp sine medarbeidere.
- Svært høy medarbeidertilfredshet og lojalitet ved måling i Q1, 2025.
- Ingen registrerte varslingssaker via vårt anonyme «Whistle blower»-rutine, men økt varslings direkte til leder eller HR.

Aktiviteter i 2026

- Oppdatere og dokumentere rekrutteringsprosessen for butikk, slik at vi i samarbeid med eksterne partnere og NAV kan systematisere rekruttering fra utenforskapet.
- Pilot på logistikk-senteret: Samarbeid med inkluderingsbedrift ved behov for bemanning.
- Forsøke å innføre retningslinjer for mangfold og inkludering som vil gjøre det tydeligere for alle medarbeidere hva Ahlsell står for.
- Piloter fra 2024 og 2025 for regionale arbeidsmiljømøter blir innført som en fast del av HMS-arbeidet i hele Ahlsell.
- Investere i kurs i mangfoldsledelse eller fordomsfri rekruttering.
- Bruke etterfølgerplanlegging til å gi medarbeidere økt kompetanse, ansvar og støtte.
- Fortsatt fokus på å ansette kvinner og kvinnelige ledere og informere om Ahlsells mål på kjønnsfordeling.
- Utnytte og gi ledere god opplæring i nytt medarbeidersystem som vil gi ledere vesentlig bedre oversikt over kjønnsfordeling, aldersspenn, turnover og ansattes kompetanse.
- Gjennomgå språk og bildebruk internt ift. mangfold og inkludering.

Ahlsell Norge AS arbeider helhetlig og systematisk for likestilling, mangfold og et diskrimineringsfritt arbeidsmiljø. Gjennom tydelig forankring i strategi, lederutvikling og datadrevet oppfølging vil selskapet i 2026 fortsette å styrke sitt arbeid for en trygg og inkluderende arbeidsplass der alle medarbeidere har like muligheter.

Oslo, februar 2026