

Likestillingsredegjørelse

Thon Gruppen

2025

I Thon Gruppen arbeider vi for likestilling, og mot diskriminering på grunnlag av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, økonomi, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, og/eller kombinasjoner av disse grunnlagene. Likestillingsredegjørelsen er basert på Bufdirs mal.



Del 1: Dagens tilstand for likestilling i 2025

Tilstand for likestilling	2023		2024		2025	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Kjønnsbalanse	1 936	(53,0 %)	1 976	(52,60 %)	1918	(53,12 %)
	1 736	(47,0 %)	1 773	(47,20 %)	1807	(46,88 %)
Midlertidige medarbeidere	193	(9,9 %)	269	(13,60 %)	229	(11,93 %)
	137	(7,8 %)	202	(11,40 %)	183	(10,12 %)
Faktisk deltid	696	(35,9 %)	705	(35,70 %)	732	(38,16 %)
	409	(23,5 %)	423	(23,90 %)	466	(25,78 %)
Foreldrepermisjon (gjennomsnittlig ant. uker)	19,0		22,60		21,76	
	15,0		10,20		13,26	
Ufrivillig deltid	73	(40,1%)	-		25	(69%)
	48	(50,0%)			11	(44%)
	-					

Totalt: N=3 725 ansatte. Midlertidige: N=412. Faktisk deltid N=1 198. Marginale avvik i prosenter og totaler grunnet N/A på valg av kjønn i datagrunnlag.

- Midlertidige stillinger: Antallet midlertidige ansatte gikk noe ned fra 269 kvinner og 202 menn i 2024 til 229 kvinner og 183 menn i 2025. Andelen midlertidige gikk

dermed ned fra 13,6 % til 11,3 % blant kvinner og fra 11,4 % til 10,12 % blant menn (en reduksjon på rundt 2 og 1 %).

- Deltid: Deltidsandelen økte moderat. Blant kvinner gikk andelen deltidsansatte opp fra 35,7 % til 38,16 % (+2,46%), mens menn gikk fra 23,9 % til 25,78 % (+1,88 %). Tallene for kvinner samsvarer med nasjonale tendenser der én av tre kvinner jobber deltid.
- Foreldrepermisjon: Gjennomsnittlig permisjonstid økte marginalt. Gjennomsnittlig antall uker for kvinner sank fra 22,6 til 21,76 uker, mens menn økte andelen fra 10,20 til 13,26 uker.
- Ufrivillig deltid: Undersøkelse om ufrivillig deltid ble sendt på e-post til alle som hadde deltidsstilling i 2025 og som fremdeles er ansatt hos oss. Enkelte av disse har siden gått over til heltid og har derfor ikke svart på undersøkelsen. Datainnhenting kun på e-post har ført til langt lavere deltakelse enn tidligere år, da vi også sendte ut spørreskjema via SMS. Den lave svarprosenten gjør det vanskelig å trekke klare konklusjoner om omfanget av ufrivillig deltid. Det er også rimelig å anta at de som ønsker å fortsette i deltid, har latt være å svare.

Utvikling i ansettelsesformer og foreldrepermisjon

Tallgrunnlaget for 2025 viser at Thon Gruppen har beveget seg noe mot mer faste ansettelser, samtidig som deltidsansettelser har økt. Økningen i permisjonsbruk blant menn, kan henge sammen med endringer i regelverket. Fra 1. juli 2024 ble foreldrepengeperioden ved 80 % dekningsgrad forlenget med 11 dager, slik at foreldre nå får 61 uker og 1 dag og tilnærmet samme utbetaling som 49 uker med 100 %. I tillegg fikk fedre/medmødre fra 2. august 2024 en selvstendig rett til ti uker med foreldrepenger uavhengig av mors aktivitet. Disse tiltakene gjør det mer attraktivt å velge den lengste permisjonsvarianten og gir fedre større mulighet til å ta permisjon.

Lønnskartlegging

Stillingsgruppe	Antall kvinner	Antall menn	Andel Kvinner %	Kvinner/menn %
Gruppe 1	505	353	59	97,6
Gruppe 2	298	361	45	91,6
Gruppe 3	198	236	46	95,2
Gruppe 4	80	49	62	95,5
Gruppe 5	91	108	46	95,3
Gruppe 6	149	84	64	98,3
Gruppe 7	49	18	73	103,9
Gruppe 8	47	29	62	92,6
Gruppe 9	124	168	42	97,8
Gruppe 10	47	79	37	91,9
Gruppe 11	28	37	43	82,2
Gruppe 12	38	40	51	100,9
Gruppe 13	46	29	61	89,9
Gruppe 14	10	28	26	87,7
Gruppe 15	5	3	63	114
Gruppe 16	4	8	33	84,5
Totalt				92%

Del 2: Vårt arbeid for likestilling og imot diskriminering

Prinsipper, prosedyrer og standarder for likestilling

I Thon Gruppen arbeider vi aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. I Thon Gruppens bærekraftsrapport heter det at vi «etterstreber en reell likestilling og et godt mangfold blant våre ansatte». Arbeidet med likestilling og inkludering er tett integrert i virkeområdet til Human Resources (HR) og Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) gjennom arbeid med likestilling, mangfold og inkludering (LMI), employer branding, rekruttering, arbeidsmiljøutvikling, medarbeiderundersøkelser og prosjektarbeid. Arbeidet med likestilling skal ivaretas gjennom hele ansettelsesforholdet til hver enkelt medarbeider på alle nivåer i konsernet. Likestillingsredegjørelsen, herunder lønnskartlegging annethvert år, utarbeides av HR konsern.

Målsetninger for arbeidet med likestilling og mot diskriminering er forankret i flere overordnede styringsdokumenter:

- «Policy for mangfolds- og likestillingsarbeid i Thon Gruppen»
- «Etiske retningslinjer i Thon gruppen»

- «Konsernpolicy for samfunnsansvar»
- «Konserninstruks for Personalpolitikk»
- «Livsfasepolicy»
- «Konsernets lederinstruks for personalforvaltning»

Hensynet til likestilling og ikke-diskriminering er også innarbeidet i Thon Gruppens personalpolitikk for øvrig, blant annet gjennom informasjon om rettigheter og relevant lovverk, personalhåndbøker og øvrige HR-fagområder. Dette kommer også til uttrykk gjennom ulike velferdsordninger, som for eksempel fleksitid og permisjon med lønn ved barns første dag i barnehage og skole.

Thon Gruppen har etablert tydelige rutiner for intern og ekstern varsling, samt oppfølging av kritikkverdige forhold. Vi arbeider etter et grunnleggende prinsipp om at alle mennesker er like mye verdt, og at den som føler seg diskriminert, trakassert eller mobbet, skal bli hørt og tatt på alvor. Mulighet for varsling via tredjepart sikrer også anonymitet. Terskelen for å ta opp kritikkverdige forhold skal være lav. Dette er beskrevet i vårt interne dokument «Varslingsplakat», sist oppdatert i 2025.

Vi har utarbeidet også en egen handlingsplan for arbeidet med likestilling, mangfold og inkludering i 2025, samt en strategi for arbeidet frem mot 2030.

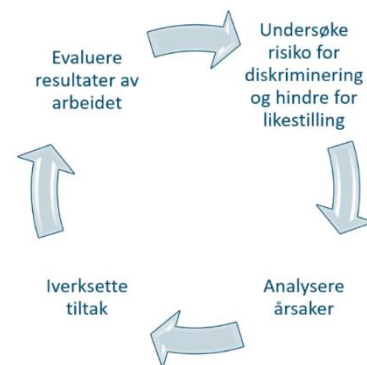
Likestilling og ikke-diskriminering i praksis

HMS-avdelingen har fagansvaret for LMI, og står ansvarlig for arbeidet med LMI som eget fagfelt i Thon Gruppen. Det utarbeides årlige handlingsplaner for arbeidet. Progresjon og målsetninger skal oppdateres årlig. En arbeidsgruppe nedsatt i 2023 involverte utvalgte representanter innenfor forskjellige virksomhetsområder som HMS, Bærekraft, HR, IKT, Eiendom og flere hoteller, i tillegg til Arbeidsmiljøutvalget (AMU). Likestilling, mangfold og inkludering er fast tema på agendaen til AMU-møter gjennom året.

Likestillingsarbeidet skal behandles sentralt på konsernnivå med forankring i konsernledelsen, i tillegg til lokalt ute på stedene hvor ansattrepresentantene vil være kontaktpunkter.

Metodikk

Vi arbeider med likestilling gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten ved å følge en firestegs-metode. Vi **undersøker** om det er forhold som kan bidra til diskriminering og hindre likestilling og mangfold innenfor områdene rekruttering, balansen mellom arbeid og familieliv, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse og utviklingsmuligheter, samt arbeidsmiljøet generelt. Deretter **analyserer** vi årsakene til eventuelle utfordringer og **iverksetter** nødvendige tiltak basert på funnene. Vi **evaluerer** kontinuerlig både arbeidet vi gjør, og effekten av tiltakene vi setter i gang



Arbeidet med likestilling, mangfold og inkludering i Thon Gruppen bygger på et konsernprosjekt gjennomført i 2023, som hadde som formål å kartlegge eksisterende praksis på tvers av virksomhetene. Prosjektet involverte representanter fra HR og HMS, flere avdelinger på Hovedkontoret samt hoteller i drift. Leveransene fra prosjektet omfattet blant annet strategi for det videre arbeidet frem mot 2030. På bakgrunn av dette er likestilling, mangfold og inkludering videreført som et eget fagfelt, organisert under HMS og HR konsern, og inngår som en integrert del av konsernets løpende og systematiske arbeid i 2025.

Risiko og mulige årsaker

Manglende bevissthet som risikofaktor

Dersom verdien av likestilling og mangfold ikke kommuniseres tydelig og systematisk, kan dette utgjøre en risiko for konsernets arbeid på området. Manglende kunnskap og bevissthet kan øke sannsynligheten for at beslutninger og praksis blir ubevisst diskriminerende eller ekskluderende. Det er derfor behov for målrettet og kontinuerlig arbeid med både kommunikasjon og kompetanseheving, rettet mot ledere og medarbeidere. For å redusere risiko og styrke likestillingsarbeidet må det arbeides aktivt med å øke bevisstheten om relevante problemstillinger, samt fremme likestilling og mangfold som en positiv verdi og ressurs for organisasjonen.

Uklare stillingsstrukturer som risiko i lønnskartleggingen

Konsernets komplekse organisasjonsstruktur gjør det utfordrende å gjennomføre en god analyse av lønnsforskjellene. Strukturen med flere virksomhetsområder og mange ulike ledernivåer gjør det krevende å foreta objektive sammenlikninger av stillinger. Dette medfører en risiko for at reelle lønnsforskjeller mellom kvinner og menn som utfører arbeid av lik verdi, ikke fanges tilstrekkelig opp på alle nivåer. Vi ser behovet for en ryddigere struktur og mer systematisk bruk av stillingstitler, for å gjøre fremtidige lønnskartlegginger mer treffsikre.

Manglende mangfold som risiko i rekrutteringsprosesser

Rekruttering er et annet område der manglende bevissthet og forståelse for likestilling og mangfold kan føre til diskriminering. Ulike former for ubevisste bias kan påvirke hvordan kandidater vurderes og velges. Dette kan igjen medføre at visse grupper blir systematisk oversett eller undervurdert. Ubevisste fordommer basert på kjønn, etnisitet, alder eller funksjonsevne kan påvirke hvordan en kandidats kompetanse og egnethet blir vurdert. Dette kan øke risikoen for at kvalifiserte kandidater fra underrepresenterte grupper ikke får samme mulighet som andre til å bli ansatt eller forfremmet i organisasjonen. På den måten kan manglende bevissthet på verdien av mangfold i rekrutteringsprosessen føre til at virksomheten går glipp av verdifullt talent og nye perspektiver.

I tillegg til arbeidet med å redusere ubevisste bias i rekrutteringsprosessen, er det nødvendig å utvikle kompetanse på hvordan virksomheten kan nå ut til en mer mangfoldig søkergruppe. Dette innebærer målrettet innsats for å skape et inkluderende miljø som appellerer til flere. Rekruttering fra et snevert kandidatgrunnlag som i stor grad speiler eksisterende ansatte, kan føre til at organisasjonen går glipp av verdifulle erfaringer, ideer og perspektiver. Manglende mangfold kan igjen begrense innovasjon og kreativitet, og svekke evnen til å møte behovene til en stadig mer mangfoldig kundegruppe.

Fokusområder i 2025

Perspektivmangfold

I løpet av 2025 har Thon Gruppen igangsatt et eget prosjekt for perspektivmangfold som en del av arbeidet med likestilling, mangfold og inkludering. Med perspektivmangfold menes bevisst bruk og verdsetting av ulike erfaringer, kompetanser og synspunkter i organisasjonen, for å sikre bedre beslutningsgrunnlag, mer inkluderende prosesser og redusert risiko for utilsiktet ekskludering.

Prosjektet har hatt som mål å øke bevisstheten rundt hvordan perspektiver påvirker samhandling, ledelse og beslutninger, og skal bidra til å styrke organisasjonens arbeid med likestilling og mangfold.

Varsling

I 2025 har vi hatt et særskilt fokus på varsling, herunder informasjon om varslingskanaler, rettigheter og arbeidsgivers håndtering av varsler. Det er gjennomført målrettet kommunikasjon for å sikre økt kjennskap til både interne og eksterne varslingsmuligheter. Arbeidet har hatt som mål å senke terskelen for varsling, styrke tilliten til varslingssystemet og bidra til et trygt og inkluderende arbeidsmiljø.

Foreldrepermisjon

På bakgrunn av kartlegging og vurderinger gjennomført i 2024 har vi sett nærmere på hvorvidt intern praksis knyttet til avvikling av lovfestet foreldrepermisjon kan medføre indirekte kjønnsdiskriminering. Vurderingene tok utgangspunkt i at kvinner som regel tar ut en større andel av foreldrepermisjonen enn menn. I 2025 har vi på denne bakgrunn gjennomført endringer i konsernets praksis. Endringene innebærer økt lønnskompensasjon ved foreldrepermisjon, samt justert praksis for lønnsjustering i permisjonstiden. Tiltakene er innført for å sikre en mer likebehandlende og rettferdig praksis, og for å redusere risikoen for at foreldrepermisjon får ulik økonomisk konsekvens for kvinner og menn.

Arbeidsinkludering og samarbeid med eksterne aktører

Thon gruppen har i 2025 fortsatt arbeidet med å fremme en inkluderende organisasjonskultur i alle deler av konsernet. Arbeidet har primært foregått gjennom tiltak koordinert av HR konsern, men også igjennom samarbeid med eksterne aktører. Thon har samarbeid med eksempelvis Vi inkluderer, Falck, Fotballstiftelsen og NAV Oslo, som på forskjellige måter hjelper mennesker som har falt utenfor arbeidslivet. Per 2025 har Thon Gruppen hatt seks mentorer i Kreftkompassets mentorordning. Mentorordningen innebærer individuell oppfølging og erfaringsdeling, med mål om å støtte deltakere i å stå i eller komme tilbake til arbeidslivet etter alvorlig sykdom.

Siden starten av samarbeidet med NAV har flere fått tilbud om arbeidstrening i våre virksomheter. Mange av våre hoteller tilbyr også praksisplasser og tar stadig imot nye lærlinger. Thon Hotels er også hovedsponsor av tiltaket «Flere Jenter» og «Like Muligheter» i idretten, som skal reflektere vår økende bevissthet rundt likestilling internt.

Kommunikasjon og opplæring

Ved å fremheve «de gode historiene» der medarbeidere har gjort karriere i Thon Gruppen, har vi oppfordret medarbeidere til å søke på interne stillinger. Thon Gruppens trainee-programmer har over flere år videreutviklet både interne og eksterne medarbeidere innenfor hotelledelse og eiendomsfaget. Som et ledd i arbeidet med intern mobilitet, hadde vi i 2024 også utvidet vårt interne trainee-program med et nytt management trainee-program, som skal lede frem til rollen som hotelldirektør.

I 2025 har vi oppdatert våre e-læringer om LMI, for ledere og medarbeidere, og også oversatt disse til flere språk. Opplæringen dekker grunnleggende prinsipper for likestilling, betydningen av mangfold på arbeidsplassen og retningslinjer for å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Hensikten er å fremme en mangfolds – og likestillingskultur gjennom kjennskap til LMI-arbeidet og økt bevisstheten rundt tematikken og relevante problemstillinger. Kursene vil inngå som en del av onboardingen for alle nyansatte.

For å sikre mer kjønnsnøytrale og ikke-diskriminerende rekrutteringsprosesser, har vi fortsatt å tilby rekrutteringskurs til alle ledere. Kursene gir innføring i bias som subjektivitet,

intuisjon, magefølelse, førsteinntrykk, sisteinntrykk, bekreftelsesfellen, overvurdering av positiv og negativ informasjon samt kontrast- og likhetseffekten. Vi har systematisert en kvalitetssikring av alle stillingsannonser med tanke på inkluderende språk og bruk av bilder. Alle stillingsannonser skal inneha følgende ordlyd: «Thon er opptatt av mangfold og oppfordrer kvalifiserte kandidater til å søke, uavhengig av alder, kjønn, funksjonsevne, nasjonalitet eller etnisk bakgrunn». Thon Gruppen har formulert en klar målsetning om at alle våre medarbeidere skal ha like muligheter for karriereutvikling, forfremmelse og intern mobilitet. Gjennom året har vi også hatt økt søkelys på at alle stillinger skal lysenes ut internt.

LMI-arbeidet i 2026

I 2026 skal vi bygge videre på tiltakene som allerede er igangsatt. Vi vil fortsette kompetanseutviklingen gjennom obligatoriske kurs for alle ansatte, med sikte på å forankre mangfold og inkludering i organisasjonen. Prosjektet om perspektivmangfold videreføres, og HR-avdelingen skal ta en større del av fagansvaret for likestilling, mangfold og inkludering. I løpet av 2026 starter vi et prosjekt for mer presis kartlegging av arbeid av lik verdi, i tråd med likelønnsdirektivet. Prosjektet har som målsetning å utvikle objektive kriterier for vurdering av ansvar, kompetanse og arbeidsoppgaver og danne grunnlag for å identifisere og utjevne eventuelle lønnsgap. I løpet av året vil vi også anskaffe et nytt HRM-system for å sikre mer presise HR-data og et bedre analysegrunnlag.

Målet med tiltakene i 2026 er å legge til rette for mer objektive og dataunderbygde HR-prosesser, økt mangfoldskompetanse og en mer konsistent praksis for vurdering og utvikling av ansatte. På lengre sikt er målsetningen at dette skal bidra til en mer inkluderende kultur med forutsigbarhet, transparens og like muligheter på tvers av organisasjonen.