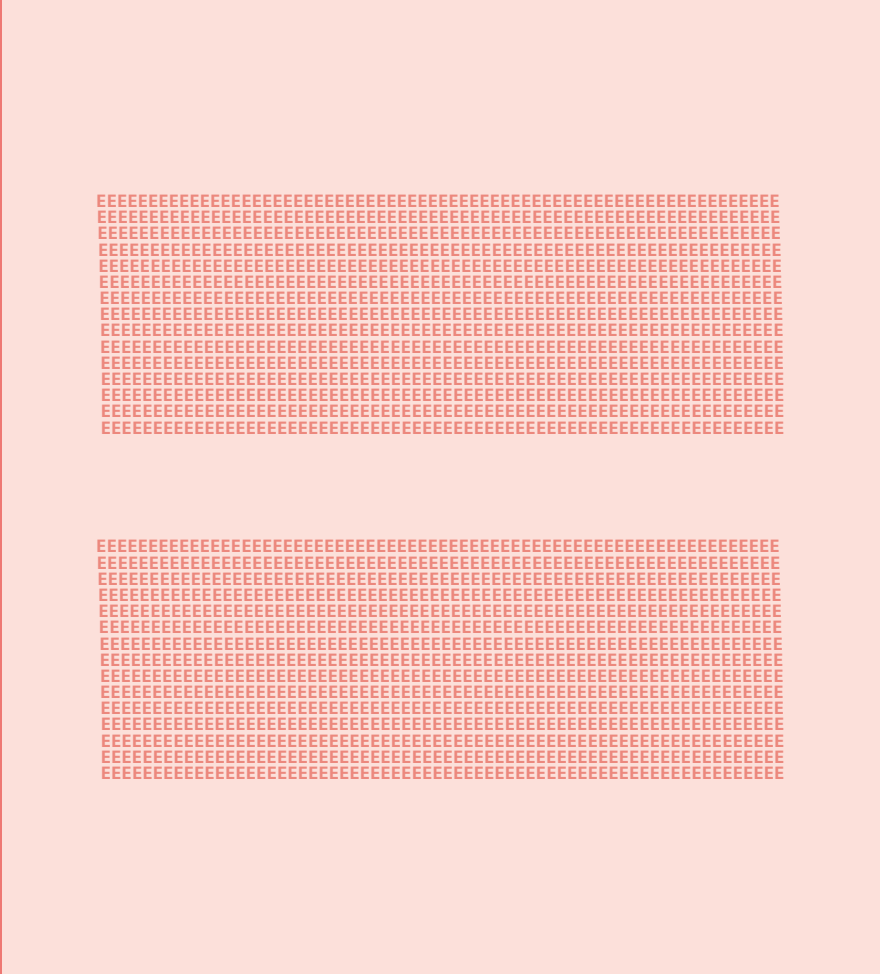


Best practices to promote
gender equality in the
audit of accounts

Mejores prácticas para
promover la equidad de género
en la auditoría de cuentas



Introduction

Achieving gender Equality is one of the main aspirations of modern societies. Most citizens consider Equality a determinant factor for their progress and, consequently, that it must be a part of companies' fundamental values.

As shown by the studies conducted by the ICJCE, audit firms have been sensitive to this concern and have included achieving gender equality on the list of critical strategic objectives. Along the same line, almost all audit firms that publish their strategic or action plans note that Equality is a key competitive element and that equal opportunity on which it is based helps attract, develop, and retain talent, and facilitates the relationship with clients and public sector institutions.

Studies also demonstrate that Audit reveals a different situation to most other industries on their path to Equality. There are two aspects where significant progress has been made: equal opportunities in the recruitment processes for the youngest talent and pay equity. However, audit firms are aware that if the endless search for Equality is one of their determining values, it must be reflected in all their action areas. There is one area in which studies show that the sector must improve: access to firms' senior management positions. Women continue to experience much

greater difficulty in achieving audit partner status.

This document includes the best practices that have been identified within audit firms to continue advancing towards Equality. Although those aimed at accessing leadership positions are a priority, others have also been included since although, as stated before, in the recruitment processes of young talent of many audit firms, women are already a majority, these actions are considered essential to attract the best professionals, regardless of their gender, and to communicate to the rest of the stakeholders how relevant it is to continue advancing in this area.

The document includes actions identified by the ICJCE through two channels: the roundtable "The great challenge of attracting and retaining talent in audit", organised by the ICJCE on 27 April 2022, and the documents and input provided by the members of the ICJCE's Equality working group and various ICJCE firms. The ICJCE wishes to express its gratitude to all audit firms and people who have contributed their ideas to this document.

Presentación

Alcanzar la Equidad de género es una de las principales aspiraciones de las sociedades modernas. La mayoría de los ciudadanos consideran que la Equidad es un factor determinante para su progreso y que, por ello, debe de formar parte de los valores fundamentales de las empresas.

Tal y como demuestran los estudios que ha realizado el ICJCE, las firmas de auditoría de cuentas han sido sensibles a esta inquietud y han incorporado la consecución de la Equidad a su lista de objetivos estratégicos prioritarios. En esta línea, casi la totalidad de las firmas que hacen públicos su planes estratégicos o sus planes de acción indican que la Equidad es un elemento clave en su competitividad y que la igualdad de oportunidad en la que se basa ayuda a atraer, desarrollar y fidelizar el talento y a facilitar la relación con los clientes y con las instituciones públicas.

Los estudios también demuestran que la Auditoría de Cuentas presenta en su avance hacia la Equidad una situación diferente a la inmensa mayoría de sectores. Hay dos aspectos en los que se han logrado avances muy significativos: igualdad de oportunidades en los procesos de selección del talento más joven y equidad retributiva. No obstante, las firmas son conscientes de que, si la búsqueda perma-

nente de la Equidad es uno de sus valores determinantes, debe reflejarse en todos sus ámbitos de actuación. Y hay uno en el que los estudios demuestran que el sector debe mejorar: el acceso a los puestos directivos de las firmas. Las mujeres siguen sufriendo una dificultad muy superior a sus compañeros a la hora de acceder a la condición de socio.

El presente documento recoge las mejores prácticas que se han identificado entre las firmas de auditoría para seguir avanzando hacia la equidad. Aunque las dirigidas al acceso a puestos de liderazgo son prioritarias, también se han incluido otras ya que, aunque como antes se indicaba, en los procesos de selección del talento más joven en muchas firmas ya son mayoría las mujeres, estas acciones se consideran básicas para atraer a los mejores profesionales, con independencia de su sexo, y para comunicar al resto de grupos de interés lo relevante que es seguir avanzando en esta materia.

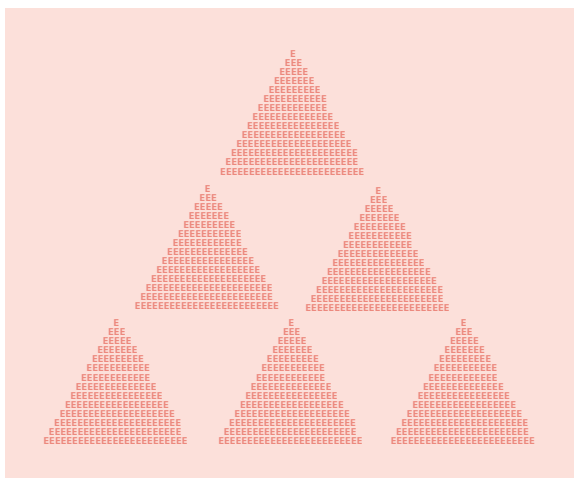
El documento incluye acciones identificadas por el ICJCE a través de 2 vías: la mesa coloquio "El gran reto: atraer y retener el Talento en la Auditoría de Cuentas" organizada por el ICJCE el 27 de abril de 2022 y los documentos e ideas aportados por los miembros del Grupo de trabajo de equidad del ICJCE y diversas firmas del ICJCE. A todas las firmas y personas que han participado con sus ideas en este documento el ICJCE desea expresarles su agradecimiento.

Classification

In general, although audit firms use different management tools, they usually reflect these practices in their action plans, within which a separate section dedicated to equality and diversity promotion is included. Both aspects are addressed transversally and included in all management areas, not just human resources.

Good practices have been classified into six areas:

01. Good corporate governance



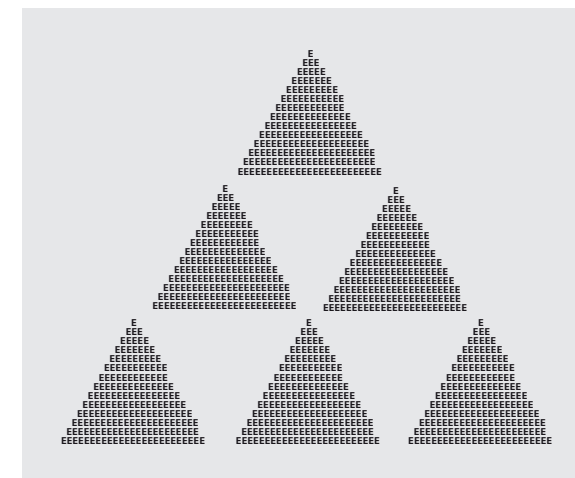
- Establishment of a period of time to achieve gender parity in the Government and Administrative Boards of the firms.
- Annual approval and updating of the Equality plans (the largest firms are required by law to do so).
- Appointment at the worldwide firm level of an Equality or Diversity leader and, at the local level, a leader with a presence in the firm's governing and executive management bodies.
- Establishment of a worldwide or local Equality Council to monitor these policies at a global level.
- Establishment of a limited number of KPIs related to the presence and leadership of women in the firm to achieve globally in the short and long term (i.e., gender parity in the number of partners).
- Use of these KPIs to conduct regular assessments of the progress of Equality within the firm.

Clasificación

En general, aunque las firmas utilizan diferentes herramientas de gestión, suelen reflejar estas prácticas en sus planes de acción, dentro de los cuales también suele haber un apartado dedicado a la promoción de la equidad y la diversidad. Ambos aspectos son abordados de forma transversal, presentes en todas las áreas de gestión, no solo en el ámbito de los recursos humanos.

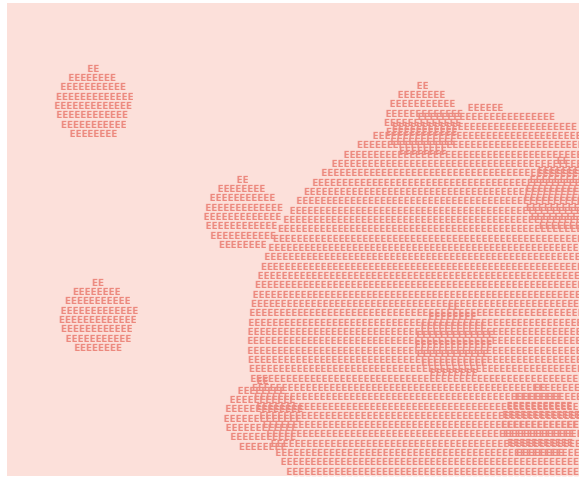
Las buenas prácticas identificadas se han clasificado en 6 áreas.

01. Buen Gobierno Corporativo



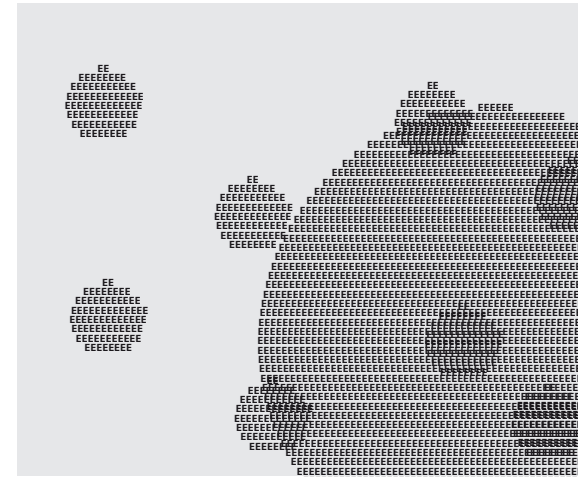
- Fijación de un plazo de tiempo para alcanzar la paridad de género en los Consejos de Gobierno y de Administración de las firmas.
- Creación de un Consejo mundial o nacional de Equidad que realice el seguimiento de estas políticas en la firma a nivel global.
- Aprobación y actualización anual de los Planes de igualdad (en las firmas de mayor dimensión son exigidos por ley).
- Establecimiento de un número limitado de KPIs a alcanzar a nivel global a corto y largo plazo relacionados con la presencia y el liderazgo femenino en la firma (por ejemplo, paridad en el número de socios).
- Nombramiento de un líder de Equidad o Diversidad en la firma a nivel mundial y líderes a nivel nacional con presencia en los órganos de gobierno y de dirección ejecutiva de la firma.
- Utilización de estos KPIs para realizar diagnósticos periódicos de evolución de la Equidad en la firma.

02. Visibility and awareness



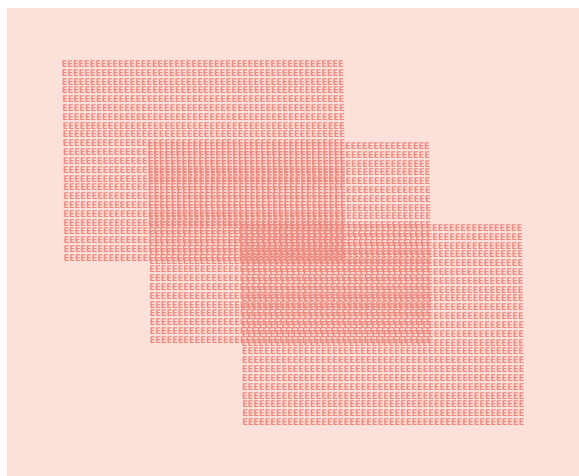
- Participation, financing, and organising debate and support forums related to Equality.
- Participation of women partners and managers in female networking groups.
- Participation of the firm in the governing bodies of institutions that promote Equality.
- Identification of “Ambassadors” of the importance of Equality in firms.
- Publication of research papers in collaboration with prestigious institutions or other types of documents (i.e., Guides on inclusive language).
- Adherence to decalogues or other types of agreements promoted by institutions of recognised prestige in the institutional sphere through which good practices are promoted, or gender gap issues are identified.

02. Visibilidad y sensibilización



- Participación, financiación y organización de foros de debate y apoyo a la Equidad.
- Participación de socias y directoras en redes de networking de mujeres.
- Participación de la firma en los órganos rectores de instituciones que promueven la Equidad.
- Identificación de “embajadores” de la importancia de la equidad en las firmas.
- Publicación de investigaciones, en colaboración con instituciones de prestigio, u otro tipo de documentos (por ejemplo, Guías sobre lenguaje inclusivo).
- Adhesión a decálogos u otro tipo de acuerdos promovidos por instituciones de reconocido prestigio en el ámbito institucional a través de los cuales se promueven buenas prácticas o se identifican problemas de brecha de género.

03. Education



● Activities addressed to all employees in different formats (face-to-face seminars, pills on internal social networks, online, etc.) with the following possible content:

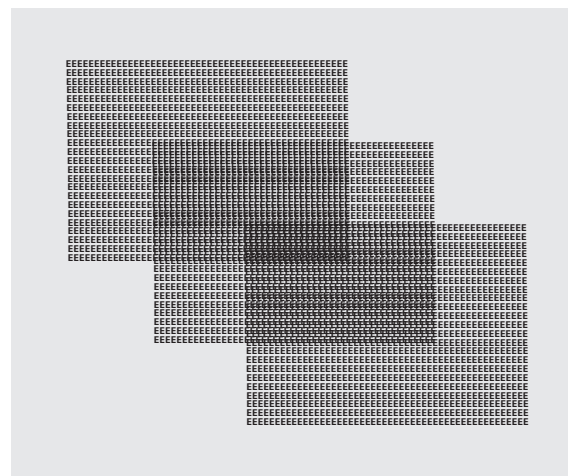
- Firm’s policy on equal opportunities
- Legislation
- Unconscious biases
- Co-responsibility
- Inclusive communication

The most common are these courses to be compulsory or that a certain number of hours of training per year in that subject must be completed.

● Activities addressed to partners or other individuals with specific responsibilities in team management, recruitment, and personnel assessment, and with specific content aimed at these profiles, such as equality legal framework, use of equality KPIs and impact of Equality on people management.

- Activities addressed to women in firms:
 - Self-help tools to manage the specific barriers they face during their professional career.
 - Internal programmes for developing female talent (mentoring, coaching, etc.). Among them, female leadership and management development, such as specific programmes addressed to future female partners and to become members of boards, are frequent.
 - External programmes for developing female talent. Those conducted through cross-mentoring practices are very common.

03. Formación



● Actividades dirigidas a toda la plantilla en diferentes formatos (cursos presenciales, píldoras en redes sociales internas, on line, etc) con los siguientes posibles contenidos:

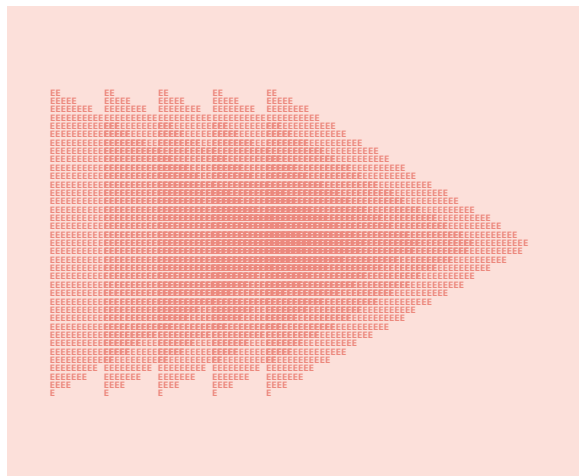
- Política de la firma en materia de igualdad de oportunidades.
- Legislación.
- Sesgos inconscientes.
- Corresponsabilidad.
- Comunicación inclusiva.

Lo más habitual es que estos cursos sean de asistencia obligatoria o haya que hacer un determinado número de horas de formación al año en esta materia.

● Actividades dirigidas a socios u otras personas con responsabilidades específicas en gestión de equipos, selección y evaluación, y con contenidos también específicos para estos perfiles, como el marco legal de la igualdad, manejo de KPIs sobre igualdad y el impacto en la gestión de personas de la Equidad.

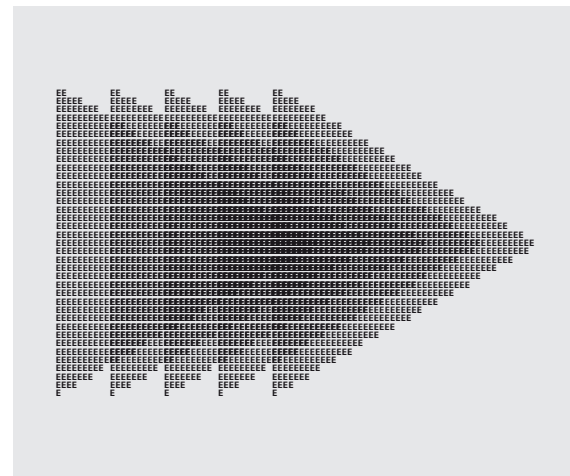
- Actividades dirigidas a mujeres de la firma:
 - Herramientas de autoayuda para gestionar las barreras específicas que encuentran en su carrera profesional.
 - Programas internos de desarrollo del talento femenino (mentoring, coaching, etc). Dentro de ellos, son muy frecuentes los programas de liderazgo y desarrollo directivo femenino, como los programas específicos para futuras socias y para formar parte de consejos de administración.
 - Programas externos de desarrollo del talento femenino, siendo muy habituales los realizados a través de prácticas de mentoring cruzado.

04. Attraction, recruiting and admission processes



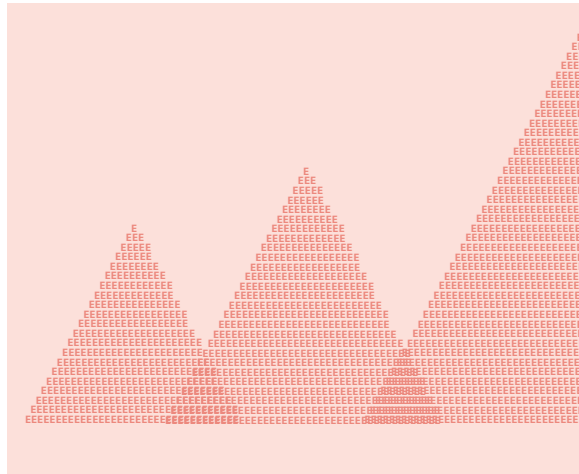
- Drafting and dissemination, among people involved in these processes, of rules about the use of non-sexist language in describing the required capacities and skills.
- Establishment and regular review of KPIs related to admissions to different levels of responsibility within the firm. Analysis of the KPIs during the process that starts with finding candidates and ends with effective recruitment.
- Establishment of procedures that ensure that all recruitment companies and the institutions that collaborate in these processes (universities, business schools, etc.) meet the applicable standards in terms of equality and understand the firm's equality policies.
- Participation of women and the firms' heads of equality in the recruitment and admission processes.

04. Procesos de atracción, selección e incorporación



- Redacción y difusión entre las personas implicadas en estos procesos de normativa para el uso de lenguaje no sexista en la descripción de capacidades y cualidades requeridas.
- Establecimiento y revisión periódica de KPIs a alcanzar en incorporaciones para los diferentes niveles de responsabilidad que existen en la firma. Análisis de la evolución de los KPIs en el proceso que va desde la formalización de candidaturas a las contrataciones efectivas.
- Establecimiento de procedimientos que garanticen que todas las empresas de reclutamiento y las instituciones que colaboran en estos procesos (universidades, escuelas de negocio, etc.) cumplan los estándares en materia de equidad establecidos y conozcan la política de equidad de la firma.
- Participación de mujeres y de responsable de equidad de la firma en los procesos de selección e incorporación de personal.

05. Assessment and promotion processes



- Establishment in the firms' action plans of the increases in the number of female executives to be achieved in the future.
- Design of the assessment, salary setting, and promotion processes based on merits, transparency, and objectivity.
- Definition of KPIs for annual promotions. Inclusion among the KPIs of ratios that measure the sensitivity of the firm's future equality and diversity leaders. In general, there are currently two key ratios: % of women/

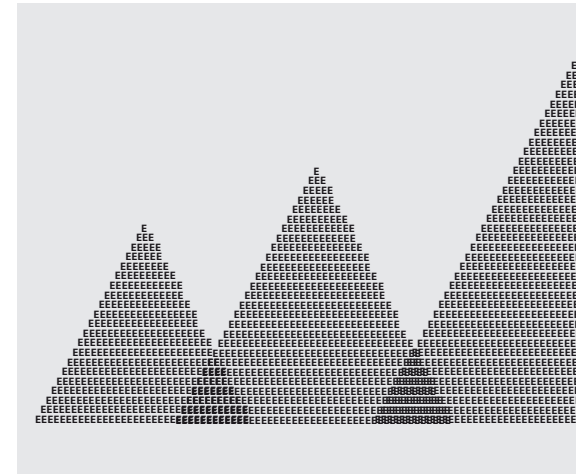
men participating in the process to reach a partner position and % of women achieving the partner position in these processes. Often, the first of this % indicates a lack of equal opportunities. Thus these two percentages are also considered key in the promotion processes to a senior manager or similar positions, which are a first step to access the partner's status.

- Analysis of the results of the assessments, comparing, among other elements, men/women ratios by professional level. Search for and, if

appropriate, remediation of gender biases in these processes.

- Participation of professionals in equality in the assessment and promotion processes who can identify discriminatory situations.
- Analysis of the salary and variable increases and, if appropriate, setting remediation actions if gender biases are detected.
- Design action plans for women to help them reach the KPIs to be achieved.
- Tailoring the performance assessment systems to the family situation of people, including actions allowing remediation of a lower performance due to maternity, family care, etc. Actions to adopt would include considering the professional performance of the previous year.

05. Procesos de evaluación y promoción



- Fijación en los planes de acción de las firmas de los incrementos en el número de directivas a alcanzar en el futuro.
- Diseño de procesos de evaluación, fijación de salarios y promoción basados en la meritocracia, la transparencia y la objetividad.
- Definición de KPIs para promociones anuales. Inclusion entre los KPIs de ratios que miden la sensibilidad de los futuros líderes de la firma en materia de equidad y diversidad. En general, en estos momentos hay dos ratios claves: % de muje-

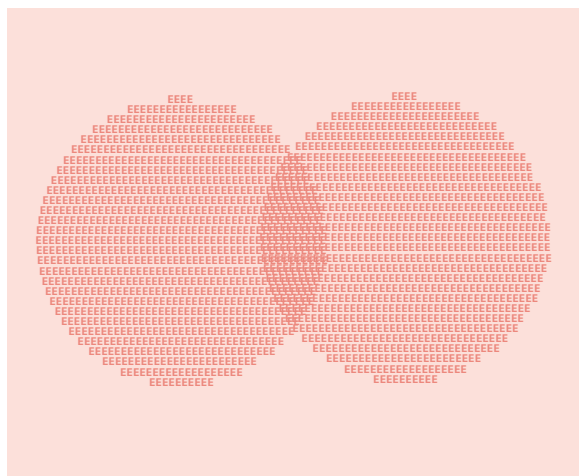
res/hombres que participan en los procesos de acceso a la condición de socio y % de mujeres que adquiere la condición de socio en estos procesos. A menudo, el primero de estos % ya indica una situación de falta de igualdad de oportunidades, por lo que también se consideran claves estos 2 porcentajes en los procesos de promoción a puestos de directores o similares, antesala del acceso a la condición de socio.

- Análisis de los resultados de las evaluaciones, comparando, entre otros elementos, ratings

de hombres y mujeres por nivel profesional. Búsqueda y, en su caso, corrección, de sesgos por razón de género en estos procesos.

- Participación de profesionales en materia de equidad en los procesos de evaluación y promoción que puedan identificar situaciones de discriminación.
- Análisis de las subidas salariales y de variables aplicados y, en su caso, medidas correctoras si se detectan sesgos por razón de género.
- Diseño de planes de acción dirigidos a mujeres para ayudarles a alcanzar los KPIs a lograr.
- Adaptación de los sistemas de valoración de desempeño a la situación familiar de las personas, incluyendo medidas que permitan corregir un posible menor desempeño por maternidad, por cuidado de familiares, etc. Entre las medidas a adoptar se incluiría la consideración del desempeño profesional en la temporada anterior.

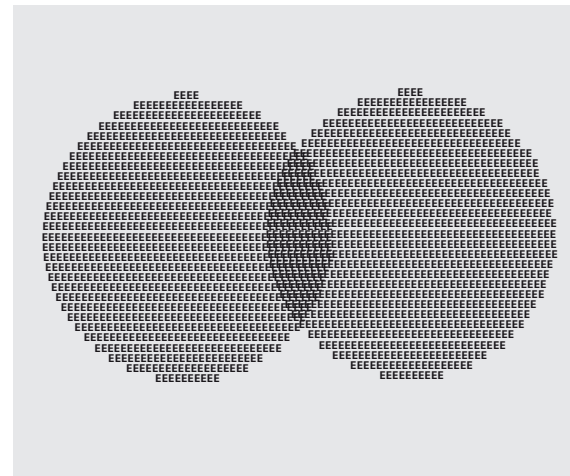
06. Fidelity processes



- Identification and analysis of the service production process components that generate more work-life balance problems and design improvements aimed at eliminating or making them more flexible.
- Labour flexitime: extension of the working day's starting/ending time slot.
- Working environment surveys differentiated by gender and age. Design of actions aimed at remedying those aspects considered as entry barriers to gender equality.
- Making programmes to maintain mental health specifically designed for women available to the firms' female professionals.
- Design of teleworking schemes that help eliminate barriers to equality, with special relevance to those aimed explicitly at facilitating maternity/paternity.
- Benefits for pregnant women, such as free medical services or the creation of breastfeeding rooms at the main offices.

- Establishment of “concurrency windows” for the calls for meetings, excluding starting/ending time of the working day.
- Analysis of the use of work-life balance and shared responsibility measures by women and men. Search for measures facilitating the correction of the imbalances in using these tools (which, in general, are an indication of a lack of equality).
- Design of re-incorporation processes aftercare leave, which generally establishes periods of time with more flexible working hours.
- Granting unpaid leave or extending leave at key moments from a family point of view. For example, in adoption processes, fertility treatments, or attendance to childbirth labour techniques.
- Opening communication processes with clients to avoid work peaks, avoidable trips, or other situations that make reconciliation difficult.

06. Procesos de fidelización



- Identificación y análisis de las partes del proceso de producción de servicios que más problemas generan en la conciliación familiar y diseño de mejoras dirigidas a eliminarlas o flexibilizarlas.
- Flexibilización de horarios laborales: ampliación de las bandas de inicio y fin de la jornada laboral.
- Encuestas de clima laboral diferenciadas por género y edades. Diseño de medidas dirigidas a corregir los aspectos que aparecen reflejados como barreras a consecución de la equidad.
- Puesta a disposición de las profesionales de la firma de Programas para mantener una salud mental en forma específicas para mujeres.
- Diseño de esquemas de teletrabajo que ayuden a eliminar barreras a la equidad, con especial relevancia de los dirigidos específicamente a facilitar la maternidad/paternidad.
- Beneficios para mujeres embarazadas, como servicios médicos gratuitos o creación de salas de lactancia en las oficinas principales.
- Establecimiento de “ventanas de coincidencia” para la celebración de reuniones, excluyéndose los horarios que coinci-

dan con el inicio o el final de la jornada laboral.

- Análisis del uso de medidas de conciliación y corresponsabilidad por parte de mujeres y hombres. Búsqueda de medidas que ayuden a corregir desequilibrios en la utilización de estas herramientas (que, generalmente, son un indicador de falta de igualdad).
- Diseño de procesos de reincorporación tras permisos por cuidados, que generalmente establecen periodos de tiempo con horarios laborales más flexibles.
- Concesión de permisos no retribuidos o ampliación de permisos en momentos clave desde un punto de vista familiar. Por ejemplo, en procesos de adopción, tratamientos de fertilidad o asistencia a técnicas de preparación al parto.
- Apertura de procesos de comunicación con clientes para evitar puntas de trabajo, desplazamientos evitables u otras situaciones que dificultan la conciliación.

About the Equality working Group

The Equality working Group was set up to develop actions within the ICJCE aimed at promoting the gender perspective in the audit profession as a promoter of a fairer and equitable Society.

This initiative is a response that the institute would like to give to the situation of the audit profession in terms of gender equality. Although female presence is comparable to that of men in the initial levels of the audit profession, the amounts are smaller for the higher categories. The Equality working Group was set up to develop and promote actions to change this situation.

The Equality working Group has begun its activity by reviewing the actions taken to date in the ICJCE and Associations in the field of gender equality as the starting point to establish future actions. Among these actions, we highlight the following:

- Publication of the decalogue for gender equality by the ICJCE.
- Preparation and publication of studies related to equality issues:
 - Is audit a profession of the future for women? (Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya and Càtedra MANGO de Responsabilitat Social Corporativa ESCIUPF).
 - Gender diversity in audit (ICJCE and Universidad del País Vasco UPV/EHU).

Some of the objectives initially set by the working group include:

- Development of communication actions, both internal and external, to promote gender equality in the audit profession.
- Establishment of good practice objectives within the ICJCE that can be used as a reference by its members.
- To update the Decalogue for gender equality of the ICJCE so that it applies to all members of the Institute and obtain their adherence to it.
- Preparation of articles on equality by the members of the working group.

COMPOSITION OF THE EQUALITY WORKING GROUP

Chair: Isabel Perea Gaviria

Members: Alicia T. Afonso Padrón, Ana María Pumar Atrio, Ángel García Arauna, Juan Gomeza Garamendi, Sandra Deltell Díaz, Teresa Núñez Navarro and Maria Florencia Krauss Padoani

Secretary: Gonzalo Casado Morentin

Acerca del Grupo de trabajo de Equidad

El Grupo de trabajo de Equidad se creó con el objetivo de desarrollar acciones desde la Institución dirigidas a promover la perspectiva de género en el ámbito de la profesión de auditoría como impulsor de una sociedad más justa y equitativa.

Esta iniciativa supone una respuesta que desde la Institución se quiere dar a la situación de la profesión de auditoría en términos de equidad de género. Si bien la presencia de la mujer se equipara a la del hombre en las primeras categorías de la carrera profesional de auditoría, los datos descienden en categorías superiores. El Grupo de trabajo de equidad nace con el objetivo de desarrollar y promover acciones que logren revertir esta situación.

El Grupo de trabajo de equidad ha comenzado su actividad revisando las actuaciones realizadas hasta la fecha en el Instituto y en los Colegios en materia de equidad de género, como punto de partida para establecer las acciones futuras a desarrollar para conseguir los objetivos perseguidos. Entre estas actuaciones podemos destacar las siguientes:

- Publicación del decálogo para la equidad de género del ICJCE.
- Elaboración y publicación de estudios en relación con temas de equidad:
 - ¿Es la auditoría una profesión de futuro para las mujeres? (Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya and Càtedra MANGO de Responsabilitat Social Corporativa ESCI-UPF).

- Diversidad de género en la auditoría de cuentas (ICJCE y Universidad del País Vasco-UPV/EHU).

Algunos de los objetivos que se han marcado inicialmente en el grupo de trabajo han sido, entre otros:

- Desarrollar acciones de comunicación, tanto a nivel interno como externo, para promover la equidad de género en la profesión de auditoría.
- Establecer objetivos de buenas prácticas en la organización del ICJCE, que sirvan de referente para sus miembros.
- Actualizar el decálogo para la equidad de género del ICJCE para que sea aplicable a todos los miembros del Instituto y conseguir su adhesión al mismo.
- Elaborar artículos sobre equidad por parte de los integrantes del grupo de trabajo.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO DE EQUIDAD

Presidenta: Isabel Perea Gaviria

Vocales: Alicia T. Afonso Padrón, Ana María Pumar Atrio, Ángel García Arauna, Juan Gomeza Garamendi, Sandra Deltell Díaz, Teresa Núñez Navarro y Maria Florencia Krauss Padoani

Secretario: Gonzalo Casado Morentin

EDITED BY
Instituto de Censores Jurados
de Cuentas de España

ISBN
978-84-17367-48-0

AUDITORES
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

Paseo de la Habana, 1 28036.
Madrid 914 460 354
auditoria@icjce.es / www.icjce.es