



Veiviser til en finansbransje i kjønnsbalanse

FRA AMBISJON
TIL GJENNOMFØRING

Innhold

01 Introduksjon

Hvorfor trenger vi denne veiviseren?	04
Takk!	05
Sammendrag	06
En helhetlig modell	07
Om Women in Finance Charter Blueprint	08

02 Innsikt

Status kjønnsbalanse	10
Modenhetstrinnene	13
Dette sier dataene	14
Effekten av kunstig intelligens	16

03 Rammeverk

Introduksjon	18
01 – Rekruttere	19
02 – Beholde & forfremme	28
03 – Kultur & adferd	38
04 – Forankre	47

04 Aurora Finans

Aurora Finans	55
APPENDIX	
KIFC – Formål og prinsipper	62
Kildehenvisninger/bakgrunnsdata	63

Introduksjon

Formål & fundament

Velkommen til Veiviseren – et praktisk rammeverk utviklet for å akselerere arbeidet med kjønnsbalanse og mangfold i ledelsen i den norske finansnæringen. Her presenterer vi formålet med arbeidet, motivasjonen bak guiden, og bransjens egne refleksjoner.

Hvorfor trenger vi denne veiviseren?	04
Takk!	05
Sammendrag	06
En helhetlig modell	07
Om Women in Finance Charter Blueprint	08

INTRODUKSJON

Hvorfor trenger vi denne veiviseren?

Finansbransjen står i et spenningsfelt. Det er bred enighet om at kjønnsbalanse styrker virksomheter: Mangfoldige ledergrupper tar bedre beslutninger, håndterer risiko mer robust og står sterkere i møte med endring. Likevel går utviklingen sakte.

Siden 2015 er det blitt flere kvinner i sentrale lederposisjoner i finans, men andelen øker sakte. Mange virksomheter erkjenner at det ikke er nok med enkeltstående tiltak. Skal utviklingen akselereres, må det arbeides mer helhetlig og systematisk på tvers av struktur, kultur og ledelsespraksis.

En veiviser peker retning. Den gir ikke alle svarene, men gjør det enklere å navigere i kronglete terreng. I denne sammenhengen handler det om å gi ledere støtte til å ta tydelige valg, prioritere riktig og følge opp med systematisk handling.

Det er i dette landskapet *Veiviser til en finansbransje i kjønnsbalanse* er utviklet. Med inspirasjon fra *Women in Finance Charter Blueprint* og basert på innsikt fra signatories i *Kvinner i Finans Charter Norge*, samler rapporten erfaringer fra praksis, forskning og erfaringsdeling på tvers av bransjen.

Mange virksomheter ønsker å gjøre mer, men etterspør støtte og innspill til hvordan arbeidet kan struktureres og forankres. Veiviseren svarer på dette behovet ved å samle konkrete tiltak og erfaringer – og gjøre det enklere å omsette ambisjon til handling.

Til tross for at bedre kjønnsbalanse kan gi bedrifter i finansbransjen et strategisk konkurransefortrinn, går utviklingen sakte. – *Veiviser til en finansbransje i kjønnsbalanse* gir toppledere retning, inspirasjon og konkrete verktøy for å omsette ambisjon til handling – basert på bransjeerfaring, samarbeid og forskning.



– Utfordringen er ikke mangel på talent eller ambisjoner hos kvinnene – og heller ikke vilje i virksomhetene. Utfordringen er å øke farten og skape varig endring. Det er dette Veiviseren skal bidra til.

Turid E. Solvang
daglig leder
Kvinner i Finans Charter Norge



– Kjønnsbalanse handler ikke om symbolikk eller rettferdighet. Det handler om konkurransekraft, beslutningskvalitet og langsiktig verdiskaping.

Alexandra Morris
styreleder
Kvinner i Finans Charter Norge

INTRODUKSJON

Takk!

En varm takk til alle som har bidratt til utviklingen av *Veiviser til en finansbransje i kjønnsbalanse*. Vi setter stor pris på Kvinner i Finans Charters funding partners og signatories, som generøst har delt innsikt og erfaringer. En særlig takk rettes til DNB Carnegie og Finansmarkedsfondet for finansieringen av arbeidet.

Vårt ønske er at rapporten vil bidra til fortsatt engasjement for å styrke kjønnsbalansen både i egen virksomhet og i bransjen generet – gjennom å rekruttere, utvikle og forfremme kvinner til beslutningsposisjoner!

FUNDING PARTNERS



FINANSMARKEDSFONDET



FORMUE



Fremtind

INTRODUKSJON

Sammendrag

Å oppnå bedre kjønnsbalanse i finansbransjen handler ikke bare om å rekruttere flere kvinner, men også om å sikre at talentene utvikles og blir værende i bransjen gjennom hele karriereløpet. Analyse av gjennomførte tiltak viser at virksomheter lykkes best når arbeidet kombinerer målrettet rekruttering, tydelige karriereveier, inkluderende kultur og sterk forankring i strategi og ledelse.

- En gjennomgang av tiltak iverksatt av Kvinner i Finans Charter Norges signatories viser at arbeidet med kjønnsbalanse blir mer og mer systematisert og sterkere forankret i virksomhetenes strategier og HR-prosesser. Mange selskaper arbeider aktivt for å tiltrekke flere kvinnelige kandidater, utvikle og beholde kvinnelige talenter, styrke en inkluderende kultur og integrere mangfold i virksomhetens styringsstruktur.
- Samtidig peker gjennomgangen på flere strukturelle utfordringer som fortsatt påvirker kvinners karriereutvikling i bransjen. Rekruttering til mer senior roller er krevende, kvinner faller oftere fra underveis i karrieren, og kultur, lederadferd og arbeidsformer påvirker i hvilken grad talentene utvikler seg videre i organisasjonen.
- Forskjellene mellom virksomhetene handler mye om størrelse og ressurser. Større virksomheter har ofte mer formaliserte systemer, tydeligere mål og mer omfattende rapportering, mens mindre virksomheter arbeider mer fleksibelt og relasjonelt. Samtidig kan kortere beslutningsveier gi mindre virksomheter et handlingsrom for rask endring når dette arbeidet prioriteres tydelig av ledelsen.
- Samlet viser gjennomgangen at varig fremgang i arbeidet med kjønnsbalanse krever innsats på flere områder samtidig: målrettet rekruttering, systematisk utvikling og fremmelse av talenter, en inkluderende kultur og tydelig forankring i virksomhetens strategi, styring og ledelse.



INTRODUKSJON

En helhetlig modell for kjønnsbalanse i finansbransjen

Kjønnsbalanse i finansbransjen utvikles gjennom et samspill mellom fire innsatsområder: å rekruttere et bredt talentgrunnlag, utvikle og fremme talenter, bygge en inkluderende kultur og forankre arbeidet tydelig i virksomhetens strategi og styring.

Rekruttere

– Bygge et bredt talentgrunnlag

Utvide kandidatbasen gjennom målrettet rekruttering, nye talentkanaler og inkluderende seleksjonsprosesser.

Beholde og forfremme

– Utvikle fremtidens ledere

Sikre rettferdige karriereprosesser, tydelige utviklingsløp og strukturer som gjør det mulig å kombinere karriere og ulike livsfaser.

Kultur og adferd

– Skape et inkluderende arbeidsmiljø

Styrke lederadferd, verdier og arbeidsformer som fremmer tillit, samarbeid og like muligheter for utvikling.

Forankre

– Gjøre mangfold til en del av virksomhetsstyringen

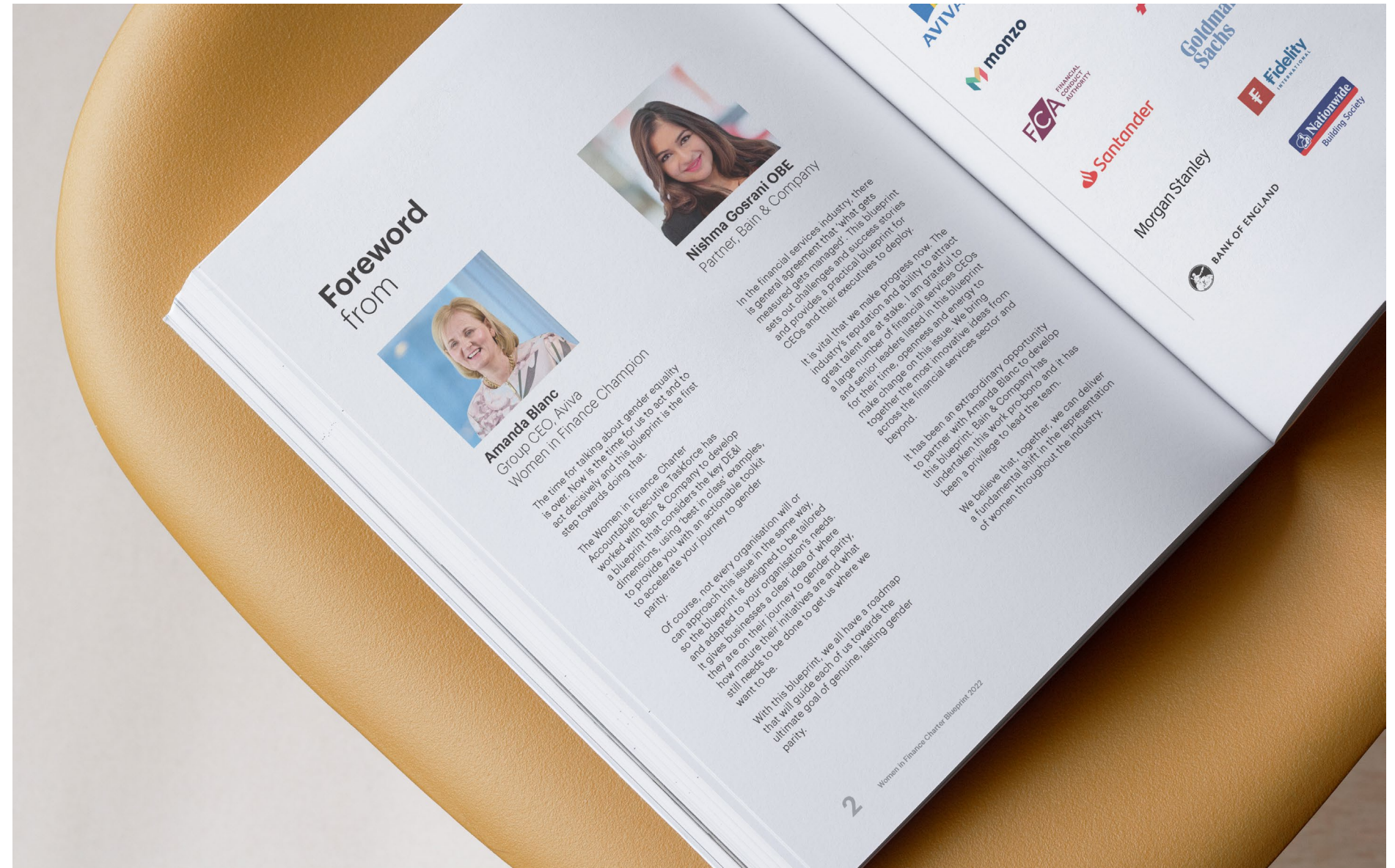
Etablere tydelige mål, ansvar og måling slik at arbeidet med kjønnsbalanse integreres i strategi, styring og ledelse.

INTRODUKSJON

Om Women in Finance Charter Blueprint

Veiviseren bygger primært på erfaringer og innspill fra signatories i Kvinner i Finans Charter Norge og henter også perspektiver og data fra *Women in Finance Charter Blueprint*. Mens den norske veiviseren har et praktisk og virksomhetsnært utgangspunkt, gir Blueprint et bredere analytisk blikk på strukturelle utfordringer i finanssektoren, blant annet knyttet til karriereutvikling, vurderingsprosesser, lønnsforskjeller og balansen mellom arbeid og omsorgsansvar. Vi anbefaler derfor leserne å også se til Blueprint for å sette de norske erfaringene inn i en internasjonal sammenheng.

[Women in Finance Charter Blueprint](#)



Innsikt

Status & rammeverk

Før vi dykker ned i de konkrete tiltakene, må vi forstå landskapet vi opererer i. Dette kapitlet gir et øyeblikksbilde av utvikling og status for kjønnsbalanse i finansbransjen i Norge og Storbritannia.

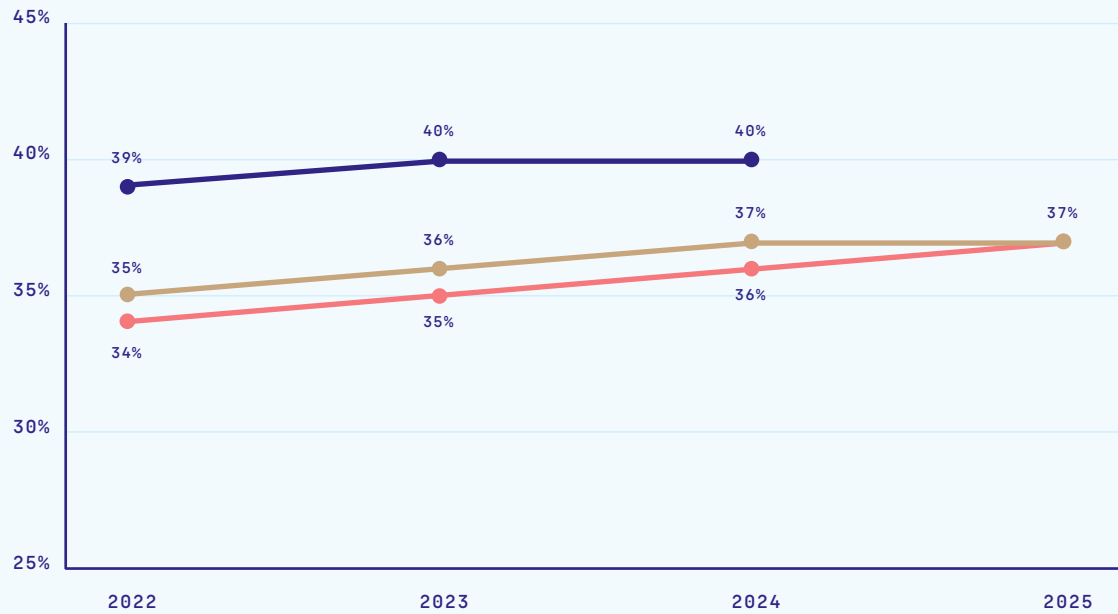
Status kjønnsbalanse	10
Modenhetstrinnene	13
Dette sier dataene	14
Effekten av kunstig intelligens	16

INNSIKT

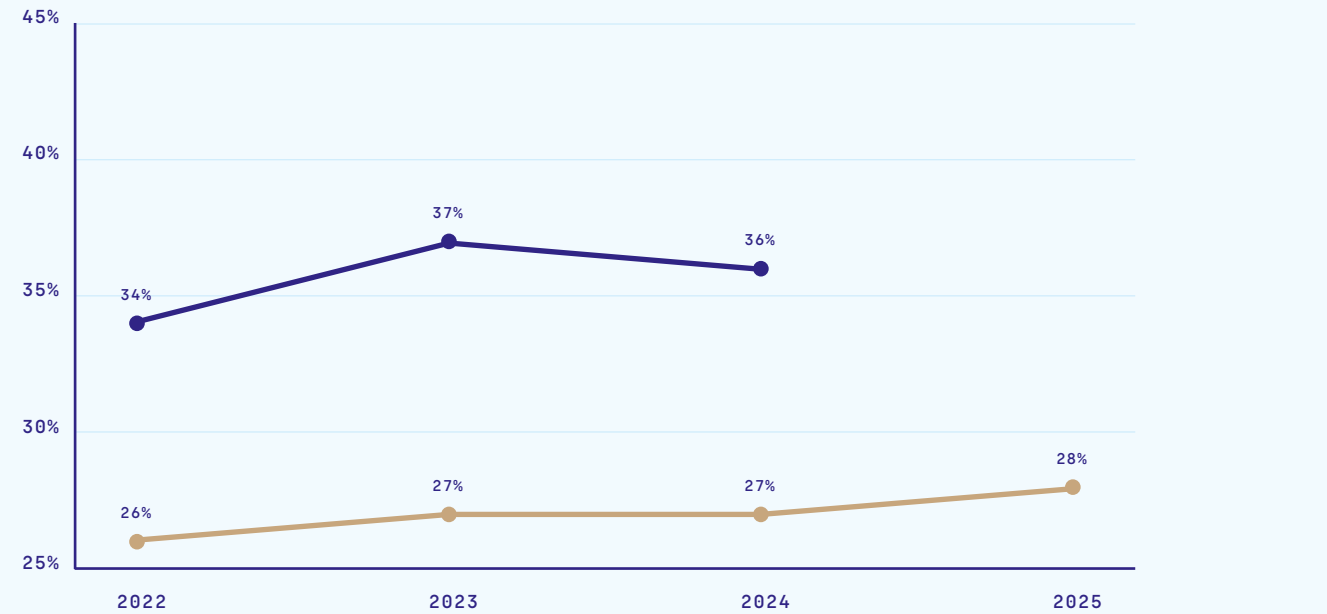
Utvikling i kjønnsbalanse i finansnæringen i Norge og Storbritannia

To av tre ledere i finansbransjen er menn. Andel kvinner ledelse i bransjen har vært marginalt økende i de siste ti årene. Den gode nyheten er at andel kvinnelige ledere hos signatories av Kvinner i Finans Charter er betydelig høyere enn i bransjen for øvrig. Det burde inspirere flere virksomheter til å signere charteret.

ANDEL KVINNER I TOPPLEDELSEN (%)



ANDEL KVINNER SOM TOPPSJEF (%)



INNSIKT

Utvikling i kjønnsbalanse i de ulike delene av finansnæringen i Norge

Bank og forsikringsselskaper har gjennomgående høyere andel kvinner både i arbeidsstokken totalt og i ledende posisjoner enn bransjen forøvrig. Samtidig observerer vi høyt engasjement og stor vilje hos virksomheter innenfor megling, forvaltning og venturekapital til å øke antall kvinner i alle deler av virksomheten, særlig i frontfinans.

Kilder tabell:

¹ Finans Norge/SSB

² Finans Norge Likestillingsindikatorer 2025

³ Verdipapirfondenes forening 2025

⁴ Norsk Venturekapitalforening 2025

⁵ Verdipapirforetakenes forbund 2025

%-andel kvinner i ledelse/spesialistfunksjoner	2025	2024	2023	2022	2021
Finansbransjen ¹	35	35	35	34	33
Signatories		40	40	39	41
Bank og forsikring²					
- Alle ansatte	48	49	49	49	49
- Toppledere (adm. direktør)	32	32	32	32	30
- Ledere utenom adm. direktør	39	39	38	37	36
Forvaltning³					
- Alle ansatte*	30	22	21	22	21
- Adm. direktører	22	26	33	29	16
- Investeringsdirektører	12	13	8	13	6
- Forvaltere	16	15	13	15	14
- Analyse, risiko, ESG, trading m.m.	47	36	43	41	45
Aktive eierfond⁴					
- Senior investeringsroller			11	10	
- Investment professionals i oppkjøpsfase			31	19	
- Investment professionals i tidligfase			32	20	
- Alle ansatte	26	26	23		
Verdipapirforetakene⁵					
- Spesialistfunksjoner	13	12	13	10	11

* For 2025 inkluderer tallet andel kvinner iblant alle ansatte hos VFF medlemmer

INNSIKT

Kommentarer til status fra bransjeforeningene

Finans Norge

– Andelen kvinnelige ledere i bank og forsikring har økt til 39 prosent i 2025, opp fra 35 prosent for fem år siden. Det er små, men likevel viktige steg og viser viktigheten av å holde trykket oppe på arbeidet med å skape bedre kjønnsbalanse i lederstillinger og i tyngre fagstillinger. Skal vi få mer fart, må flere kvinner få mulighet til å ta lederansvar tidlig i karrieren, og vi må få flere kvinner til å hoppe på KI-toget. Dette er kompetanse som er og blir viktig for finansnæringen fremover.



Therese Høyer Grimstad
arbeidslivsdirektør
Finans Norge

Verdipapirfondenes forening

– Kjønnsfordelingen blant de ansatte i foreningens medlemselskaper i 2025 viser ingen store endringer fra fjoråret. Fortsatt er det slik at to tredjedeler er menn, men det er gledelig å registrere at nesten halvparten av dem som jobber med analyse nå er kvinner. Med tanke på at fire av 10 nyrekrutterte nå er kvinner, går utviklingen, om enn sakte, i riktig retning.



Bernt Zakariassen
daglig leder
Verdipapirfondenes forening

Verdipapirforetakenes Forbund

– VPFF har hatt økt rekruttering av kvinner som et mål siden 2015. Medlemsforetakene tok dette raskt til seg, men på våre autorisasjonskurs for nyansatte har kvinneandelen i front blitt liggende på mellom 25 og 30 prosent. Det er betydelig forskjell mellom medlemsforetakene på dette området, og strukturert godt arbeid, som det som utføres i KiFC, er viktig.



Sindre Støer
daglig leder
Verdipapirforetakenes Forbund

Norsk Venturekapitalforening

– Kvinneandelen blant investerende medlemmer i venture og private equity er fortsatt under snittet i finansbransjen totalt sett, men det er positivt at andelen gikk opp fra 23 prosent i 2023 til 26 prosent i 2025. Tempoet må videre opp i årene fremover, og det er mange spennende muligheter i bransjen for gode kvinnelige kandidater som vil jobbe med finansiering av ledende oppstarts- og vekstbedrifter.



Allan Groth
adm. direktør
Norsk Venturekapitalforening

Finansnæringen står samlet bak målet om endring. Her deler lederne for de ulike bransjeforeningene sine perspektiver på de unike utfordringene og mulighetene i sine sektorer.

INNSIKT

Modenhetsstrinnene

– Hvor står vi?

For at endringen skal feste seg, må virksomheten være moden for den. Dette diagrammet illustrerer reisen fra tilfeldige intensjoner til en fullt integrert og datadrevet mangfoldsstrategi. Bruk modellen til å evaluere egen status og identifisere neste naturlige steg.

Trinn 1: Grunnmur

Fokus

Verdier, adferd og nær ledelse.

Kjennetegn

Mangfold er basert på intensjoner og enkeltstående ildsjeler. Retningslinjer finnes, men prosessene er reaktive og uformelle.

Trinn 2: Struktur og systematikk

Fokus

Fra intensjon til faste rutiner.

Kjennetegn

Organisasjonen begynner å sette kjønnsbalanse i system. Det etableres faste rutiner for rekruttering og utvikling, og man begynner å måle nåtilstanden.

Trinn 3: Styring og ansvarliggjøring

Fokus

Ledelse, måling og konsekvens.

Kjennetegn

Mangfold er en tydelig forventning til ledere. Måltall er på plass, det gjennomføres jevnlige analyser (f.eks. likelønn), og avvik følges opp.

Trinn 4: Strategisk og skalerbart

Fokus

Datadrevet og integrert arbeid.

Kjennetegn

Kjønnsbalanse er integrert i kjernevirksomheten. Toppledelsen har eierskap, innsatsen styres av harde data, og suksesshistorier deles på tvers.

Trinn 5: Moden organisasjon

Fokus

Helhetlig, bærekraftig og samfunnsforankret.

Kjennetegn

Mangfold er en selvsagt, ufravikelig del av selskapets DNA, eierstyring og kommersielle strategi. KPI-ene for kjønnsbalanse er likestilt med finansielle resultater.

INNSIKT

Hva dataene forteller oss



Marie Louise Sunde
Founder
Equality Check

Hva er kjønnsbalansen på toppen i norsk næringsliv i dag?

Til tross for høy utdanning og bred rekrutteringsbase, er kvinner fortsatt betydelig underrepresentert i topplederposisjoner i norsk næringsliv. Core Topplederbarometer 2024 viser at kun 17,5 prosent av topplederne i de 200 største selskapene i Norge er kvinner. I toppledergrupper samlet er kvinneandelen 28 prosent, mens finanssektoren ligger noe høyere med 34 prosent kvinner i toppledergrupper. Samtidig er kun 25 prosent av operative lederroller i finans besatt av kvinner, mot et snitt på 20 prosent på tvers av næringer.

CORE – Senter for likestillingsforskning

Forskningscenter ved Institutt for samfunnsforskning som står bak CORE Topplederbarometer. De kartlegger kjønnsbalansen i toppen av norsk næringsliv.

Equality Check

Equality Check er et Visma Software Nordics-selskap som bruker ansatt- og HRM-data for å måle inkludering og barrierer samt forenkle lovpålagt likelønnsrapportering og innsikt i hvorfor talenter slutter eller forblir.

I toppen av norsk næringsliv er det fortsatt langt flest menn. Core og Equality Check har dokumentert at strukturelle barrierer gir kvinner og menn ulike forutsetninger. Når mange kvinner faller fra lenge før de når toppen, er det ikke på grunn av manglende vilje, men fordi systemene rundt dem ikke er bygget for å gi like muligheter.

Hva vet vi om hvorfor det er få kvinner på toppen?

Spørsmålet er ikke lenger om kvinner har ambisjoner eller kvalifikasjoner for lederroller. Cores næringslivsstudie fra 2021, gjennomført i samarbeid med Equality Check, bekrefter tidligere forskning: Kvinner og menn har like lederambisjoner, tilsvarende utdanning og sammenlignbar erfaring. Likevel konkurrerer de på ulike vilkår.

Core fant at den viktigste faktoren for å lykkes i lederstillinger i næringslivet er fleksibilitet. Og for å være fleksibel på det nivået som kreves i slike stillinger etter at man har fått barn, trenger man en partner som tar mye ansvar hjemme.

Videre fant de at 52 prosent av mødrene sier at de gjør nesten alt hjemme, mens bare 5 prosent av mennene sier det samme. Videre sier 30 prosent av fedrene at partneren har hovedansvaret hjemme, mot bare 2 prosent av mødrene.

Et annet viktig funn er at barn og foreldrepermisjon er et mye større hinder for kvinner enn for menn. Kvinner må ta permisjon når de føder. Fremdeles tar kvinner ut mye mer permisjon enn menn. Deres mannlige kollegaer tar kortere permisjon og kan velge når permisjonen tas. Core finner at de oftere tar permisjonen når det passer

selskapet eller klienten, for eksempel i ferier, samtidig med at mor har ulønnet permisjon eller etter at barnet har startet i barnehagen. De trenger med andre ord ikke å gi fra seg klienter når de har permisjon.

I Equality Check har vi samlet tall fra næringslivet i flere år, og vi har etter hvert et ganske godt bilde av hva som skjer. I dialog med selskaper og ledergrupper hører vi ofte ulike varianter av fortellingen om at de har "gjort alt" for å øke kvinneandelen, men at deres opplevelse er at kvinner endrer karriereønsker etter at de har fått barn. Ofte slutter kvinner i permisjon, og særlig i permisjon etter barn nummer to. Våre tall gir en annen nyansert til denne fortellingen.

Kvinner i finans rapporterer gjennomgående høyere friksjon i arbeidshverdagen enn menn, både internt og eksternt. Intern friksjon handler blant annet om lavere psykologisk trygghet, svakere opplevelse av inkludering, høyere prestasjonskrav og lavere opplevd mestring. Ekstern friksjon er særlig knyttet til balansen mellom jobb og privatliv, der krav til tilgjengelighet og fleksibilitet oppleves vanskeligere å kombinere med omsorgsansvar.

Samtidig rapporterer kvinner lavere opplevd fremtidspotensial i virksomheten. Mangelen på kvinnelige rollemodeller, samt at karrieremuligheter ofte kommuniseres gjennom uformelle nettverk, bidrar til dette. En ytterligere belastning er – byrden ved å være den eneste, som over tid kan svekke både tilhørighet og motivasjon.

Forskning viser at høy friksjon øker turnoverisiko, mens opplevd fremtidspotensial virker beskyttende. Når kvinner opplever mer friksjon og lavere fremtidstro, øker sannsynligheten for at de slutter – ikke av individuelle valg eller manglende ambisjoner, men som følge av strukturelle forhold. Menn i samme situasjon ville hatt tilsvarende risiko.

Hva funker?

Erfaring og forskning viser at det ikke finnes én enkel løsning for å bedre kjønnsbalansen i finanssektoren. Tiltak som gir effekt kjennetegnes av en systematisk og helhetlig tilnærming.

For det første må arbeidet være datadrevet. Virksomheter må ha et presist bilde av hvor utfordringene faktisk ligger og kunne måle utvikling og effekt over tid. Dette forutsetter gode datamålinger på relevante parametere – som karrieremuligheter, opplevd friksjon, inkludering og fremtidspotensial – ikke bare overordnede kjønnsandeler.

Videre må arbeidet være tydelig forankret i toppledelsen. Likestilling kan ikke behandles som et isolert HR-prosjekt, men må være en integrert del av virksomhetens strategi og styringsmodell. Dette henger tett sammen med behovet for en mål- og insentivbasert tilnærming. Det må settes konkrete, målbare mål for utviklingen, og disse må kobles til eksisterende

insentivordninger på linje med andre resultatkrav ledere forventes å levere på.

Utover dette finnes det en rekke effektive tiltak, avhengig av hvilke barrierer som er mest fremtredende i den enkelte virksomhet. Noe av den lavest hengende frukten handler om karrieremuligheter. Ved å inkludere karriereplaner som en del av medarbeiderundersøkelser får virksomheten innsikt både i ansattes ambisjoner og i hvorvidt de faktisk opplever reelle karrieremuligheter internt. Dette gir et viktig beslutningsgrunnlag for videre tiltak.

Det ligger også stort potensial i å redusere friksjon og strukturelle hindre. Prosjektstyringen bør vurderes kritisk, særlig der det er forventning om «anytime performance». Svak planlegging eller uklare tidsfrister kan føre til at mange ansatte opplever krav om konstant tilgjengelighet, utover det som er nødvendig.

Tilsvarende gjelder organisering av klientkontakt. Når klientansvar hviler på enkeltpersoner og individuelle porteføljer, blir fravær i forbindelse med permisjon eller omsorgsansvar mer kostbart – og særlig krevende for småbarnsforeldre. Flere virksomheter har derfor hatt gode erfaringer med å organisere klientarbeid i team, noe som reduserer sårbarhet og gir økt fleksibilitet.

Avslutningsvis er det avgjørende at tiltak utformes slik at de gagnar alle ansatte. Tiltak som reduserer friksjon og strukturelle barrierer bør være universelle, ikke kvinnefokuserede. Dette styrker både legitimitet, effekt og varig endring.



INNSIKT

Effekten av kunstig intelligens

Kunstig intelligens omtales ofte som et produktivitetsverktøy. I finansnæringen er det en for snever forståelse. AI påvirker ikke bare hvordan arbeid utføres, men også hvilke kompetanser som får strategisk verdi, og hvilke karriereløp som fremstår som lederrelevante. Dermed påvirker AI også kjønnsbalanse i fremtidige lederposisjoner. Dette er særlig viktig i en sektor der kvinner fortsatt er klart underrepresentert i toppledelse. I 2024 utgjorde kvinner 17,5 prosent av daglige ledere i aksjeselskaper i Norge, mens andelen i allmennaksjeselskaper var 10,8 prosent.

AI kan påvirke kjønnsbalansen i finansnæringens lederløp på tre måter: ved å flytte makt mot mer teknologitunge funksjoner, ved å forsterke eksisterende skjevheter i vurdering og seleksjon, og ved å kunne brukes til å synliggjøre og korrigere slike skjevheter. AI bør derfor forstås som et spørsmål om virksomhetsstyring og lederrekruttering, ikke bare teknologi.

1. AI som maktforskyvning i organisasjonen

AI styrker betydningen av funksjoner som dataanalyse, modellutvikling, automatisering, risikostyring og digital produktutvikling. Når slike områder får større strategisk tyngde, vil erfaring herfra også lettere bli oppfattet som lederrelevant. Ifølge OECD, organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling, er kvinner fortsatt underrepresentert både i AI-relatert arbeid og blant brukere av AI i arbeidslivet, noe som kan gi skjev tilgang til nye karrieremuligheter.

Dette må ses i sammenheng med at kvinner også er underrepresentert i teknologitunge fagfelt generelt. Tall fra World Economic Forum viser at kvinner utgjør om lag 28 prosent av den globale arbeidsstyrken innenfor naturvitenskap og teknologi (STEM) og bare litt over 12 prosent av STEM-ledere. Når finans blir mer teknologitungt, kan det få direkte betydning for hvem som når topplederløpene.

2. Ulik eksponering, ulik overgang

Data fra ILO, FNs internasjonale arbeidsorganisasjon, viser at i høyinntektsland er det overvekt av kvinner i de yrkene som er mest eksponert for generativ AI. Slik eksponering trenger ikke bety at du mister jobben, men kan innebære endringer i arbeidsinnhold, oppgaver og kompetansekrav. Dermed er det ikke bare hvem som står i utsatte roller som blir avgjørende, men hvem som får bli med over i de nye, høyere verdsatte oppgavene.

Undersøkelser fra LinkedIn viser at kvinner oftere har roller som blir automatisert bort, mens menn oftere er i roller som blir styrket av teknologi. Kvinner er også underrepresentert i AI-relaterte ferdigheter. I finans kan dette bidra til at menn oftere får erfaring fra funksjoner som styrkes av AI, mens kvinner oftere blir værende i roller som standardiseres eller mister strategisk synlighet.

3. Fra individuelle skjevheter til systemisk seleksjon

Det hevdes ofte at AI kan redusere menneskelige fordommer i rekruttering og vurdering. Det er mulig, men ikke automatisk. Hvis systemer trenes på historiske data fra organisasjoner som allerede har belønnet bestemte karrieremønstre eller lederprofiler, kan AI videreføre og forsterke eksisterende skjevheter. OECD understreker at AI i arbeidslivet også reiser spørsmål om åpenhet, tillit, kontroll og ulikhet.

Dette gjenspeiles i EU-reguleringen. AI Act klassifiserer AI brukt i blant annet rekruttering, utvelgelse, forfremmelse, oppgavefordeling og overvåking av ansatte som høyrisiko. For finansnæringen betyr det at AI i HR- og lederprosesser må behandles som et styrings- og risikospørsmål, ikke bare som effektivisering.

4. Generativ AI og reproduksjon av ledernormer

AI former ikke bare beslutninger, men også forestillinger. Undersøkelser fra UNESCO, FNs organisasjon for utdanning, vitenskap, kultur og kommunikasjon, viser at store språkmodeller langt oftere knytter kvinner til hjem og familie, mens menn oftere kobles til business, executive, lønn og karriere. Dette er relevant i finans fordi generativ AI stadig brukes i utarbeidelse av stillingsannonser, presentasjoner, lederprofiler og vurderingstekster. Risikoen er at teknologien reproducerer etablerte forestillinger om hvem som forbindes med autoritet og strategisk kapasitet.

5. AI som mulighet for mer rettferdig styring

Men AI gir også muligheter. Brukt riktig kan teknologien synliggjøre skjevheter som tidligere har vært vanskelige å dokumentere. Den kan brukes til å analysere mønstre i forfremmelser, bonusfordeling, prosjektallokering, kundeansvar og deltakelse i teknologitunge initiativer. OECD understreker at implementering av AI bør skje med et tydelig kjønnsperspektiv, og at opplæring og involvering av ansatte kan bidra til bedre utfall.

For finansnæringen betyr dette at kjønnsbalanse ikke bare handler om hvem som ansettes, men om hvem som får AI-opplæring, prosjektansvar, teknologieierskap og erfaring i skjæringspunktet mellom teknologi, risiko og forretning. Det er her fremtidens lederløp formes.

Avslutning

AI bør forstås som en strukturendrende faktor i finansnæringen. Teknologien påvirker hvilke funksjoner som får makt, hvilke ansatte som får nye karrieremuligheter, og hvilke vurderingskriterier som får tyngde i organisasjonen. Siden kvinner fortsatt er underrepresentert både i toppledelse og i flere av de teknologinære feltene som nå styrkes, er det reell risiko for at AI kan forsterke eksisterende kjønnsforskjeller. Samtidig kan teknologien, brukt med tydelig styring og bevissthet, også bidra til å identifisere og korrigere slike skjevheter. Det avgjørende er derfor ikke om AI vil påvirke kjønnsbalansen i finans, men hvordan teknologien tas i bruk, og hvem som får forme anvendelsen.

Rammeverk

Fra innsikt til handling

Å skape varig kjønnsbalanse krever systematisk innsats på tvers av hele organisasjonen. Her presenterer vi kjernen i Veiviseren: Et handlingsorientert rammeverk bygget på fire kjerneområder. Velg et område for å utforske bransjens beste praksis og konkrete tiltak.

Introduksjon	18
01 – Rekruttere	19
02 – Beholde & forfremme	28
03 – Kultur & adferd	38
04 – Forankre	47

INTRODUKSJON TIL RAMMEVERKET

Et helhetlig system for varig endring

Dette rammeverket er utviklet for å gi den norske finansbransjen et konkret og praktisk verktøy i arbeidet med kjønnsbalanse. Med utgangspunkt i *Women in Finance Charter Blueprint* og skreddersydd for våre forhold, løser Veiviseren dere systematisk fra intensjon til handling.



01 Rekruttere

Hvordan tiltrekker vi oss de beste talentene? I dette kapitlet utforsker vi tiltak for å sikre mangfold i alle ledd av ansettelsesprosessen. Vi ser på alt fra utforming av stillingsannonser til viktigheten av balanserte kandidatlistor og strukturerte intervjuer.



02 Beholde & forfremme

Å rekruttere bredt er bare første steg; den virkelige utfordringen er å tette gapet på veien mot toppen. Her får du innsikt i hvordan bransjen jobber med avgjørende faser i karriereløpet – som systematisk arbeid med likelønn, tydelige karriere- og kompetanseutviklingsløp, samt fleksible arbeidsordninger.



03 Kultur & adferd

Strukturelle tiltak og retningslinjer har liten effekt uten en genuin og inkluderende kultur. I dette kapitlet ser vi på hvordan ledende selskaper bygger en grunnmur av psykologisk trygghet. Lær hvordan dere kan jobbe med verdier, hverdagsadferd og nulltoleranse for diskriminering for å skape endring i praksis.



04 Forankre

For at mangfoldsarbeidet skal overleve skiftende prioriteringer, må det forankres på øverste nivå. Her lærer du hvorfor eierskapet til kjønnsbalanse må løftes fra HR til toppledelsen og styret. Vi ser på hvordan tydelige mål, integrerte KPI-er og konsekvenser gjør mangfold til et forretningskritisk styreansvar.

01

Rekruttere

Introduksjon	20
Sammendrag	21
Hovedområdene	22
Tiltak	23
Erfaringer fra Storbritannia	25
Erfaringer fra Norge	26
Spørsmål til selvevaluering	27



01 – REKRUTTERE

Introduksjon

Dette kapitlet gir en samlet oversikt over tiltak virksomheter benytter for å styrke kjønnsbalansen gjennom rekruttering. Tiltakene er strukturert etter fem faser i rekrutteringsprosessen: tiltrekke, søknader, intervjuer, tilbud og betingelser, samt onboarding.

Hva er status

Kvinner utgjør i dag rundt 60 prosent av alle studenter i høyere utdanning i Norge. Selv om kvinneandelen i økonomifaget øker, er det fortsatt relativt få som velger spesialisering i finans. Ved NHH var kvinneandelen på finansmasteren 24,7 prosent i 2025.

Samtidig bidrar studentorganisasjoner og faglige initiativer ved de største universitetene til å synliggjøre karrieremuligheter i finansbransjen. Flere virksomheter rapporterer også at de tiltrekker seg flere kvinnelige kandidater når de fjerner unødvendige krav og aktivt oppfordrer kvinner til å søke.

Et konkret eksempel er internship-prosessen til DNB Carnegie i 2025, hvor kvinneandelen økte til 26,5 prosent – en økning på fire prosentpoeng fra året før etter at selskapet inkluderte en tydelig oppfordring til kvinner om å søke. Mange selskaper arbeider også systematisk med synlighet mot kvinnelige studenter gjennom arrangementer, bedriftspresentasjoner og trainee-, internship- og graduateprogrammer.

Hva er utfordringene

Samtidig ligger en betydelig utfordring i rekrutteringen av erfarne kvinner til seniorstillinger, særlig i frontroller. Funn fra Women in Finance Charter – Blueprint viser at rekrutteringsprosesser ofte er designet for rask gjennomføring. Dette gir ikke alltid like gode forutsetninger for kvinnelige kandidater, som i gjennomsnitt bruker 40 dager lengre fra prosessen starter til tilbud aksepteres (130 dager for kvinner mot 90 dager for menn).

Et høyt tidspress for å fylle stillinger raskt kan dermed stå i kontrast til ambisjonen om å sikre et bredt og mangfoldig kandidatgrunnlag.

Kvinner bruker lengre tid i rekrutteringsprosesser

Women in Finance Charter Blueprint viser:

I Storbritannia bruker kvinner i gjennomsnitt rundt 40 dager lengre enn menn fra rekrutteringsprosessen starter til et tilbud aksepteres (130 dager for kvinner mot 90 dager for menn). Dette kan bidra til at tidskritiske rekrutteringsprosesser i større grad favoriserer mannlige kandidater.

01 – REKRUTTERE

Sammendrag

Finansbransjen lykkes oftere enn før med å tiltrekke kvinnelige talenter, men mangler systematikk i rekrutteringens slutfaser. Ved å utvide fokuset til også å omfatte onboarding- og returprogrammer, kan virksomheter tette kompetansegapet og sikre en mer helhetlig og varig kjønnsbalanse.

- Virksomheter i finansbransjen arbeider mer og mer systematisk med å tiltrekke flere kvinnelige kandidater. Samtidig viser gjennomgangen at det fortsatt finnes utviklingsmuligheter, særlig i de senere fasene av rekrutteringsprosessen.
- Virksomhetene har flere tydelige fellestrekk. Mange benytter kjønnsnøytrale stillingsannonser, oppfordrer kvinner til å søke og synliggjør kvinnelige rollemodeller. Tilstedeværelse på utdanningsinstitusjoner, egne arrangementer rettet mot kvinnelige studenter og bruk av internship- og traineeprogrammer trekkes frem som sentrale virkemidler for å tiltrekke kandidater. Et gjennomgående mål er å identifisere de best kvalifiserte kandidatene, uavhengig av kjønn.
- Forskjellene ligger i graden av struktur og formalitet. Mindre virksomheter benytter ofte mer pragmatiske tiltak, mens større selskaper har mer systematiske prosesser med KPI-er, rapportering og teknologiske støtteverktøy. De største aktørene har i større grad integrert mangfoldsarbeid i HR-strategien og forankret det i et helhetlig rammeverk.
- Gjennomgangen peker også på enkelte utviklingsområder. Ingen av virksomhetene beskriver tiltak i onboardingfasen – perioden fra kontraktsignering til oppstart – til tross for at denne fasen kan være avgjørende for en god start. Internasjonale erfaringer viser også at tiltak som returprogrammer og alumni-nettverk kan bidra til å styrke tilgangen på erfarne kvinnelige kandidater.
- Samlet viser funnene at små justeringer i rekrutteringsprosesser kan ha stor effekt, men at varig fremgang forutsetter en mer helhetlig tilnærming gjennom alle faser.



01 – REKRUTTERE

Hovedområdene

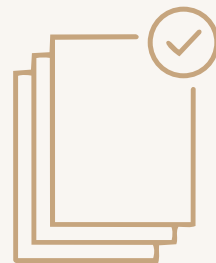
– fem steg i prosessen

Å sikre kjønnsbalanse på alle nivåer i finansbransjen starter med rekruttering. Her løfter vi frem fem sentrale steg i ansettelsesprosessen som skal sikre tilstrekkelig mange talenter av hvert kjønn på alle trinn i karrierestigen.



Tiltrekke

Arbeidet med å skape interesse for virksomheten som attraktiv arbeidsgiver. Dette inkluderer employer branding, tilstedeværelse på relevante studentarenaer, formidling om arbeidsmiljø, rollemodeller og verdier samt målrettede tiltak for ulike grupper kandidater.



Søknader

Prosesen for å sikre bred og mangfoldig tilgang på søkere. Dette omfatter utforming av inkluderende stillingsutlysninger, publisering i rette kanaler, screening-kriterier, kjønnsbalanse blant kandidater og intervjuere samt andre kvalifikasjonsvurderinger.



Intervju

Systematisk og inkluderende vurdering av kandidater gjennom strukturerte intervjuer, caseoppgaver, tester eller andre vurderingsmetoder. Eventuelt opplæring av ansatte involvert i rekrutteringsprosesser. Målet er å sikre objektivitet, rettferdighet og godt informasjonsgrunnlag før beslutninger tas.



Tilbud og betingelser

Utforming og overlevering av arbeidsavtale og betingelser. Dette inkluderer fastsettelse av riktig lønn, dialog om lønn, vilkår og forventninger, samt sikre at vurderinger og tilbud er rettferdige.



Onboarding

Tiden fra signering til kandidaten er integrert i virksomheten. Dette innebærer faglig og sosial introduksjon med fremtidige kollegaer og ledere, forventningsavklaringer og støtte den første tiden etter tiltredelse slik at overgangen til ny rolle og arbeidsgiver blir god og trygg.

01 – REKRUTTERE

Tiltak fordelt på organisasjonens størrelse

HOVEDOMRÅDE	UNDER 50 ANSATTE	51–250 ANSATTE	251–1000 ANSATTE	OVER 1000 ANSATTE
TILTREKKE 	<ul style="list-style-type: none"> Ved innhenting av tilbud fra rekrutteringsbyrå skal det inkluderes et tildelingskriterium som vektlegger kompetanse og tidligere erfaring fra mangfoldsrekruttering 	<ul style="list-style-type: none"> Samarbeid med studentorganisasjoner som retter seg mot kvinner interessert i finans 	<ul style="list-style-type: none"> Samarbeid med selskaper og utdanningsinstitusjoner for å øke kompetansen om kapitalforvaltning og finans blant norske studenter 	<ul style="list-style-type: none"> Intervjukurs for kvinnelige studenter og workshops om karriere i finans
SØKNADER 	<ul style="list-style-type: none"> Korte videofilmer som viser bredden blant de ansatte og bl. a. fremhever kvinnelige rollemodeller 	<ul style="list-style-type: none"> Testing av KI-verktøy i forbindelse med førstegangsscreening for å øke mangfoldet av kandidater i prosesser Søknadsbrev er erstattet med en enkel søknad Bruk av rekrutteringssystem som tillater anonymisert screening 	<ul style="list-style-type: none"> Sikre likebehandling ved å bruke objektive tester (evne og personlighet) som første ledd av screening eller som en del av utvelgelsesprosessen 	<ul style="list-style-type: none"> Erstatte søknadsbrev med screening-spørsmål for å senke terskelen samt sikre mer objektiv vurdering
INTERVJU 	<ul style="list-style-type: none"> 50/50 kvinner og menn i begynnelsen av intervjuprosessen Beste kvinnelige søker vurderes opp mot beste mannlige søker. I avdelinger der ett av kjønnene er underrepresentert, skal dette gis særlig vekt i vurderingen 	<ul style="list-style-type: none"> Utarbeide oversikt over kjønnsbalansen i selskapet og i rekrutterende avdeling ved oppstart av rekrutteringsprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> HR og tillitsvalgte involvert i ansettelsesprosesser Opplæring av rekrutteringsteam for å redusere ubevisste fordommer i ansettelsesprosessen 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetansebasert tilnærming: jobbanalyse, strukturerte intervjuer, testverktøy (for å redusere skjevheter)
TILBUD OG BETINGELSER 	<ul style="list-style-type: none"> Bevissthet om konkurransesituasjonen: kvinnelige kandidater er ofte svært ettertraktet og har høye lønnskrav som krever fleksibilitet når betingelser fastsettes 	<ul style="list-style-type: none"> Ledelsen måles på kjønnsbalanse (KPI-er) 	<ul style="list-style-type: none"> Ansettelsesutvalg med representanter fra arbeidsgiver og arbeidstakere for å oppnå transparente og rettferdige prosesser Lengre og mer gjennomtenkte rekrutteringsprosesser for å unngå forhastede beslutninger og sikre representasjon av både kvinner og menn i avsluttende intervjuer 	<ul style="list-style-type: none"> Internmobilisering for å løfte kvinner opp i senior lederstillinger Mangfoldsperspektivet integrert i behovsanalysen med mål om 50 prosent kjønnsbalanse i slutt kandidatliste under rekrutteringsprosessen

01 – REKRUTTERE

Tiltak uavhengig av organisasjonens størrelse

TILTREKKE	SØKNADER	INTERVJU	TILBUD OG BETINGELSER
<ul style="list-style-type: none"> • Bevisst bruk av bilder som fremhever mangfoldet i samfunnet på sosiale medier • Tilstedeværelse på utdanningsinstitusjoner • Samarbeid med rekrutteringsbyrå/headhuntere for å tilføre flere kvalifiserte kvinnelige kandidater • Internships, graduate- og traineestillinger • Arrangementer målrettet mot kvinnelige studenter, som casekonkurranser, lunsjer og workshops • Kjønnsnøytral og inkluderende stillingsutlysninger som spesifikt oppfordrer underrepresenterte kjønn til å søke • Mangfoldserklæring i alle utlysninger for å synliggjøre verdier 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete mål for å sikre kjønnsbalanse blant kandidater i alle rekrutteringsprosesser • Rutiner som sikrer at beste kvinnelige søker vurderes opp mot beste mannlige søker 	<ul style="list-style-type: none"> • Kjønnsbalanse i intervjupanel • Standardiserte og strukturerte intervju-guider for alle kandidater • Minst én kvinnelig kandidat i finalerunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive vurderingskriterier for å redusere skjevheter i vurderingsprosessen • (Alle utenom 0–50 ansatte trekker frem dette som et tiltak)

01 – REKRUTTERE

Erfaringer fra Storbritannia

Returprogrammer

Avbrudd i arbeidsforholdet, ofte relatert til omsorgsoppgaver, kan være en barriere for gjeninntreden og karriereutvikling i finanssektoren. Dessverre ser vi i liten grad etablerte returprogrammer for å få disse medarbeiderne tilbake på sporet.

Flere virksomheter i Storbritannia har hatt gode resultater med strukturerte returprogrammer for å tiltrekke erfarne talenter tilbake i arbeidslivet.

Slike programmer:

- reduserer rekrutteringsrisiko og time-to-hire
- gir høyere lojalitet og bedre kjønnsbalanse i seniorroller
- skaper tydelig signal om inkluderende karriereveier

Vellykkede returprogrammer har:

- tydelig forankring hos ledelse og HR
- tilpassede rekrutteringsprosesser (fokus på kompetanse, ikke – hull i CV)
- strukturert opplæring og trygg overgang tilbake i jobb
- midlertidig beskyttelse, med mulighet for fast ansettelse
- aktiv feiring av suksesshistorier for å bygge momentum



01 – REKRUTTERE

Erfaringer fra Norge

DNB Carnegie



Alexander Opstad
konserndirektør
DNB Carnegie

Gjennom objektive metoder og en bredere tilnærming til relevante studieretninger har DNB Carnegie lyktes med å øke mangfoldet blant unge talenter. Selskapet ruster nå organisasjonen for fremtiden ved å kombinere standardiserte prosesser med målrettede tiltak for å sikre flere kvinnelige seniorer i tunge frontroller.

1. Strategi og suksess med unge talenter

I DNB Carnegie arbeider vi målrettet for å sikre en inkluderende, rettferdig og kompetansebasert rekrutteringsprosess som tiltrekker et mangfold av kandidater som er nysgjerrige på en karriere i finans. Vi har opplevd særlig gode resultater i rekrutteringen av interns og graduates. I 2025, kort tid etter sammenslåingen av DNB Carnegie, mottok vi over 1 200 søknader til vårt internship-program, og ved å fjerne krav til spesifikke studieretninger og aktivt oppfordre flere kvinner til å søke, økte vi kvinneandelen med 4 prosentpoeng fra året før.

2. Metodikk, objektive vurderinger og onboarding

Vår rekrutteringsmetodikk bygger på evne- og personlighetstester i første screening, noe som reduserer ubevisste skjevheter og sikrer mer objektive vurderinger. Vi har utviklet standardiserte intervjuguider og vurderingskriterier og arbeider nå med å samle disse i én felles digital løsning for å styrke transparens og sikre lik anvendelse av kriterier. I tillegg tilstreber vi at alle kandidater møter et representativt intervjupanel. Siden flere graduates signerer lenge før oppstart, videreutvikler vi fortløpende våre onboarding-initiativer og sosiale møteplasser for å bygge tilhørighet allerede fra signering.

3. Eksterne partnerskap og synliggjøring

Vi er stolte hovedsamarbeidspartnere for studentforeninger som Femme-forvaltning og InFi, som bidrar til å synliggjøre bredden av muligheter i finans og styrke tilgangen på kvinnelige søkere. I tillegg arbeider vi aktivt med å løfte frem kvinnelige rollemodeller i våre kanaler og arrangere målrettede aktiviteter for kvinnelige studenter. Dette har bidratt til økt interesse og større bevissthet om karrieremuligheter.

4. utfordringer og veien videre for seniorroller

Samtidig opplever vi utfordringer med rekruttering av kvinnelige kandidater til seniorstillinger i frontroller, hvor kandidattilfanget er begrenset og konkurransen høy. Vi er bevisste på at kvinnelige kandidater i snitt bruker lengre tid i beslutningsfasen. Fremover vil vi derfor planlegge for mer inkluderende prosesser for seniorroller, med lengre løp og tydeligere kommunikasjon, for å sikre balanserte kandidatlistor. Dette krever tålmodighet, flere kontaktpunkter og klare forventningsavklaringer gjennom hele prosessen.

01 – REKRUTTERE

Spørsmål til selvaluering

01

Har vi konkrete mål for kjønnsbalanse i alle rekrutteringsprosesser, og er ledelsen ansvarliggjort for å sikre rekruttering av et mangfoldig og representativt kandidatutvalg?

05

Sørger vi for kortlister der begge kjønn er representert, og har vi rekrutteringsbyråer som kan dokumentere at de leverer balanserte kandidatlistene?

02

Er stillingsannonser og kommunikasjon inkluderende og kjønnsnøytrale, og reflekterer de våre verdier for mangfold og likestilling?

06

Benytter vi kunstig intelligens i rekrutteringsprosessene?

03

Vurderer vi alltid teamets sammensetning før nyansettelser? Er rekrutteringsteamet kjønnsbalansert og trent i å håndtere ubevisste fordommer?

07

Vurderer vi aktivt både kvinnelige og mannlige kandidater i finalerunder når kjønnsbalansen er skjev?

04

Bruker vi strukturerte intervjuer og felles vurderingskriterier for å redusere ubevisst skjevhet?

08

Onboarding: Har vi dedikerte ressurser tilgjengelig for å sikre tett oppfølging av kandidaten fra signering til tiltredelse?

02

Beholde & forfremme

Introduksjon	29
Sammendrag	30
Hovedområdene	31
Tiltak	32
Erfaringer fra Storbritannia	35
Erfaringer fra Norge	36
Spørsmål til selvevaluering	37



02 – BEHOLDE & FORFREMME

Introduksjon

Dette kapitlet gir en oversikt over tiltak virksomheter benytter for å beholde og forfremme kvinnelige talenter, blant annet lønns- og incentivordninger, fleksibilitet og livsfasepolitikk, kompetanse- og lederutvikling, nettverk og synliggjøring, samt karrieremuligheter og etterfølgerplanlegging.

Hva er status

Andelen kvinner som rekrutteres til finansnæringen har økt i de siste årene. Samtidig viser erfaring at mange kvinner faller fra underveis i karrieren, særlig i frontfunksjoner.

I hvilken grad virksomheter lykkes med å beholde og utvikle kvinnelige talenter påvirkes av flere forhold, blant annet hvordan organisasjonen arbeider med lønns- og incentivordninger, fleksibilitet og livsfasepolitikk, kompetanse- og lederutvikling, nettverk og synliggjøring, samt karrieremuligheter og etterfølgerplanlegging.

Et inkluderende arbeidsmiljø og et åpent ytringsklima er også sentrale faktorer. Opplevelsen av å bli hørt, vurdert rettferdig og støttet i karriereutviklingen har stor betydning for om ansatte velger å bli i virksomheten over tid.

Hva er utfordringene

CORE-analysen peker på flere strukturelle dynamikker som påvirker karriereutviklingen i finansbransjen. Et sentralt tema er hvordan arbeidstid fungerer som en investering i karrieren. I mange frontroller kan lange og intensive arbeidsperioder gi høyere avkastning i form av erfaring, ansvar og karrieremuligheter. Samtidig kan dette skape utfordringer for ansatte som ønsker større fleksibilitet.

Analysen viser også at fravær og permisjon relatert til omsorg kan påvirke karriereforløp. Risikoen for å bli erstattet eller miste sentrale arbeidsoppgaver under fravær kan påvirke både utviklingsmuligheter og synlighet i organisasjonen. Hvordan virksomheter håndterer disse dynamikkene kan derfor ha stor betydning for i hvilken grad kvinner blir værende og utvikler seg videre i organisasjonen.

Finansbransjen har et betydelig lønnsgap

Women in Finance Charter Blueprint viser:

I Storbritannia er lønnsgapet mellom kvinner og menn i finanssektoren på rundt 25 prosent, noe som gjør finans til en av bransjene med størst lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Manglende transparens i lønnsfastsettelse kan gjøre det vanskeligere å identifisere og korrigere slike skjevheter.

02 – BEHOLDE & FORFREMME

Sammendrag

For å sikre varig kjønnsbalanse må finansbransjen kombinere rettferdig lønn med strukturer som støtter ulike livsfaser. Mens systematiske karriereløp og fleksibilitet gir resultater, gjenstår det å tette gapet i sponsorprogrammer og støtte i småbarnsfasen for å hindre at kvinnelige talenter faller fra over tid.

- Å beholde og utvikle kvinnelige talenter er avgjørende for å oppnå varig kjønnsbalanse i finansbransjen. Erfaringene viser at dette arbeidet særlig handler om strukturer som sikrer rettferdig lønn, tydelige karriereveier og fleksibilitet gjennom ulike livsfaser.
- Tre typer tiltak går igjen i alle slags virksomheter: systematisk arbeid med likelønn og bonusordninger, tydelige karriere- og kompetanseutviklingsløp, samt fleksible arbeidsordninger. Mange gjennomfører årlige lønns- og bonusgjennomganger for å sikre likebehandling, samtidig som kompetanse- og lederutviklingsprogrammer bidrar til å kvalifisere flere kvinner til lederroller.
- Forskjellene mellom virksomhetene ligger særlig i graden av struktur og formalitet. Større virksomheter har ofte mer etablerte prosesser og tydeligere integrasjon i HR-arbeidet, mens mindre virksomheter arbeider mer fleksibelt og pragmatisk.
- Samtidig peker gjennomgangen på viktige utviklingsområder. Mentorordninger, sponsorprogrammer og systematisk bruk av nettverk er mindre utbredt. Erfaring viser også at kvinner fortsatt mer enn menn faller fra i perioder der arbeidstid og omsorgsansvar kommer i konflikt. Dette representerer både en utfordring og en mulighet for virksomheter som ønsker å beholde og utvikle talent over tid.



02 – BEHOLDE & FORFREMME

Hovedområdene

Punktene under belyser hvordan virksomheter kan beholde, utvikle og forfremme kvinnelige talenter over tid. Det understrekes at systematiske og rettferdige ordninger er avgjørende for å sikre like muligheter og bygge et sterkere rekrutteringsløp for talenter.



Lønns- og incentivordninger

Systematiske lønns- og bonusgjennomganger sikrer rettferdig godtgjørelse uavhengig av kjønn. Større organisasjoner leder an med transparente modeller og faste rutiner for ansatte i foreldrepermisjon, noe som hindrer utilsiktet skjevutvikling og sikrer at permisjonstiden ikke medfører økonomisk etterslep.



Fleksibilitet og livsfasepolitikk

Tilrettelegging gjennom fleksibel arbeidstid og -sted er sentralt for å støtte ansatte i ulike livsfaser. Mens mindre bedrifter ofte er pragmatiske, har større virksomheter mer formaliserte ordninger og dokumenterte tiltak for å begrense overtidsarbeid og fremme en sunn balanse.



Kompetanse- og lederutvikling

Målrettet kompetansebygging skjer gjennom medarbeidersamtaler og interne kurs, der kvinnelige talenter oppfordres spesielt til lederutvikling. Enkelte aktører setter krav om full kjønnsbalanse i programmene, selv om det fortsatt er et utnyttet potensial i mentorordninger og systematisk oppfølging.



Nettverk og synliggjøring

Virksomhetene styrker kvinneandelen ved å oppfordre til deltakelse i interne og eksterne nettverk. Ved å løfte frem kvinnelige ansatte som foredragsholdere på karrieredager og bransjearenaer, økes synligheten til rollemodeller, noe som bidrar til å inspirere og tiltrekke flere talenter.



Karriere og etterfølgerplan

Formelle og objektive kriterier i karriereplanleggingen sikrer like muligheter ved opprykk og omstilling. Ved at mangfold forankres som et fast kriterium i etterfølgerplanleggingen blir kjønnsbalanse en integrert del av virksomhetens langsiktige strategi, som profesjonaliseres i takt med bedriftens størrelse.

02 – BEHOLDE & FORFREMME

Tiltak fordelt på organisasjonens størrelse

HOVEDOMRÅDE	UNDER 50 ANSATTE	51–250 ANSATTE	251–1000 ANSATTE	OVER 1000 ANSATTE
LØNNS- OG INCENTIVORDNINGER 	<ul style="list-style-type: none"> • Varierende ordninger for å sikre rettferdige lønns- og bonusordninger • Like muligheter under foreldrepermisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Lønns- og incentivmodeller som sikrer likebehandling • Årlig lønns- og bonusgjennomgang med fokus på likelønn og korrigerende av ubegrunnede forskjeller 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturerte prosesser for vurdering av prestasjoner for å sikre objektive lønns- og bonusbeslutninger • Minimum årlig lønns- og bonusgjennomgang med fokus på likelønn og korrigerende av ubegrunnede forskjeller • Likelønnsnett settes av hvert år for å utjevne forskjeller • Lønnsjustering etter endt foreldrepermisjon og lønnsamtaler også for ansatte i permisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente og standardiserte lønns- og bonussystemer • Årlig lønnsgjennomgang med fokus på likelønn og korrigerende av ubegrunnede forskjeller • Benchmark-analyser i lønnsfastsettelse for å sikre kjønnsnøytral praksis • Kompensasjon for bortfall av bonus under foreldrepermisjon og sykefravær • Lønnsøkning etter permisjon etter fastsatt antall måneder
FLEKSIBILITET OG LIVSFASEPOLITIKK 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel arbeidstid og fleksibelt arbeidssted • Tilrettelegging for foreldrepermisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Livsfasepolitikk • Fleksibel arbeidstid og hybrid-/hjemmekontor • Ekstra fridager med lønn for småbarnsforeldre (f.eks. barnehagealder til 2. klasse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilpasset og fleksibel støtte gjennom ulike livsfaser og utfordringer • Fleksibel arbeidstid og hjemmekontorordninger (typisk 1-2 dager pr. uke) • Tiltak for å redusere overtidsarbeid og sikre balanse mellom jobb og familieliv • Støtte til behandling for å forebygge sykefravær 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegging for ulike omsorgsbehov gjennom karrieren og i privatlivet • Fleksibel arbeidstid og hybrid-/hjemmekontor • Ekstra omsorgspermisjon for far/medmor
KOMPETANSE- OG LEDERUTVIKLING 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanseutvikling som fast punkt i medarbeidersamtaler • Tilbud om videreutdanning og kompetanseheving 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvartalsvise/årlige status- og utviklingssamtaler og 270/360-vurderinger for objektiv karriereutvikling • Talentutvikling og bransjekurs for å bygge karriereveier • Knowledge Hub internt og eksterne kurs for kontinuerlig læring • Lederutviklingsprogrammer med krav om minimum 50 prosent kvinneandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle utviklingsplaner for alle ansatte med kvartalsvise/årlige oppfølgingssamtaler • Stipender/støtteordninger og tilrettelegging for tid til videreutvikling med tariffestede ordninger • Lederutviklingsprogram med mål om minst 50 prosent kvinneandel • Interne lederprogrammer og eksterne programmer som Female Future (NHO) og AFF Allianseprogram 	<ul style="list-style-type: none"> • Minst årlige mål- og utviklingssamtaler, inkludert oppfølging av ansatte i permisjon • Internt kvinnettverk for erfaringsdeling og karriereutvikling • Kompetansehevende tiltak og lederprogrammer synlige og tilgjengelig for alle ansatte • Mål om tilnærmet 50/50 kjønnsbalanse i lederutviklingsprogrammer • Strukturerte og kjente talent- og etterfølgerprosesser med krav om mangfold

02 – BEHOLDE & FORFREMME

Tiltak fordelt på organisasjonens størrelse

HOVEDOMRÅDE	UNDER 50 ANSATTE	51–250 ANSATTE	251–1000 ANSATTE	OVER 1000 ANSATTE
NETTVERK OG SYNLIGGJØRING 	<ul style="list-style-type: none"> Deltakelse i eksterne nettverk som WiB (Women in Business), Kvinner i Frontfinans (KIFF) og bransjenettverk for å styrke kvinnelig representasjon på viktige arenaer 	<ul style="list-style-type: none"> Interne forum for kvinner i frontroller – for samhold, nettverk og erfaringsdeling Mentorordninger der yngre kvinner møter erfarne ledere Synliggjøring av kvinnelige rollemodeller og ledere på tvers av organisasjonen, i eksterne nettverksgrupper, på høyskoler og i eksterne foredrag 	<ul style="list-style-type: none"> Mulighet for interne mentorordninger og interne arenaer for erfaringsdeling og relasjonsbygging Synliggjøring av kvinnelige rollemodeller og oppfordring til å søke lederroller Deltakelse i eksterne nettverk som ODA og Female Future 	<ul style="list-style-type: none"> Mentorordninger samt interne og eksterne arenaer med mål om kjønnsbalanse Internt kvinnenettverk for erfaringsdeling og karriereutvikling Synliggjøring av kvinnelige ansatte ved diverse sosiale aktiviteter, på skole- og universitetsdager, fagforum, kvinnenettverk etc. Kundenettverk for kvinnelige CFO/CEO for å styrke eksterne relasjoner
KARRIERE OG ETTERFØLGERPLAN 	<ul style="list-style-type: none"> Muligheter for intern rekruttering; interne stillingsutlysninger, inkludert lederroller Aktiv oppfordring til kvinner om å søke stillinger og utvikle seg 	<ul style="list-style-type: none"> Alle stillinger lyses også ut internt for å gi muligheter til kvalifiserte ansatte, med aktiv oppfordring til kvinner om å søke nye roller og utfordringer Talentutviklingsprogrammer og bransjekurs for å bygge karriereveier 270/360-vurderinger for objektiv karriereutvikling Etterfølgerplanlegging og omstillingsprosesser med mangfoldsmål Minimum 40 prosent kvinnelige kandidater på lister over etterfølgerkandidater 	<ul style="list-style-type: none"> Karriererammeverk og fagstige som tydeliggjør krav for progresjon med oppfordring til å søke lederroller Mangfold som kriterium i etterfølgerplanlegging og omstilling Minimum 40 prosent kvinner på kandidatlistene til lederstillinger og kritiske spesialistfunksjoner Strukturerte og dokumenterte prestasjons- og potensialvurderinger for å sikre objektive karriere- og etterfølgerbeslutninger 	<ul style="list-style-type: none"> Mangfold integrert i alle ansattprosesser (rekruttering, talent management, etterfølgerplanlegging) Trening for ledere i å gjenkjenne og redusere ubevisste skjevheter i forkant av rekrutterings- og etterfølgerplanleggingsprosesser Krav om begge kjønn på kortliste ved interne rekrutteringer og lederrekruttering, med begrunnede anbefalinger Minimum årlig rapportering og oppfølging av progresjon Firestegsmodellen for likestilling: kartlegging, årsaksanalyse, tiltak, evaluering Kjønnsbalanse inngår i målkort og rapportering til styret

02 – BEHOLDE & FORFREMME

Tiltak uavhengig av organisasjonens størrelse

LØNNS- OG INCENTIVORDNINGER	FLEKSIBILITET OG LIVSFASEPOLITIKK	KOMPETANSE- OG LEDERUTVIKLING	NETTVERK OG SYNLIGGJØRING	KARRIERE OG ETTERFØLGERPLAN
<ul style="list-style-type: none"> • Årlig gjennomgang av lønns- og bonusordninger er vanlig, men i større organisasjoner ser det ut til å være vanligere med standardiserte og mer transparente bonusordninger, inkludert rutiner for å følge opp ansatte i permisjon og gi lønns- og bonuskompensasjon etter permisjon for å unngå utilsiktet skjevhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheter av alle størrelser nevner åpning for fleksibel arbeidstid og -sted, der det er mulig, og flere nevner tiltak for å støtte ansatte i ulike livsfaser • Tilbud om faste, dokumenterte ordninger øker med størrelse på virksomheten. Der nevnes også tiltak for å redusere arbeid utover normal arbeidstid 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanseutvikling inngår i medarbeideroppfølginger og -samtaler • Tilbud om kurs og relevante studier er nokså vanlig, men noen større bedrifter tilbyr eksterne og interne utviklingstiltak spesielt rettet mot kvinnelige ansatte • Det samme gjelder lederutviklingskurs der kvinnelige talenter aktivt oppfordres til å søke. Noen av de større virksomhetene har mål om 50/50 kjønnsbalanse på disse kursene • Tilbud om mentor-adept-/menteeordninger nevnes sjelden av signatories 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere, uavhengig av størrelse, oppfordrer kvinnelige ansatte til å bli med i eksterne nettverksgrupper for kvinner, men også i bransjegrupper på tvers av kjønn • Flere større virksomheter har interne nettverksgrupper for kvinner, og sørger for at kvinnelige ansatte deltar på og bidrar med foredrag i nettverksgrupper, på mangfolds- og karrieredager og andre plattformer 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive kriterier og prosesser blir gradvis mer formalisert og dokumentert i virksomheter fra 50 ansatte og oppover. Her er også mangfold, inkludert kvinneandel, et kriterium i karriereplaner, etterfølgerplanlegging og omstillingsprosesser for å sikre likebehandling og like muligheter

02 – BEHOLDE & FORFREMME

Erfaringer fra Storbritannia

Av alle sektorer i Storbritannia er det finans som har størst lønnsgap, drevet av skjeve vurderingsprosesser og utfordrende permisjonsbarrierer. Ledende selskaper staker nå ut kursen for en mer rettferdig karriereutvikling ved å innføre transparente bonussystemer, overvåke skjevheter og knytte mangfold direkte til ledelsens målkort.

Hovedutfordringer

Kvinner har gjennomgående lavere lønn enn menn, og manglende åpenhet gjør det vanskelig å utfordre denne forskjellen. I finans er lønnsgapet på -25 prosent, som er det dårligste resultatet av alle bransjer Storbritannia. Skjevheter (skjevheter) i prosesser for mål- og resultatstyring gjør at forfremmelsesraten er i kvinners disfavør.

Som i Norge har også Storbritannia barrierer som i praksis påvirker kvinner mer enn menn. Det gjelder for eksempel balanse mellom arbeid og privatliv og effekter av permisjonsordninger, som igjen forsterker forskjeller i karriere- og lønnsutvikling mellom kvinner og menn.

Beste praksis

Ledende selskaper gjør strategiske valg og gjennomfører tiltak for skyve kvalifiserte kvinner mot toppen. De tar ansvar for å støtte både kvinner og menn i å oppfylle personlige og profesjonelle behov gjennom karrieren.

Mål- og resultatstyringsprosesser er strukturerte, transparente og godt kjent blant ledere og ansatte. Eventuelle uforklarte skjevheter blir overvåket og fulgt opp. Lønn og bonuser er sporbare og knyttet opp mot ledelsens målkort for mangfold. Resultatene overvåkes og begrunnes i godtgjørelseskomiteen, og kalibreres med vekt på rettferdig likestilling.



02 – BEHOLDE & FORFREMME

Erfaringer fra Norge

Storebrand



Tove Selnes
konserndirektør People, Brand & Communications
Storebrand

Storebrand har oppnådd full kjønnsbalanse i ledelsen gjennom langsiktig systematisering og fokus på objektive prosesser. Ved å kombinere balanserte intervjupaneler med strategisk nettverksarbeid, motvirker selskapet ubevisste skjevheter og bygger en inkluderende kultur som speiler samfunnet og sikrer fremtidig verdiskaping.

1. Strategiske resultater og anerkjennelse

Likestilling i Storebrand er et langsiktig arbeid som krever vilje og faste rammer. Finanskonsernet har gjennom de siste årene sett tydelige bevis på at systematikken fungerer, med topplasseringer i både SHE Index og Equileap. I 2023 nådde selskapet målet om 50/50 kjønnsbalanse i konsernledelsen for første gang – et resultat av målrettet innsats fremfor tilfeldigheter. I 2026 er det nå flere kvinner enn menn i ledelsen.

2. Objektive prosesser og lederutvikling

For å motvirke at ledere velger kandidater som ligner dem selv, har Storebrand standardisert sine prosesser. I finalerunder til lederstillinger skal begge kjønn være representert, og intervjupanelene er alltid kjønnsbalanserte. Dette følges opp med tydelige føringer for lederutviklingsprogrammer, hvor målet er at like mange kvinner som menn skal nomineres for å sikre en sterk intern rekrutteringsbase.

3. Inkludering og eksterne nettverk

Mangfold er en integrert del av Storebrands strategi for å forstå kundenes behov og skape verdi. Selskapet er en aktiv pådriver gjennom Kvinner i Finans Charter og nettverk som SHEconomy og Oda. Denne eksterne tilstedeværelsen er særlig viktig innen fagområder der kvinner fortsatt er underrepresentert, og bidrar til å løfte frem talenter på tvers av bransjen.

4. utfordringer og veien videre

Til tross for gode resultater gjenstår det fortsatt arbeid. Enkelte spesialistroller med kommersielt ansvar har fremdeles en skjev kjønnsfordeling, og det finnes spor av strukturelle lønnsforskjeller som krever videre innsats. Ved å erkjenne at likestilling tar tid, fortsetter Storebrand arbeidet med å tette disse gapene for å bygge en mer rettferdig og fremtidsrettet organisasjon.

02 – BEHOLDE & FORFREMME

Spørsmål til selvaluering

01

Har vi tydelige karriererammer og strukturert etterfølgerplanlegging som støtter kjønnsbalanse?

05

Har vi fleksible arbeidstids- og arbeidsstedsordninger som underbygger balanse mellom arbeid og privatliv?

02

Har vi mentor- og nettverksordninger som fremmer utvikling av kvinner og underrepresenterte grupper?

06

Håndterer vi foreldrepermisjon og ulike livsfaser uten negativ påvirkning på lønn, bonus eller karriere?

03

Er alle interne stillinger åpne for søknad fra alle ansatte, med særlig oppfordring rettet til kvinner i roller med lav representasjon?

07

Har vi tydelige kriterier og transparente prosesser for forfremmelser og karriereutvikling?

04

Gjennomfører vi regelmessige likelønnsanalyser inklusive bonuser, og korrigerer vi raskt eventuelle skjevheter?

03

Kultur & adferd

Introduksjon	39
Sammendrag	40
Hovedområdene	41
Tiltak	42
Erfaringer fra Storbritannia	44
Erfaringer fra Norge	45
Spørsmål til selvevaluering	46



03 – KULTUR & ADFERD

Introduksjon

For at strukturelle tiltak skal ha effekt, må de forankres i en ekte og inkluderende kultur. Dette kapittelet gir ledere et veikart for å bygge psykologisk trygghet og omsette ambisjoner og talenter i finansbransjen til varig endring.

Hva er status

I arbeidet med likestilling har finansbransjen gjort viktige fremskritt innenfor rekruttering, rapportering og målsetting gjennom de siste årene. Likevel viser både nasjonal og internasjonal forskning at strukturelle tiltak alene ikke er tilstrekkelig for å sikre varig kjønnsbalanse – særlig i ledende og beslutningstunge roller. Det avgjørende skillet går ved kultur og adferd: hvordan mennesker faktisk samhandler, vurderes og støttes i arbeidshverdagen.

Den internasjonale studien Women in the Workplace 2025, gjennomført av McKinsey & Company i samarbeid med LeanIn.Org, dokumenterer tydelig sammenhengen mellom inkluderende kultur, lederadferd og kvinners ambisjoner. Studien viser at når ansatte opplever rettferdighet, tydelige forventninger, aktiv lederstøtte og reelle karrieremuligheter, er kvinners ambisjoner på nivå med menns eller høyere. Ambisjonsgapet lukkes ikke gjennom enkelttiltak, men gjennom systematisk kulturbygging.

Hva er utfordringene

Samtidig peker studien på et alvorlig trendsifte. I en tid preget av økt press, effektivisering og usikkerhet, ser vi at flere virksomheter nedprioriterer arbeidet med inkluderende kultur, lederutvikling, sponsorordninger og bevisst adferd. Konsekvensene er allerede synlige: For første gang rapporterer kvinner samlet sett lavere ambisjoner om forfremmelse enn menn. Dette er ikke et uttrykk for manglende driv, men for redusert tillit til at innsats og kompetanse faktisk gir uttelling.

Kvinner rapporterer oftere uønsket adferd

Women in Finance Charter Blueprint viser:

Studier fra Storbritannia viser at 28 prosent av kvinner i finanssektoren har opplevd fysisk trakassering, og 43 prosent rapporterer erfaringer med uønsket språk, fornærmelser eller mobbing. Dette understreker betydningen av kultur, lederadferd og trygge arbeidsmiljøer.

03 – KULTUR & ADFERD

Sammendrag

Effektivt mangfoldsarbeid krever tydelig lederskap og rettferdige prosesser tilpasset selskapets størrelse. Ved å kombinere felles verdier med formelle rapporteringssystemer skaper virksomhetene en trygg kultur, der strategiske mål om kjønnsbalanse omsettes til praktisk handling og varig endring.

- Tiltak for kultur og adferd må tilpasses virksomhetens størrelse og modenhet, men felles for alle er behovet for tydelig lederskap, gode strukturer og forankring i hele organisasjonen. Mens mindre virksomheter ofte arbeider mer praktisk og nært, kjennetegnes større virksomheter av mer formaliserte prosesser og tydeligere strategisk oppfølging.
- Arbeidet med kjønnsbalanse handler om å bygge en kultur preget av tydelige verdier, inkludering og nulltoleranse for uønsket adferd, samtidig som ledelsen tar et aktivt ansvar og følger opp mål og forventninger i praksis. Dette henger tett sammen med hvordan virksomheten rekrutterer, utvikler og ivaretar medarbeidere, der rettferdige prosesser, like muligheter og et trygt arbeidsmiljø er sentrale forutsetninger.
- Samtidig er det tydelig at arbeidet ofte får ulik form avhengig av virksomhetens størrelse: I mindre virksomheter er tiltakene gjerne mer praktiske og nære, med vekt på felles verdier, ledere som går foran, og jevnlig dialog, mens større virksomheter i større grad arbeider mer formalisert og strategisk, med klarere kobling til virksomhetsmål, rapportering, policyer og systematisk oppfølging.
- Forskjellene blir særlig synlige innenfor rekruttering, varsling og måling, der større virksomheter oftere har mer strukturerte prosesser, uavhengige kanaler og mer omfattende oppfølging over tid.



03 – KULTUR & ADFERD

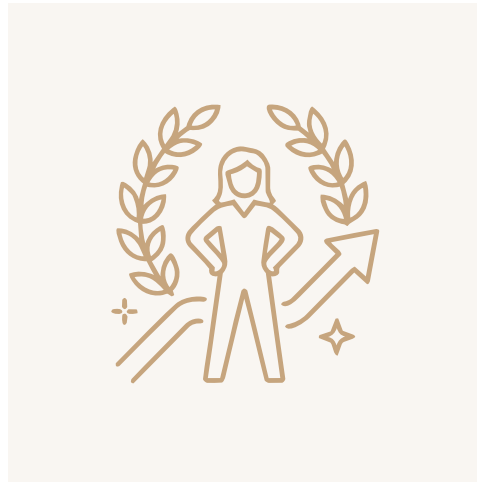
Hovedområdene

I arbeidet med kultur og adferd løfter vi frem fem sentrale områder for målrettede tiltak. Disse påvirker både hverdagskulturen og rammene for hvordan mennesker inkluderes og utvikles. Skal kjønnsbalanse bli en integrert del av virksomheten, må innsatsen være helhetlig og forankret i holdninger, systemer og ledelse.



Kultur og verdier

Det handler om hvilke holdninger, normer og verdier som preger organisasjonen. Disse påvirker hvordan ansatte samarbeider, tar beslutninger og møter hverandre i hverdagen.



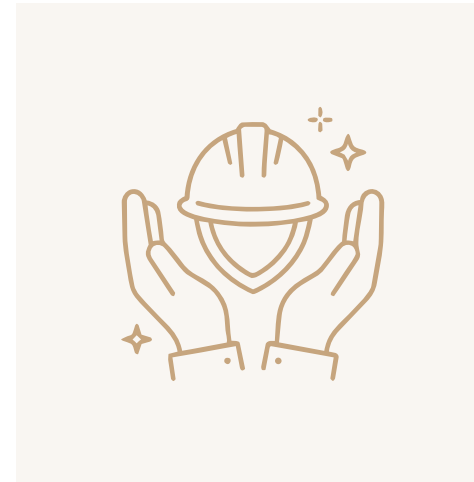
Ledelse og rollemodeller

Ledelse og rollemodeller viser i praksis hva som forventes av adferd og innsats. Gode ledere går foran som eksempler og bygger tillit gjennom handlinger så vel som ord.



Rekruttering og utvikling

Det handler både om å tiltrekke, ansette og beholde riktig kompetanse, og om å utvikle ansatte gjennom læring, erfaring og reelle muligheter for karriereutvikling.



HMS og trygghet

HMS (helse, miljø og sikkerhet) handler om å sikre et trygt og helsefremmende arbeidsmiljø. Målet er å forebygge skader, ulykker og belastninger – både fysisk og psykisk.








Måling og oppfølging

Ved å måle kultur, trivsel og inkludering systematisk kan virksomheten sikre ønsket utvikling. Resultatene følges opp gjennom tydelig kommunikasjon og konkrete tiltak som gir reell og varig effekt.

03 – KULTUR & ADFERD

Tiltak fordelt på organisasjonens størrelse

HOVEDOMRÅDE	UNDER 50 ANSATTE	51–250 ANSATTE	251–1000 ANSATTE	OVER 1000 ANSATTE
KULTUR OG VERDIER 	<ul style="list-style-type: none"> Kulturhåndbok med vekt på mangfold og inkludering Fokus på verdier og samarbeid Synliggjøre suksesshistorier internt 	<ul style="list-style-type: none"> Etiske retningslinjer og Code of Conduct med nulltoleranse Presentasjon av mål og tilknytning til relevante initiativer 	<ul style="list-style-type: none"> Verdiforankring gjennom ledersamlinger og foredrag Årsrapport og ARP med tiltak og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> Policy og standarder for mangfold og inkludering, livsfasepolitikk og årlig bekreftelse av etiske retningslinjer Global kommunikasjon av mål og fremdrift, koblet til bærekraftsmål
LEDELSE OG ROLLEMODELLER 	<ul style="list-style-type: none"> Lederteam går foran som gode rollemodeller 	<ul style="list-style-type: none"> Administrerende direktør måles på kjønnsbalanse Lederprogrammer og opplæring i unconscious skjevheter 	<ul style="list-style-type: none"> Styreforankring og rapportering i ledergrupper Synliggjøring av kvinnelige rollemodeller 	<ul style="list-style-type: none"> Konsernledelse og styre har tydelig ansvar Etablert råd for mangfold og inkludering Trening for ledere og ansatte i å gjenkjenne ubevisste skjevheter
REKRUTTERING OG UTVIKLING 	<ul style="list-style-type: none"> Kjønnsnøytrale stillingsutlysninger Utviklingsplaner i medarbeidersamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> Gjennomgang av stillingsannonser Talentutvikling og lederprogrammer 	<ul style="list-style-type: none"> Lederutviklingsprogrammer og tiltak som støtter utvikling av kvinnelige talenter og rollemodeller 	<ul style="list-style-type: none"> Global rekrutteringsstandard Talentprogrammer Ansattnettverk for kjønnsbalanse og inkludering
HMS OG TRYGGHET 	<ul style="list-style-type: none"> Anonym varslingskanal og grunnleggende HMS-rutiner 	<ul style="list-style-type: none"> Eksterne og interne varslingskanaler Ingen represalier 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktløsningsreglement og rutiner for håndtering av uakseptabel adferd Eksternt varslingsmottak og flere kanaler for varslings 	<ul style="list-style-type: none"> Robuste varslingsssystemer, eksternt mottak og klare rutiner for trakassering Verktøy for psykologisk trygghet
MÅLING OG OPPFØLGING 	<ul style="list-style-type: none"> Årlige medarbeiderundersøkelser 	<ul style="list-style-type: none"> Kvartalsvis måling av kjønnsbalanse og årlig likelønngjennomgang Kommunikasjon av mål og medlemskap i initiativer 	<ul style="list-style-type: none"> Hyppe pulsmålinger og omfattende medarbeiderundersøkelser Rapportering av tiltak og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> Kvartalsvise undersøkelser med kjønnsdifferensierte analyser og kartlegging av trakassering Global kommunikasjon av mål og fremdrift

03 – KULTUR & ADFERD

Tiltak uavhengig av organisasjonens størrelse

KULTUR OG VERDIER	LEDELSE OG ROLLEMODELLER	REKRUTTERING OG UTVIKLING	HMS OG TRYGGHET	MÅLING OG OPPFØLGING
<ul style="list-style-type: none"> Felles verdier og etiske retningslinjer med nulltoleranse for uønsket adferd Retningslinjer og virksomhetsmål brukes aktivt for å sikre tydelige forventninger og inkludering Strategisk forankret kulturbygging med fokus på mangfold og tilhørighet Integrert i konsernstrategi, verdigrunnlag og styringsmodeller 	<ul style="list-style-type: none"> Ledere går foran og fremmer kjønnsbalanse i praksis Toppledelsen tar aktivt eierskap med klare mål og lederansvar Styre og toppledelse kobler mål til rapportering og ledervurdering/-lønn Styre- og konsernledelse har tydelig ansvar og faste rapporteringsstrukturer 	<ul style="list-style-type: none"> Prestasjon og kompetanse vektlegges, med rom for at ulike personligheter har like muligheter Kjønnsnøytrale prosesser og like karrieremuligheter styrker inkludering Rettferdige rekrutteringsprosesser og like utviklingsløp støtter mangfold Inkluderende rekrutterings- og talentprogrammer samt sterke ansattnettverk 	<ul style="list-style-type: none"> Grunnleggende HMS- og varslingsrutiner med jevnlig dialog Anonyme varslingskanaler og tiltak ved avvik Klare policyer og uavhengige varslingskanaler sikrer nulltoleranse Felles policyer for mangfold og inkludering, livsfasepolitikk og robuste, uavhengige varslingssystemer 	<ul style="list-style-type: none"> Enkle målinger for kontinuerlig forbedring Jevnlig måling av kjønnsbalanse, likelønn og arbeidsmiljø Systematisk måling og oppfølging i linje og styre Avanserte målinger av arbeidsmiljø og risiko, forankret på alle ledernivåer

03 – KULTUR & ADFERD

Erfaringer fra Storbritannia

Mens tiltakene i Norge gjerne fokuserer på formell styring, viser den britiske Blueprint-rapporten at det ofte er kulturelle barrierer som står i veien for fremdrift. For å fjerne de uformelle hindrene som bremser kvinners karriereløp i finans, må oppmerksomheten rettes mot mikroadferd, topplederens rollemodellering og måling av faktisk inkludering.

Hovedutfordringer

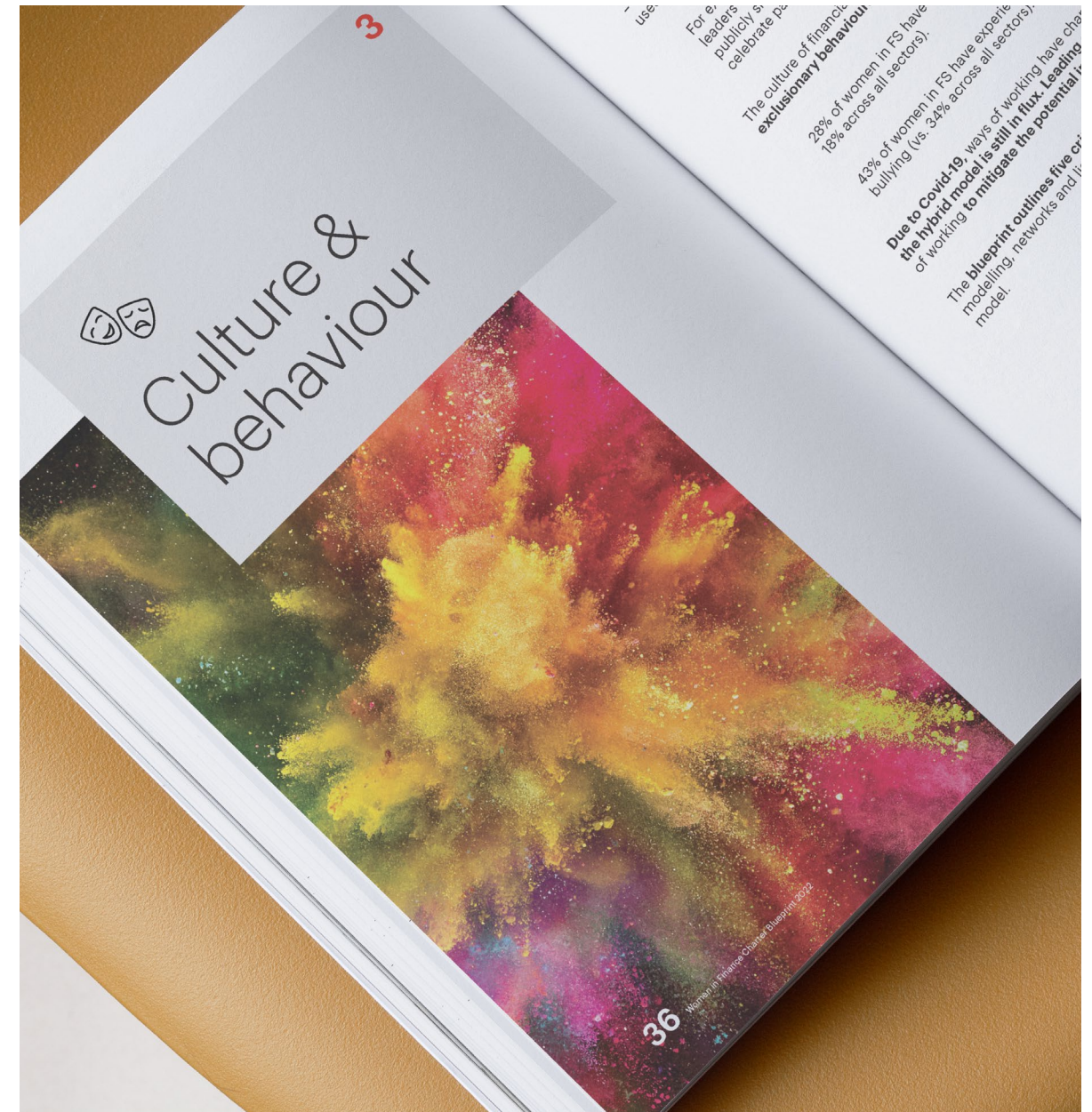
Mikroadferd er små, ofte ubevisste handlinger, uttrykk eller signaler som mennesker sender ut i samspill med andre. Når mikroadferd og uformelle normer er ekskluderende, kan det svekke kvinners tilhørighet, selv når gode strukturer er på plass. Blueprint-rapporten dokumenterer at negative adferdsmønstre og ekskluderende språk påvirker karrieremuligheter i større grad enn antatt. Hvis man ikke adresserer den daglige kulturen, kan formelle varslingsystemer å bli tomme verktøy som ikke fanger opp de faktiske hindringene i hverdagen.

Det er også risiko for at hybridarbeid leder til «proximity bias» – altså at vi favoriserer dem som er nærmest oss. Når synlighet blir synonymt med ambisjon, kan det å være mer til stede på kontoret gi utilsiktede fordeler, og det kan ramme kvinner med større omsorgsansvar uforholdsmessig hardt.

Beste praksis

Ledende selskaper flytter fokus fra ren representasjon til systematisk måling av opplevd inkludering gjennom hyppige pulsmålinger. Ved å bruke data til å identifisere hvor i organisasjonen barrierene oppstår, kan ledelsen sette inn målrettede tiltak der de trengs mest. Dette inkluderer profesjonalisering av møtepraksis og beslutningsprosesser for å sikre at alle stemmer blir hørt, uavhengig av kjønn eller arbeidsform.

Reell endring skjer først når toppledere tar et personlig ansvar for kulturen og utfordrer ekskluderende adferd i egne rekker. Dette innebærer aktiv rollemodellering, spesielt rundt bruken av fleksible arbeidsordninger, for å normalisere nye måter å lykkes på. Ved å integrere kulturbygging som en kjerneoppgave i lederrollen, sikrer man at de formelle målene støttes av en hverdag preget av psykologisk trygghet.



03 – KULTUR & ADFERD

Erfaringer fra Norge

SpareBank 1 Nord Norge



Hanne Karoline Kræmer
konsernsjef
SpareBank 1 Nord Norge

SpareBank 1 Nord-Norge har nådd målet om 40 prosent kvinner i ledelsen ved å integrere inkludering som et av konsernets tre strategiske hovedmål. Gjennom systematisk lytting, tydelig lederansvar og en verdidrevet kultur, omsettes ambisjoner til praktisk handling der mangfold er en forutsetning for bankens daglige drift.

1. Strategiske mål og oppnådde resultater

For SpareBank 1 Nord-Norge er en inkluderende organisasjon et av tre overordnede strategiske mål. Dette har gitt konkrete resultater: Ved utgangen av 2025 nådde konsernet 45 prosent kvinnelige ledere, og innfridde dermed målet om minimum 40 prosent. Arbeidet er ikke et sideprosjekt, men en integrert del av konsernbyggingen, hvor likestilling og mangfold ses på som avgjørende for bankens langsiktige suksess.

2. Verdibasert metodikk og systematisk oppfølging

Kulturen styres etter verdiene – Nær, Ekte og Enkelt, som setter retningen for lederskap i hverdagen. I praksis jobber konsernet systematisk med både struktur og opplevelser gjennom hyppige pulsmålinger og medarbeidersamtaler. Det legges stor vekt på å tåle ærlige tilbakemeldinger, der alle varsler om mobbing eller diskriminering følges opp etter etablerte, objektive rutiner for å sikre et trygt arbeidsmiljø.

3. Lederadferd og rollemodellering

Ledere har et særskilt ansvar som rollemodeller for inkluderende adferd og systematisk oppfølging av ansattes utvikling. Nye ledere får grunnleggende opplæring i bankens standarder, og lederskapet videreutvikles fortløpende for å sikre at inkludering merkes i praksis. Dette inkluderer tett dialog om karrieremuligheter og kvartalsvise oppdateringer, slik at lederadferd blir en naturlig del av det ordinære lederskapet.

4. utfordringer og veien videre

Til tross for god balanse i ledergruppen, er kvinneandelen i tunge nøkkelstillinger fortsatt 36 prosent. Enkelte fagområder har fremdeles et skjevt søkergrunnlag, noe som fordrer fortsatt innsats med full kraft. Erfaringen viser at varig endring krever både langsiktig strategi og daglig oppmerksomhet på de uformelle mekanismene, spesielt for å sikre en jevnere fordeling i bankens mest kommersielle roller.

03 – KULTUR & ADFERD

Spørsmål til selvaluering

01

Har vi tydelige etiske retningslinjer og policyer som reflekterer nulltoleranse for diskriminering, trakassering og uønsket adferd?

05

Hvordan måler vi inkludering, psykologisk trygghet og ønsket kultur gjennom medarbeiderundersøkelser og pulsmålinger?

02

Er varslingsrutiner tilgjengelige og kjent for alle ansatte, og fungerer de også anonymt?

06

Hvordan følger vi opp målingsresultatene med konkrete tiltak, og hvem har ansvaret for at disse etterleveres?

03

Hvordan sikrer vi at alle varsler håndteres raskt, strukturert og uten risiko for represalier?

07

Er lederne tydelige rollemodeller for ønsket kultur og adferd, og inngår etterlevelse i lederutvikling og vurderinger?

04

Hvordan integreres etiske retningslinjer og inkludering i onboarding og årlig medarbeidersamtale for alle ansatte?

04

Forankre

Introduksjon	48
Sammendrag	49
Hovedområdene	50
Tiltak	51
Erfaringer fra Storbritannia	52
Erfaringer fra Norge	53
Spørsmål til selvevaluering	54



04 – FORANKRE

Introduksjon

Dette kapitlet beskriver hvordan virksomheter kan forankre arbeidet med kjønnsbalanse i strategi, styring og ledelse, blant annet gjennom tydelige mål, ansvarliggjøring av ledere, systematisk måling og integrasjon i virksomhetens beslutningsprosesser.

Hva er status

Mangfold og inkludering er i økende grad anerkjent som en strategisk forutsetning for langsiktig verdiskaping i finansnæringen. I en tid preget av økt regulatorisk oppmerksomhet, sterk konkurranse om kompetanse og behov for bærekraftige beslutninger, blir det stadig viktigere å forankre arbeidet med kjønnsbalanse i virksomhetens styringsmodell – fra styre og toppledelse til operative prosesser.

Hva er utfordringene

Funn fra Women in Finance Charter Blueprint viser at mange virksomheter har satt tydelige mål for kjønnsbalanse, men at gjennomføringen ikke alltid behandles med samme disiplin som andre forretningskritiske prioriteringer. Selv om rundt 60 prosent av de britiske signatories samler inn mangfoldsdatabe, er det kun rundt 20 prosent som gjennomfører grundige analyser for å forstå effekten av tiltakene.

Dette illustrerer et tydelig gap mellom ambisjon og faktisk endring. Erfaring viser at isolerte tiltak sjelden er tilstrekkelige; varig fremgang krever tydelig eierskap i ledelsen, systematisk måling og ansvarliggjøring på tvers av organisasjonen.

Mange samler data – færre analyserer dem

Women in Finance Charter Blueprint viser:

Rundt 60 prosent av signatories i det britiske Women in Finance Charter samler mangfoldsdatabe gjennom medarbeiderreisen, men bare 20 prosent gjennomfører grundige analyser for å forstå effekten av tiltakene. Dette peker på et gjennomføringsgap mellom ambisjon og faktisk endring.

04 – FORANKRE

Sammendrag

Varig fremgang krever at mangfold behandles som en strategisk prioritet med tydelig ansvar i linjen. Ved å kombinere systematiske målinger med disiplinert gjennomføring, sikrer ledende virksomheter at ambisjoner om kjønnsbalanse omsettes til faktiske resultater og forretningsmessig verdi.

- Varig fremgang i arbeidet med kjønnsbalanse forutsetter at mangfold integreres i virksomhetens strategi, styring og ledelse. Erfaringene viser at tydelig ansvar i linjen og systematisk oppfølging er avgjørende for å sikre fremdrift.
- Mange virksomheter arbeider med å integrere mangfold i styringsprosesser og strategisk planlegging. Særlig større virksomheter har etablert rammeverk for datainnsamling, analyse og rapportering, som gjør det mulig å følge utviklingen over tid og identifisere områder for forbedring.
- Forskjellene mellom virksomhetene henger i stor grad sammen med størrelse og ressurser. Større selskaper har mer institusjonaliserte prosesser, mens mindre virksomheter ofte er mer personavhengige. Samtidig kan kortere beslutningsveier gjøre det mulig å gjennomføre endringer raskere dersom ledelsen prioriterer arbeidet tydelig.
- Samlet viser gjennomgangen at hovedutfordringen ikke er mangel på ambisjon, men mangel på gjennomføring. Virksomheter som lykkes best behandler kjønnsbalanse som en strategisk prioritet og følger opp arbeidet med samme disiplin som andre forretningskritiske områder.



04 – FORANKRE

Hovedområdene

Gjennom tydelig ledelseskommunikasjon og målrettet kompetanseheving bygges en kultur preget av felles ansvar og bevissthet rundt ubevisste fordommer og skjevheter. Ved å supplere dette med systematiske målinger og retningslinjer, sikrer virksomheten at strategiske ambisjoner omsettes til målbare og etterprøvbare resultater.



Kommunikasjon

Tydelig og jevnlig kommunikasjon fra ledelsen gjør mangfold og kjønnsbalanse til et felles ansvar og signaliserer at temaet er en integrert del av virksomhetens strategi, kultur og forventninger.



Kompetanseheving

Opplæring og bevisstgjøring gir ledere og ansatte kunnskap om ubevisste fordommer og skjevheter, rettferdige prosesser og inkluderende praksis og bidrar til mer likeverdige beslutninger i rekruttering og karriereutvikling.



Måling og retningslinjer

Systematisk måling og tydelige retningslinjer gjør arbeidet med mangfold etterprøvbart, muliggjør ansvarliggjøring og sikrer at ambisjoner om kjønnsbalanse omsettes til konkrete og målbare resultater.

04 – FORANKRE

Tiltak fordelt på organisasjonens størrelse

HOVEDOMRÅDE	UNDER 50 ANSATTE	51–250 ANSATTE	251–1000 ANSATTE	OVER 1000 ANSATTE
KOMMUNIKASJON 	<ul style="list-style-type: none"> Tydlig kommunikasjon fra ledelsen samt ledelsens holdninger er viktig Bevissthet i ledergruppen trekkes også frem 	<ul style="list-style-type: none"> Mangfold og likestilling er integrert i strategien og støttes gjennom sertifiseringer, synlig markering av relevante merkedager og initiativer på intranett Det oppfordres til bedre kjønnsbalanse i styret, og et mangfoldsforum bidrar til dialog og utvikling av en mer inkluderende praksis i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> Virksomheten arbeider med sertifiseringer innenfor likestilt arbeid for å sikre systematisk oppfølging av mangfold og inkludering. Et mangfoldsforum legger til rette for dialog og erfaringsdeling på tvers av organisasjonen. Relevante merkedager og arrangementer for likestilling markeres for å skape bevissthet, engasjement og synlighet rundt temaene. 	<ul style="list-style-type: none"> Mangfold kommuniseres jevnlig både internt og eksternt for å synliggjøre virksomhetens verdier og prioriteringer. Temaet løftes også direkte av toppleder, noe som tydelig forankrer arbeidet i øverste ledelse.
KOMPETANSEHEVING 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibel arbeidstid og fleksibelt arbeidssted Tilrettelegging for foreldrepermisjon 	<ul style="list-style-type: none"> Det gjennomføres workshops om likestilling og mangfold for å øke bevissthet, styrke kompetanse og fremme en inkluderende kultur i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> Alle ansatte gjennomfører e-læring om mangfold for å sikre felles kunnskapsgrunnlag og bevissthet. En egen arbeidsgruppe og et mangfoldsnettverk jobber aktivt med å styrke inkludering i organisasjonen. Det arrangeres tiltak for likestilling, inkludering er en del av lederopplæringen, og temaet løftes jevnlig gjennom foredrag og webinarer. 	<ul style="list-style-type: none"> Det arrangeres jevnlig seminarer og foredrag for å øke kunnskap, skape refleksjon og styrke arbeidet med mangfold og inkludering i organisasjonen.
MÅLING OG RETNINGSLINJER 	<ul style="list-style-type: none"> Det er vurdert at egne analyser for å identifisere risikoområder ikke er nødvendige, da virksomheten er liten og har god oversikt over organisasjonen Fremgang mot mål om likestilling følges og vurderes jevnlig av ledergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> Det rapporteres årlig på kjønnsbalanse, og det gjennomføres kvartalsvise internkontroller av rekruttering, lønnspolitikk og kjønnsfordeling, samt lønnskartlegging og ROS-analyse ved behov. Arbeidet med likestilling og mangfold omtales i egen årsrapport og i årsmeldingen og følges opp gjennom årlige medarbeiderundersøkelser med fokus på inkludering. Etiske retningslinjer revideres årlig, og krav og forventninger er forankret i arbeidsreglement og personalhåndbok. 	<ul style="list-style-type: none"> Virksomheten benytter risikokartleggingsverktøy og rapporterer årlig på kjønnsbalanse for å følge utviklingen over tid. Tema knyttet til inkludering og likebehandling tas opp i medarbeidersamtaler og sluttsamtaler, og et mangfoldsutvalg samt et mangfoldsnettverk legger til rette for drøfting, erfaringsdeling og felles læring. 	<ul style="list-style-type: none"> Det gjennomføres kvartalsvis rapportering på kjønnsbalanse og ansattundersøkelser for å følge utviklingen og avdekke forbedringsområder, støttet av kontinuerlige risikovurderinger. Arbeidet forankres i et mangfoldsutvalg, en egen mangfoldspolicy og tydelige etiske retningslinjer, og følges opp gjennom medarbeidersamtaler og tilgjengelige varslingstjenester.

04 – FORANKRE

Erfaringer fra Storbritannia

I Storbritannia viser erfaring at for å oppnå varig fremgang, må kjønnsbalanse behandles som en strategisk endringsprosess heller enn et HR-initiativ. Ved å integrere mangfold i kjernevirksomheten, profesjonalisere databruken og mobilisere linjeledelsen, sikrer ledende virksomheter at ambisjoner omsettes til forretningsmessig verdi.

Hovedutfordringer

Ofte forblir mangfoldsarbeid isolert som et avgrenset prosjekt, uten reell forankring i kjernevirksomheten. Selv om mange selskaper samler inn store mengder data, mangler de systematiske analyser for å forstå effekten av tiltakene. Dette gjør det vanskelig å identifisere nøyaktig hvor i organisasjonen barrierene oppstår.

Dessuten blir arbeidet sårbart på grunn av manglende eierskap. Uten tydelig ansvar i linjeledelsen svikter også gjennomføringskraften.

En annen barriere er at man overser komplekse samspill mellom forskjellige mangfoldsdimensjoner. Å vurdere kjønn alene gir et for tynt grunnlag for å utfordre etablerte praksiser og skape dypere organisatorisk endring.

Beste praksis

Ledende virksomheter i Storbritannia innarbeider mangfold og inkludering som en forretningskritisk prioritet som følges opp på linje med finansielle mål. Gjennom kvantitative og kvalitative analyser skaffer de seg et nyansert bilde av organisasjonens tilstand. Denne datadrevne tilnærmingen gjør det mulig å iverksette spissede tiltak som over tid beviselig flytter kvinneandelen i riktig retning.

Organisasjonen mobiliseres til varig endring gjennom aktiv involvering av ledere på alle nivåer. Synlig ledelsesforankring og bevisst bruk av rollemodeller er avgjørende for å bygge eierskap i hverdagen. Når tydelige strategiske mål kobles med vilje til å utfordre uformelle normer, blir inkludering en naturlig del av virksomhetens kultur og beslutningsprosesser.



04 – FORANKRE

Erfaringer fra Norge

KLP



KLP integrerer mangfold i konsernets strategi og styring gjennom tett lederoppfølging og systematiske målinger. Ved å satse på intern mobilitet og rekruttering av yngre talenter, øker selskapet kvinneandelen i tunge fagmiljøer og sikrer langsiktig verdiskaping.

1. Strategisk forankring og styring

I KLP er arbeidet med likestilling og mangfold forankret i konsernledelsen og styret, som fastsetter ambisjoner og følger utviklingen tett. Kontinuerlig måling og evaluering sikrer en felles retning. Vi har oppnådd god kjønnsbalanse i lederstillinger og har i de siste årene hatt flere kvinner enn menn i konsernledelsen. Dette arbeidet ses ikke som et isolert initiativ, men som en forutsetning for innovasjon, vekst og langsiktig verdiskaping i hele konsernet.

2. Involvering og operasjonell systematikk

Gjennom etablerte samarbeidsarenaer med tillitsvalgte og vernetjenesten belyser KLP risikoer og mulighetsrom i fellesskap. Hovedmålene følges opp i daglige beslutninger i alt fra rekruttering og bemanningsplanlegging til lærlingordninger og kulturbygging. Hvert forretningsområde utvikler i tillegg egne, målrettede tiltak for å tette identifiserte gap, noe som sikrer at innsatsen er tilpasset de spesifikke behovene i ulike deler av organisasjonen.

3. Karrieremuligheter og intern mobilitet

KLP Kapitalforvaltning har lyktes med å øke kvinneandelen fra 28 til 38 prosent siden 2019. Ved å tilby hospitering på tvers av fagområder styrkes medarbeidernes innsikt og interne mobilitet. Dette tiltaket bidrar til å beholde talenter over tid, skaper økt engasjement i organisasjonen og gir ansatte reelle muligheter for personlig og profesjonell utvikling på tvers av konsernet.

4. Bransjeutfordringer og veien videre

Til tross for god totalbalanse, er det fortsatt utfordringer med å tiltrekke kvinner til tyngre fagstillinger innenfor kapitalforvaltning, teknologi og økonomi. KLP ser et sterkt behov for økt bransjesamarbeid for å påvirke studievalg og gjøre finanssektoren mer attraktiv tidlig i utdanningsløpet. Fokus fremover ligger på å bygge et image som fjerner avskrekkende barrierer, slik at bransjen samlet lykkes med å beholde kvinnelige talenter i et marked med høy konkurranse.

04 – FORANKRE

Spørsmål til selvaluering

01

Er kjønnsbalanse og mangfold tydelig forankret i strategi, styringsdokumenter og etiske retningslinjer?

05

Har vi et tverrfaglig mangfolds- eller likestillingsutvalg med tydelig mandat for tiltak og oppfølging?

02

Er mål for kjønnsbalanse konkrete, målbare og kjent i hele organisasjonen?

06

Hvordan sikrer vi at toppledelsen er synlige og aktive ambassadører for kjønnsbalanse og likestilling?

03

Gjennomfører vi regelmessige kartlegginger av kjønnsbalanse, lønn, karriereutvikling og arbeidsmiljø?

04

Hvordan analyserer og følger vi opp resultater i HR, ledergruppe og styre?

CASE : AURORA FINANS

BRANSJENS LEDESTJERNE

Hvordan ser det ut når et finansselskap lykkes med absolutt alt? Vi har samlet bransjens beste praksis i det fiktive selskapet Aurora Finans. Gjennom systematisk arbeid har Aurora Finans bygget et rammeverk der mangfold er integrert i alt fra første intervju til styrerommets beslutninger.

AURORA FINANS

ET FIKTIVT SELSKAP BYGGET PÅ FIRE SØYLER

Aurora Finans er et fiktivt finansforetak med en høyst virkelig ambisjon: å vise hvordan et selskap kan arbeide systematisk for bedre kjønnsbalanse uten å forskjellsbehandle, romantisere eller pakke noen inn. Selskapet bruker *Veiviser til en finansbransje i kjønnsbalanse* som et praktisk rammeverk for å forbedre egne strukturer, redusere friksjon og gjøre vurderinger mer presise, mer rettferdige og mer etterprøvbare. Målet er ikke å – hjelpe kvinner som gruppe, men å bygge et system der talent, prestasjon og potensial får likere vilkår. Samtidig erkjenner Aurora Finans at teknologi, særlig AI, nå påvirker hvilke oppgaver som får status, hvilke karriereløp som blir lederrelevante, og hvordan skjevheter enten kan forsterkes eller avdekkes. Derfor er AI vevd inn i alle fire søyler.

Aurora Finans er organisert rundt søylene:

Rekruttere, Beholde og forfremme, Kultur og adferd og *Forankre*. Denne strukturen kommer direkte fra Veiviserens helhetlige modell, der arbeidet strekker seg fra første kontakt med kandidatmarkedet til toppledelsens KPI-er og styrets oppfølging. I Aurora er poenget nettopp at kjønnsbalanse ikke kan løses med ett tiltak, men må bygges inn i hele virksomhetens måte å fungere på.

01

Rekruttere

Vi bygger rekruttering på struktur, ikke magefølelse.

02

Beholde og forfremme

Hos Aurora skal karriereflyt styres av muligheter, ikke tilfeldigheter.

03

Kultur og adferd

Kultur er ikke noe vi snakker om – det er noe vi måler og praktiserer.

04

Forankre

Det som betyr noe, må styres med tydelige mål og tydelig ansvar.

01 REKRUTTERE

NYE VEIER TIL TALENTENE

– Rekruttering er ikke et spørsmål om flaks for HR. Det er et strategisk valg om hvem som skal forme vår fremtid og styre vår vekst.

Aurora Bull Hansen – CEO

I Aurora Finans starter arbeidet med en enkel erkjennelse: dersom inngangen til selskapet er skjev, blir resten av talentløpet skjevt. Derfor bygger rekruttering ikke på magefølelse, men på faste prinsipper. Stillingsannonser forenkles, unødvendige kvalifikasjonskrav fjernes, og kravene til rekrutteringspartnere er tydelige. Kortlister skal være balanserte, intervjupanelene skal ha lik representasjon av kjønn, og utvelgelsen skal være strukturert og kompetansebasert. Dette er ikke særhensyn, men en måte å fjerne støy og tilfeldigheter fra prosessen på. Aurora beskriver dette som å – fjerne tilfeldighetene fra rekrutteringsprosessen gjennom objektive kriterier og faste krav til partnere.

Her brukes AI som støtteverktøy, men ikke som autopilot. Aurora Finans bruker AI til å kvalitetssikre språk i stillingsannonser, teste om kravprofilen er unødvendig snever, og analysere om ulike deler av rekrutteringsløpet systematisk filtrerer bort sterke kandidater. AI kan også brukes til å oppdage mønstre i søkergrunnlag, responsrater og overgang mellom intervjuettrinn. Men selskapet legger inn en klar sperre: AI skal aldri gis definisjonsmakt over hvem som fremstår som – ledermateriale. Veiviserrapporten er tydelig på at AI i rekruttering og utvelgelse kan videreføre historiske skjevheter dersom systemene trenes på gamle mønstre, og at AI brukt i rekruttering, forfremmelse og oppgavefordeling må behandles som et høyrisikoområde.

Systematikk i hvert valg

Aurora Finans fjerner tilfeldighetene fra rekrutteringen ved å stille tydelige krav til partnere, sette objektive kriterier og benytte AI til å avdekke frafall og skjevheter, mens det alltid er mennesker som tar beslutningen.

100 %

Balanserte lister

Vi krever at alle kortlister fra hodejegere inneholder kvalifiserte kandidater av begge kjønn før intervjuprosessen starter.

50/50

Intervjupaneler

Alle våre intervjupaneler skal ha lik representasjon av kjønn for å sikre en objektiv og rettferdig vurdering.

0

Unødvendige krav

For å tiltrekke et bredere og mer mangfoldig søkerfelt fjerner vi alle kvalifikasjonskrav som ikke er strengt nødvendige.

Aurora Finans bruker derfor AI til å gjøre prosessene mer gjennomsiktede, ikke mer skjulte. Beslutninger skal kunne forklares, overprøves og kvalitetssikres av mennesker med reelt ansvar. Selskapet har valgt denne linjen fordi Veiviseren peker på at AI ikke bare påvirker hvordan arbeid utføres, men også hvilke kompetanser og erfaringer som får strategisk verdi. Når finans blir mer teknologitungt, blir det også avgjørende å sikre at inngangen til disse karriereløpene er åpen, bred og rettferdig.

02 – BEHOLDE & FORFREMME

FLYT
I HELE
KARRIEREN

– *Karriereutvikling kan ikke styres av tilfeldigheter, nettverk eller livsfase. Den må bygges på tydelige kriterier og like muligheter.*

Aurora Bull Hansen – CEO

Aurora Finans legger til grunn at varig kjønnsbalanse ikke stopper ved ansettelsen. Balansen skapes gjennom hvordan ansatte får utvikle seg, blir vurdert, får tilgang til krevende oppgaver og beveger seg videre internt. Derfor er karriereprosessene gjort tydeligere og mer åpne. Alle ledige stillinger lyses ut internt. Kriterier for opprykk og rollebytte er synlige. Leder- og talentprogrammer settes sammen med krav om bredde, og etterfølgerplanlegging brukes systematisk. Aurora løfter frem intern mobilitet, likelønnsanalyser og livsfaseorientert personalpolitikk som grunnpilarer i denne søylen, men i denne versjonen er grepet tydelig universelt: reglene skal være rettfærdige for alle, ikke spesialdesignet for én gruppe.

Veiviserrapporten er særlig tydelig her: tiltak som reduserer friksjon og strukturelle barrierer bør gagne alle ansatte. Aurora Finans oversetter dette til praksis ved å gjøre karriereprosesser mer forutsigbare, redusere avhengigheten av uformelle nettverk og sørge for at permisjon, omsorgsansvar eller livsfase ikke automatisk blir tolket som lavere ambisjon. Likelønns gjennomganger gjennomføres årlig, og retur fra permisjon utløser rutinemessig vurdering av lønnsutvikling og videre karriereløp. Dette er ikke å behandle noen med silkehansker, men handler om å rydde bort strukturer som ellers gir skjeve utslag.

AI spiller en særlig viktig rolle i denne søylen, fordi den kan synliggjøre mønstre som ellers er vanskelige å få øye på. Aurora Finans bruker AI-støttet analyse til å følge med på hvem som får de mest synlige prosjektene, hvem som blir nominert til lederprogrammer, hvem som får bonus, og hvilke roller som gir erfaring fra teknologitunge eller strategisk viktige funksjoner. Veiviserrapporten peker på at AI kan flytte makt mot områder som dataanalyse, modellutvikling, automatisering og digital produktutvikling, og at slike erfaringer lettere kan bli oppfattet som lederrelevante. Den peker også på at kvinner oftere befinner seg i roller som blir automatisert, mens menn oftere er i roller som blir styrket av AI-teknologien. For Aurora betyr dette at det ikke holder å måle representasjon; selskapet må også måle tilgang til de erfaringene som blir mest verdifulle i fremtiden.

I praksis betyr det at Aurora ikke spør hvem som trenger hjelp, men hvor systemet skaper ulik flyt. Dersom AI-analysene viser at enkelte team systematisk får mer strategiske oppgaver, eller at noen typer erfaringer teller mer enn andre i opprykkløp, skal dette inn i lederdialogen og justeres. Slik brukes AI ikke til å beslutte karrierer, men til å avsløre hvilke mønstre som former dem.

Plass til å vokse

Aurora Finans vet at varig balanse ikke skapes i ansettelsen alene. Den skapes gjennom åpne og rettfærdige karriereprosesser, der intern mobilitet, likelønn, livsfase og tilgang til strategiske muligheter håndteres med samme presisjon som andre forretningskritiske spørsmål.

01

Intern mobilitet

Alle ledige stillinger lyses ut internt for å gi egne ansatte reell tilgang til nye roller, større ansvar og videre karrieremuligheter.

02

Åpne karrierekriterier

Kriterier for opprykk, rollebytte og lederløp er tydelige og synlige, slik at utvikling bygger på prestasjon, potensial og dokumentert erfaring.

03

Likelønn og livsfase

Årlige likelønns gjennomganger og faste rutiner ved retur fra permisjon skal sikre at livsfase, omsorgsansvar eller fravær ikke gir utilsiktede utslag i lønn eller karriere.

04

AI som innsikt

AI brukes til å synliggjøre hvem som får strategiske prosjekter, bonus og lederrelevante erfaringer, slik at skjev flyt kan oppdages og justeres i tide.

En kultur som merkes i hverdagen

Aurora Finans bygger kultur gjennom tydelige forventninger, trening og konsekvenser. Nulltoleranse, trygge varslingsrutiner, lederansvar og jevnlig målinger skal sikre at inkludering ikke blir fine ord, men en profesjonell standard i hele virksomheten.

01

Trygge varslingsrutiner

Varslingskanaler skal være kjente, enkle å bruke og trygge nok til at problemer fanges opp tidlig og håndteres riktig.

02

Skjevheter og inkludering

Opplæring i skjevheter og inkluderende praksis er en obligatorisk del av kompetanseutviklingen for alle ansatte, særlig for ledere.

03

Lederadferd teller

Ledere vurderes ikke bare på resultater, men også på hvordan de bygger team, håndterer uenighet og skaper psykologisk trygghet.

04

AI som innsikt

AI brukes til å analysere mønstre i språk, varsling og medarbeiderinnsikt, men aldri til å definere normene alene.

03 – KULTUR & ADFERD

EN KULTUR SOM SITTE I VEGGENE

Aurora Finans bygger ikke kultur gjennom slagord, men gjennom forventninger, trening og konsekvenser. Selskapet har nulltoleranse for diskriminering og trakassering, tydelige varslingsrutiner, obligatorisk opplæring i skjevheter og inkludering, og kvartalsvise pulsmålinger som gjør det mulig å fange opp friksjon tidlig. Aurora-malen beskriver dette som fire pilarer for en trygg kultur: kontinuerlige målinger, tverrfaglig mangfoldsforum, obligatorisk skjevheter-trening og krystallklare varslingsrutiner. Poenget i denne søylen er ikke å beskytte enkelte ansatte mer enn andre, men å etablere en profesjonell standard for hvordan folk oppfører seg, hvordan ledere vurderes, og hvordan problemer håndteres når de oppstår.

Aurora Finans har derfor gjort kultur til et linjeansvar. Ledere måles ikke bare på resultater, men også på hvordan de bygger team, fordeler ordet, håndterer uenighet og følger opp ansatte. Psykologisk trygghet forstås ikke som hygge, men som evnen til å stille spørsmål, si fra om risiko, tåle motforestillinger og lære raskere. Veiviseren peker på at formelle tiltak har begrenset verdi dersom de ikke støttes av en inkluderende kultur og lederadferd som gir like muligheter i praksis. I Aurora betyr det at kultur ikke omtales som noe mykt ved siden av driften, men som en del av driftskvaliteten.

AI brukes også her, men med varsomhet. Aurora Finans bruker AI til å analysere fritekstsvaer i medarbeiderundersøkelser, se etter mønstre i varsling, avdekke forskjeller mellom team, og identifisere språklige trekk i vurderingstekster som kan tyde på ulik standard for hvordan ansatte omtales. Samtidig er selskapet bevisst på at generativ AI selv kan reproducere stereotype forestillinger. Veiviserrapporten viser til at store språkmodeller oftere kobler kvinner til hjem og familie, og menn til business, lederroller, lønn og karriere. Det gjør at AI-generert språk i stillingsannonser, lederprofiler, evalueringer og presentasjoner må granskes, ikke bare brukes fordi det er effektivt.

– Trygg kultur handler ikke om å unngå ubehag, men om å stille krav til hvordan vi oppfører oss og leder andre.

Aurora Bull Hansen – CEO

Aurora Finans har derfor innført et enkelt prinsipp: AI kan hjelpe selskapet å se mønstre, men kan aldri få definere normene alene. Kultur formes i praksis, av ledere og ansatte som tar ansvar for hvordan de bruker både språk, makt og teknologi i hverdagen.

04 – FORANKRE

KRAFT BAK HVER BESLUTNING

– Forankring er ikke en passiv støtte fra styret. Det er et aktivt eierskap der mangfold styres med samme presisjon og krav til resultater som våre finansielle mål.

Aurora Bull Hansen – CEO

Den fjerde søylen er den som gjør at de tre andre faktisk bærer. I Aurora Finans er mangfold og inkludering en del av virksomhetsstyringen, ikke en sidevogn til HR. Toppledelsen rapporterer på faste KPI-er, og styret følger utviklingen med samme alvor som for andre strategiske og finansielle mål. Aurora-malen er tydelig her: mangfold og inkludering er integrert i toppledelsens bonus- og prestasjonsmål og måles blant annet gjennom 40/60-balanse, likelønn, etterfølgerplanlegging og inkluderingsindeks.

Veiviseren understreker det samme prinsippet: det må settes konkrete, målbare mål, og disse må kobles til eksisterende insentivordninger på linje med andre resultatkrav ledere forventes å levere på. Aurora Finans har derfor gjort styringen datadrevet. Selskapet følger løpende med på kjønnsbalanse per nivå, rekrutteringsutfall, lønnsforskjeller, intern mobilitet, tilgang til strategiske prosjekter, deltakelse i AI-relaterte initiativer, medarbeideropplevd inkludering og hastighet i opprykksløp. Tallene brukes ikke som pynt i rapporter, men som styringsinformasjon i ledermøter og risikovurderinger.

Slik måles toppledelsen i Aurora Finans

Toppledelsen og styret følger utviklingen tett. Klare mål, tydelig ansvar, løpende måling og aktiv oppfølging sikrer at arbeidet får samme tyngde som andre forretningskritiske prioriteringer. Derfor er mangfold, inkludering og rettferdige karriereprosesser integrert i toppledelsens bonus- og prestasjonsmål. Dette er de fire faste KPI-ene som rapporteres til styret:

40/60

Balanse i alle ledd

Aurora Finans har et mål om minst 40 prosent av hvert kjønn på alle nivåer, i alle avdelinger og i interne leder- og talentprogrammer.

100 %

Likelønn uten skjevheter

Årlige gjennomganger skal sikre at lønn, bonus og karriereutvikling håndteres rettferdig, og at eventuelle skjevheter korrigeres.

50 %

Bredde i etterfølgerplanleggingen

Minst halvparten av kandidatene til fremtidige nøkkelroller skal komme fra det underrepresenterte kjønn der balansen er skjev.

>90

Inkluderingsindeks

Kvartalsvise målinger følger ansattes opplevelse av trygghet, tilhørighet og rettferdige

Det er også her AI kommer tydeligst inn som styringsparameter. Aurora Finans bruker AI til dashboard, mønstergjenkjenning og tidlig varsling om skjevheter i alt fra bonusfordeling til prosjektallokering og talenttilfang. Men selskapet gjør det innenfor en tydelig kontrollmodell, nettopp fordi Veiviseren sier at AI i HR- og lederprosesser må behandles som et spørsmål om transparens, tillit, kontroll og risiko. I Aurora blir AI derfor ikke et nøytralt effektiviseringsgrep, men et område som krever ansvar, revisjon og tydelige eiere.

Forankring handler til slutt om ledelse i ordets mest konkrete forstand: å være tydelig på målene, ærlig om friksjonen og disiplinert i oppfølgingen. Aurora Finans bruker Veiviseren for å bli bedre, men forbedringen kommer ikke av formuleringer alene. Den kommer av at strukturer, kultur, teknologi og styring trekker i samme retning.

AURORA FINANS

ET FIKTIVT CASE MED VIRKELIGE GREP

Aurora Finans er fortsatt et fiktivt selskap. Men dette caset hviler på et tydelig prinsipp: bedre kjønnsbalanse oppnås ikke ved å behandle kvinner som et unntak, men ved å bygge et system som stiller klare krav, åpner flere dører og reduserer skjevheter for alle. Veiviseren gir retningen, Aurora viser formen, og AI gjør det nødvendig å tenke nytt om både rekruttering, karriereløp, kultur og styring. I Aurora Finans brukes derfor AI verken ukritisk eller kosmetisk. Den brukes der den kan gjøre systemet klokere, og kontrolleres der den kan gjøre systemet skjevere.

Verdien av en helhetlig satsing

Caset Aurora Finans viser hvordan målrettet arbeid med mangfold kan bygges inn i hele virksomheten — fra rekruttering og karriereutvikling til kultur, styring og bruk av AI — for å skape målbare resultater. Når arbeidet forankres i ledelse og styre, blir mangfold ikke et sideinitiativ, men en driver for sterkere beslutninger, bedre flyt i organisasjonen og resultater som merkes på bunnlinjen. Her er de fire viktigste gevinstene av den systematiske tilnærmingen:

01

Styrket rekrutteringskraft

Ved å fjerne unødvendige krav, bruke mer strukturerte prosesser og la AI avdekke frafall og skjevheter, har Aurora Finans fått tilgang til et bredere og sterkere kandidatgrunnlag.

02

Bedre flyt i karrieren

Åpne karriereprosesser, intern mobilitet, likelønnsgjennomganger og bedre innsikt i hvem som får strategiske muligheter, har gitt en mer rettferdig utvikling og sterkere talentflyt internt.

03

Sterkere kultur og trygghet

Tydelige forventninger, nulltoleranse for trakassering, lederansvar og jevnlig målinger har skapt en kultur preget av tillit, ansvar og høyere psykologisk trygghet.

04

Skarpere styring og bedre beslutninger

Når mangfold, inkludering og rettferdige prosesser forankres i KPI-er, styreoppfølging og datadrevet ledelse, blir dette en driver for bedre beslutningskvalitet, sterkere ledelse og økt konkurransekraft.

APPENDIX

Charterets formål og prinsipper

Kvinner i Finans Charter er et bransjeinitiativ som skal øke andelen kvinner i ledende stillinger i finanssektoren i Norge. Gjennom charteret forplikter virksomheter seg til å sette konkrete mål for kjønnsbalanse, måle og rapportere fremgang, samt forankre arbeidet i ledelsen. Initiativet skal bidra til mer likestilling, bedre mangfold og styrket konkurransekraft i finansnæringen.

Øke andelen kvinner i ledende posisjoner og spesialistfunksjoner i finansnæringen i Norge

01

ha ett medlem i lederteamet med dedikert ansvar for å følge opp arbeidet med kjønnsbalanse og inkludering

02

sette interne mål for kjønnsbalanse på ledernivåer og i spesialistfunksjoner

03

ha ambisjon om at fremgang mot målene skal reflekteres i godtgjørelsen til virksomhetens lederteam

04

årlig publisere status og fremgang mot målene på virksomhetens egen hjemmeside

APPENDIX

Kilder

Forskning, bakgrunnsdata, m.m.

Likestilling, inkludering og mangfold

Finans Norge/Finansforbundet (2023)

[Verktøykasse for likestilling, inkludering og mangfold](#)

Institutt for samfunnsforskning (2024)

[Kjønnlikestilling i endring i finansbransjen: Utfordringer og muligheter innenfor den nordiske arbeid-familiemodellen](#)

Statistisk sentralbyrå (2024)

[Flere kvinner i styre og ledelse](#)

Women in Finance Charter/Bain & Company (2022)

[Women in Finance Charter Blueprint](#)

McKinsey & Company (2025)

[Women in the Workplace 2025 report](#)

McKinsey & Company (2020)

[Diversity wins: How inclusion matters](#)

Kunstig intelligens og kjønn

EU Artificial Intelligence Act (2024)

[Annex III: High-Risk AI Systems](#)

International Labour Organization (2025)

[Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure](#)

LinkedIn Economic Graph (2025)

[Generative AI & Gender](#)

OECD (2024)

[Algorithm and Eve: How AI Will Impact Women at Work](#)

UNESCO (2024)

[Generative AI: UNESCO Study Reveals Alarming Evidence of Regressive Gender Stereotypes](#)

World Economic Forum (2025)

[Can AI Fix the Gender Gap in STEM?](#)



KVINNER
I FINANS
CHARTER

Kvinner i Finans Charter
Slemdalsveien 70a, 0370 Oslo
Tlf: 917 89 435
turid.solvang@futureboards.no
kvinnerifinans.com