

Likestillingsredegjørelse

2025

KOMMUNALBANKEN

Innhold

Innledning	2
Del 1: Tilstand for kjønnslikestilling.....	2
Midlertidig ansatte, foreldrepermisjon og deltidsarbeid.	4
Lønnskartlegging	4
Del 2: Arbeid for likestilling og mot diskriminering.....	6
Ambisjoner for arbeidet med mangfold, inkludering og likestilling	6
Prinsipper, retningslinjer, og standarder	7
Arbeid for likestilling og ikke-diskriminering i praksis	7
Risikoer for diskriminering og hindre for likestilling, iverksatte og planlagte tiltak	8
Tiltak for å sikre mangfold og likestilling ved rekruttering.....	9
Tiltak for å sikre mangfold og likestilling ved leder- og medarbeiderutvikling	10
Tiltak for å sikre balanse mellom arbeid og privatliv	11
Resultater av arbeidet.....	11
Handlingsplan for 2026.....	13

Innledning

Kommunalbanken (KBN) er omfattet av aktivitets- og redegjørelsesplikten i henhold til likestillings- og diskrimineringsloven. Plikten innebærer at virksomheten skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering, samt redegjøre offentlig for arbeidet som gjennomføres og resultatene av dette.

Arbeidet med aktivitets- og redegjørelsesplikten er en integrert del av KBNs HR- og arbeidsmiljøarbeid og forankret i virksomhetens verdier og retningslinjer. Målet er å sikre like muligheter og rettigheter for alle ansatte, uavhengig av kjønn, bakgrunn eller livssituasjon, og å bidra til et inkluderende, trygt og utviklende arbeidsmiljø.

Redegjørelsen omfatter både kartlegging av faktiske forhold, vurdering av risiko for diskriminering og hindringer for likestilling og iverksatte og planlagte tiltak. Arbeidet gjennomføres i samarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte og følger et fast årshjul som sikrer kontinuitet, medvirkning og systematisk oppfølging.

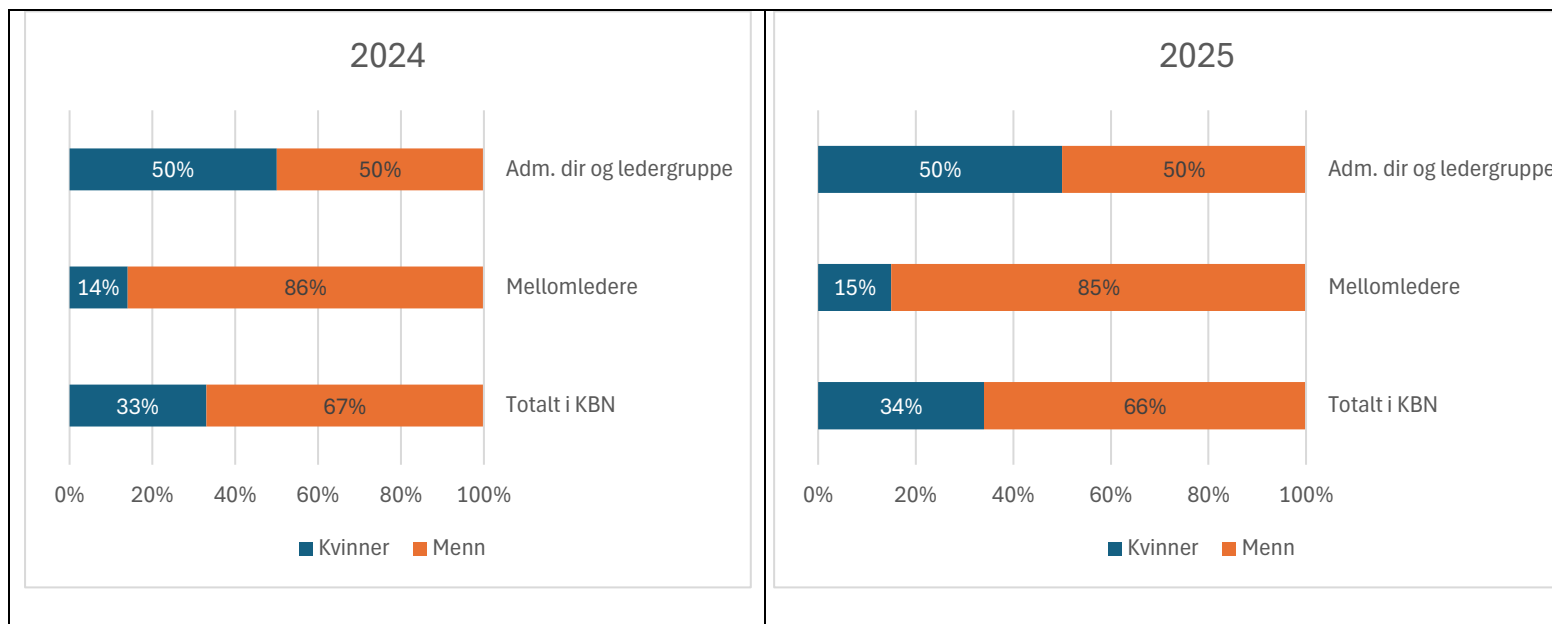
Denne redegjørelsen beskriver status for arbeidet i 2025 og handlingsplanen for 2026.

Del 1: Tilstand for kjønnslikestilling

KBN har over tid gjennomført flere initiativer og tiltak for å fremme kjønnsbalansen i virksomheten. Vi har et mål om minst 40 prosent av hvert kjønn på alle nivåer og en ambisjon om jevn fordeling av kjønn i alle organisatoriske enheter.

Tabellen nedenfor viser andel kvinner og menn per stillingsnivå ved utgangen av 2024 og 2025. KBN har oppnådd gode resultater over tid når det gjelder kjønnsbalanse på øverste ledernivå, med 50 prosent kvinner ved utgangen av 2025, uendret fra de tre foregående årene. På mellomledernivå er kvinneandelen fortsatt lavere enn andelen menn. Kjønnsbalansen totalt for alle ansatte har vært relativt stabil over tid på 40 prosent frem til 2023, da kvinneandelen falt under målet på 40 prosent.

Figur: Kjønnsbalanse i prosent fordelt etter nivå i organisasjonen ved utgangen av året.



Årsaker til ubalanse

Nedgangen i kvinneandelen fra 2023 skyldes flere forhold. I 2023 og 2024 sluttet flere kvinner i administrative stillinger i banken, stillinger som tradisjonelt sett har hatt høy kvinneandel. I samme periode gikk også flere kvinner med lang ansiennitet av med pensjon. Som følge av effektivisering og digitalisering har disse stillingene i liten grad blitt erstattet. Behovet for administrative funksjoner, som for eksempel bemanning av resepsjon, er redusert, og vi vurderer at denne trenden vil fortsette.

Til tross for økt oppmerksomhet og målrettede tiltak for å øke kvinneandelen, opplever vi utfordringer knyttet til tilgangen på kvinnelige kandidater innen enkelte fagområder, særlig innen frontfinans, risikostyring og teknologi. I den aktuelle perioden har dette bidratt til at det er ansatt flest menn innenfor risikostyring og teknologi. Etterspørselen etter teknologikompetanse har økt generelt i finansbransjen. Finans Norge og Finansforbundet¹ viser til at kvinner er i klart mindretall på studier innenfor informasjonsteknologi, selv om utviklingen går i positiv retning. Kjønnsfordelingen er jevnere innen økonomiske og administrative studier, men færre kvinner velger finans og investering som spesialisering.

¹ [Likestillingsindikatorer for finansnæringen](#)

Midlertidig ansatte, foreldrepermisjon og deltidsarbeid.

Tallene i redegjørelsen gjelder regnskapsåret 2025 og er per 31.12.2025.

Midlertidig ansatte (i hovedsak studenter i deltidsstillinger)		Uttak av foreldrepermisjon (antall ansatte som har tatt foreldrepermisjon)		Deltidsarbeid (i hovedsak studenter)			
				Faktisk deltidsarbeid		Ufrivillig deltidsarbeid	
Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
4	4	1	3	3	2	0	0

KBN tilbyr som hovedregel heltidsstillinger. Det legges samtidig til rette for deltidsarbeid for ansatte som har fylt 62 år, eller som av helsemessige, sosiale eller andre velferdsgrunner har behov for redusert stilling. I tillegg tilbyr KBN deltidsstillinger for studenter.

Ved utgangen av 2025 var alle ansatte i deltidsstillinger studenter, og det forekommer ikke ufrivillig deltid i KBN. Vi benytter i liten grad midlertidige ansettelser. Unntakene er i hovedsak vikariater ved permisjoner og tidvis prosjektansatte, men også studentstillinger, hvor sistnevnte utgjør majoriteten av de midlertidig ansatte.

Figur: Foreldrepermisjon oppgitt i uker

Tabellen viser gjennomsnittlig antall uker uttak av foreldrepermisjon for menn og kvinner i 2025. Det var én kvinne og tre menn som tok foreldrepermisjon i denne perioden.

Kvinner	Menn
27,3	17,9

Lønnskartlegging

Tabellen nedenfor viser kvinners lønn i prosent av menns lønn, fordelt på seks stillingsgrupper. Ved beregning av lønnsforskjeller er fastlønn samt ulike tillegg, variabel lønn og øvrige ytelser inkludert for regnskapsåret 2025.

Ved inndeling i stillingsgrupper er prinsippene om likt arbeid og arbeid av lik verdi lagt til grunn, i tråd med metodikk anbefalt av kultur- og likestillingsdepartementet. Samtlige roller er vurdert og vektet ut fra krav til kompetanse, arbeidsoppgaver og ansvar.

De tillitsvalgte har deltatt i planlegging, gjennomføring og evaluering av lønnskartleggingen. Kartleggingen gjennomføres annethvert år som en del av KBNs arbeid med likelønn og likestilling.

Figur: Kvinners lønn i prosent av menn fordelt på seks stillingsgrupper

Gruppe	Antall kvinner	Antall menn	Kvinnens lønn i pst. av menn	Eksempel på roller i stillingsgruppa
Stillingsgruppe 1	1	0	N/A	Adm. direktør
Stillingsgruppe 2	3	4	99 %	Ledere i ledergruppen
Stillingsgruppe 3	3	19	N/A	Mellomledere, fagansvarlige
Stillingsgruppe 4	8	22	91 %	Seniorrådgivere, senior operativt ansatte
Stillingsgruppe 5	14	20	96 %	Rådgivere, operativt ansatte og administrativt ansatte
Stillingsgruppe 6	5	3	100 %	Studenter

Stillingsgruppe 2 (ledere i ledergruppen) har tilnærmet likelønn, med kvinners lønn på 99 prosent av menns lønn. Dette vurderes som uttrykk for god lønnsmessig balanse på dette nivået.

I stillingsgruppe 3 (mellomledere og fagansvarlige) er det av hensyn til personvern ikke oppgitt kvinners lønn i prosent av menns lønn.

Stillingsgruppe 4 (seniorrådgivere og senior operativt ansatte) har størst lønnsgap, der kvinner i snitt har 9 prosent lavere lønn enn menn. I stillingsgruppe 5 (rådgivere, både operative og administrative) er lønnsforskjellen mindre, men fortsatt til stede, med kvinners lønn på 96 prosent av menns lønn. Disse funnene er nærmere analysert som del av KBNs arbeid med å vurdere årsaker til eventuelle lønnsforskjeller og behov for oppfølgingstiltak.

Forklaringer og utdypende analyser

Lønnsforskjellene i stillingsgruppe 4 og 5 kan i stor grad forklares av sammensetningen av gruppene. Det er en overrepresentasjon av menn med lang erfaring i tyngre og mer spesialiserte fagroller, noe som trekker gjennomsnittslønnen deres opp. Samtidig har flere erfarne kvinner sluttet i KBN de siste årene og er i noen grad erstattet av yngre kvinner. Dette har bidratt til en økt andel kvinner i tidlig karrierefase i disse stillingsgruppene med lavere lønn enn sine eldre, mannlige kolleger.

I 2024 ble det foretatt en nærmere analyse av stillingsgruppe 4 og 5 samlet, med formål å undersøke om lønnsforskjellene kunne knyttes til kjønn innenfor sammenlignbare roller. På analysetidspunktet bestod gruppen av 62 faglige ansatte fordelt på 40 ulike stillingskategorier. Av disse hadde kun 8 stillingskategorier ansatte av begge kjønn. Dette innebærer at mange av stillingskategoriene er små, noe som gir metodiske begrensninger for lønnsammenligning.

Analysen tok utgangspunkt i de 8 stillingskategoriene med ansatte av begge kjønn. Videre ligger det en ytterligere statistisk begrensning i at det også er få ansatte representert innenfor disse 8 stillingskategoriene, og at det i de fleste kun er én kvinnelig ansatt. Innenfor dette begrensede datagrunnlaget ser vi en tendens til at kvinner i flere tilfeller ligger noe høyere i lønn enn sine mannlige kollegaer, med enkelte unntak. Med forbehold om et lite utvalg og tilhørende svakheter, indikerer analysen at lønnsforskjellene på aggregert nivå i stillingsgruppe 4 og 5 i hovedsak ikke gjør seg gjeldende når man sammenlikner lønnsnivået mellom kjønn innenfor den enkelte stillingskategori.

På bakgrunn av det lave antallet kvinnelige ansatte i flere fagområder er det utfordrende å presentere mer detaljert lønnsdata fordelt på kjønn uten risiko for brudd på anonymitet og personvernregler.

Videre oppfølging

KBN vil fortsette arbeidet med å identifisere og følge opp eventuelle lønnsforskjeller som kan knyttes til kjønn. Vi vil samtidig videreføre innsatsen for å styrke rekrutteringen av erfarne kvinnelige kandidater til faglige og spesialiserte roller, som et viktig langsiktig tiltak for å fremme både kjønnsbalanse og likelønn.

Del 2: Arbeid for likestilling og mot diskriminering

KBN arbeider aktivt, målrettet og systematisk med bærekraft, inkludert likestilling, mangfold, inkludering og ikke-diskriminering. Likestillingsarbeidet omfatter alle lovpålagte diskrimineringsgrunnlag og gjelder på tvers av personalområdene rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, karriere- og utviklingsmuligheter, tilrettelegging samt en god balanse mellom arbeid og privatliv. Arbeidet omfatter også tiltak mot trakassering.

Ambisjoner for arbeidet med mangfold, inkludering og likestilling

KBN har fastsatt følgende ambisjoner for arbeidet med mangfold, inkludering og likestilling:

- KBN skal ha en kultur og ledelse som jobber for inkludering og mangfold.

- Det skal legges til rette for mangfold med en kjønnsbalanse på minst 40 prosent på alle nivåer i organisasjonen, samt en tydelig ambisjon om jevn kjønnsfordeling i alle enheter. Administrerende direktør måles på kjønnsbalansen i virksomheten.
- Ved rekruttering og intern mobilitet skal hensyn til mangfold vektlegges, og best kvalifiserte kvinne og mann skal identifiseres i alle rekrutteringsprosesser.
- Medarbeidere skal ha like muligheter når det gjelder kompetanseutvikling og avansement, lønn og fleksibilitet.
- Hensynet til mangfold skal ivaretas aktivt og systematisk i etterfølgerplanleggingen for nøkkelposisjoner.
- Det skal etableres en handlingsplan for mangfold og inkludering basert på gjennomførte risikovurderinger, som gjøres kjent i hele organisasjonen.

Prinsipper, retningslinjer, og standarder

Arbeidet for likestilling og mot diskriminering er en integrert del av KBNs personalpolitikk og er forankret og følges opp i hele virksomheten. KBN skal kjennetegnes av en inkluderende kultur, der alle ansatte har like rettigheter og muligheter og behandles med respekt.

Overordnede retningslinjer for bærekraft forankrer arbeidet med mangfold og likestilling. De *etiske retningslinjene* omfatter adferdsregler og tydeliggjør KBNs forpliktelse til å følge disse i samsvar med norsk lovgivning. Retningslinjer for varsling av kritikkverdige forhold og tilhørende varslingsrutiner skal sikre trygge og tilgjengelige kanaler for å melde fra om f.eks. uheldige forhold i arbeidsmiljøet.

Årlig lønnsjustering gjennomføres iht. en standardisert prosess med like og kjente kriterier og vurderes med hensyn til å avdekke og korrigere eventuelle skjevheter. KBN stiller også krav til sine leverandører når det gjelder mangfold og likestilling.

Arbeid for likestilling og ikke-diskriminering i praksis

For å sikre likestilling og ikke-diskriminering er ambisjoner, mål og tiltak tydelig forankret i ledelsen. Kjønnsbalanse og mangfold er faste tema i ledergruppen og inngår som en del av rekrutteringsprosesser. Det er satt ambisjoner for videre arbeid i 2026.

Status for mangfold og likestilling, inkludert arbeidet med aktivitets- og redegjørelsesplikten, rapporteres regelmessig. Arbeidsmiljøutvalg (AMU) møtes jevnlig, og samarbeid med tillitsvalgte og AMU bidrar til systematisk oppfølging av tiltak.

Avdelingen Forretningsstøtte og seksjonen HR har et overordnet ansvar for området og samarbeider tett med tillitsvalgte i arbeidet med aktivitets- og redegjørelsesplikten, basert på en firestegs arbeidsmetodikk. Det er gjennomført flere møter med tillitsvalgte for å kartlegge risiko for diskriminering og hindre for likestilling. KBNs retningslinjer, prosedyrer og rutiner har blitt gjennomgått på tvers av personalpolitiske områder, med særlig vekt på de ulike diskrimineringsgrunnlagene. På bakgrunn av risikovurderingene er det iverksatt og videreført en rekke tiltak, som beskrevet i neste kapittel.

Arbeidsmiljø og likebehandling følges opp gjennom medarbeiderundersøkelsen og systematisk arbeid med resultatene. Likestilling og diskriminering er tema i leder- og medarbeiderutviklingssamtaler. Årlig vernerunde bidrar til kartlegging av både fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, og avdekker om ansatte opplever eller observerer diskriminering, trakassering eller seksuell trakassering.

Kjønnsbalanse følges løpende gjennom kvartalsvis rapportering og ved oppstart av rekrutteringsprosesser. Årlig lønnsjustering vurderes for eventuelle skjevheter før endelig beslutning tas. Kartlegging av lønnsforskjeller mellom kjønn gjennomføres annethvert år i samarbeid med tillitsvalgte.

Risikoer for diskriminering og hindre for likestilling, iverksatte og planlagte tiltak

Identifiserte risikoer for diskriminering og hindringer for likestilling knytter seg særlig til mangfold, inkludert skjev kjønnsbalanse i rekrutteringsprosesser, samt utfordringer knyttet til balansen mellom arbeid og privatliv i enkelte enheter.

I 2024 gjennomførte KBN et omfattende arbeid knyttet til tilpasning til EUs rammeverk for bærekraftsrapportering (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Selv om det senere ble klart at KBN ikke vil være underlagt krav om rapportering etter CSRD, gav arbeidet verdifull innsikt. Som del av arbeidet ble risikofaktorer knyttet til egen arbeidsstyrke kartlagt.² Kartleggingen viste at manglende *opplæring og kompetanseutvikling* av egne ansatte representerer en potensiell risiko. KBN er en kompetansebedrift med relativt få ansatte som samlet forvalter store verdier, og man er derfor særlig eksponert for utilstrekkelig opplæring og mangel på kritisk kompetanse blant de ansatte. Dette understreker viktigheten av KBNs tiltak innenfor medarbeiderutvikling, kompetansebygging og etterfølgerplanlegging.

Økt bevissthet og kunnskap er sentrale virkemidler for å forebygge diskriminering, fremme likestilling og motvirke ulike former for trakassering. Flere av tiltakene i handlingsplanen har som mål å styrke en inkluderende kultur og bevisstgjøre ledelsen og de ansatte gjennom

² Det ble som del av arbeidet med tilpasning til CSRD foretatt en dobbel vesentlighetsanalyse. Dette innebærer å vurdere både hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn og hvordan bærekraftsforhold påvirker virksomhetens økonomi og risikobilde (finansiell vesentlighet).

kompetanseutviklende tiltak. Et sentralt mål i strategien til KBN er å styrke mangfoldet og i større grad systematisk inkludere ulike perspektiver og erfaringer i både problemløsnings- og utviklingsarbeid.

Som medlem i Kvinner i Finans Charter forplikter vi oss til å fastsette interne mål for kjønnsbalanse på ledernivå, utpeke én person i ledelsen med dedikert ansvar for oppfølging av arbeidet, samt offentliggjøre status og utvikling for kjønnsbalanse. Vi deltar på nettverksmøter og konferanser for å følge utviklingen innen kjønnsbalanse i finansbransjen, samt for å dele erfaringer utfordringer og beste praksis med andre virksomheter.

KBN har over tid iverksatt flere initiativer og tiltak for arbeidet med mangfold og likestilling, særlig innen rekruttering, leder- og medarbeiderutvikling og tilrettelegging for god balanse mellom arbeid og fritid, som nevnt under. Arbeidet videreføres og videreutvikles gjennom målrettede tiltak basert på gjennomførte risikovurderinger og inngår som en integrert del av bankens systematiske arbeid med aktivitets- og redegjørelsesplikten.

Tiltak for å sikre mangfold og likestilling ved rekruttering

KBN har som mål å sikre kjønnsbalanse og tiltrekke seg et mangfold av kandidater med relevant kompetanse, bakgrunn og erfaring. Dette har vært et prioritert område også i 2025. Samtidig viser kjønnsfordelingen blant nyansatte de senere årene at rekrutteringsprosessene i praksis har resultert i en høyere andel menn, slik tabellen nedenfor viser.

Figur: Kjønnsfordeling blant nyansatte.

År	Kvinner	Menn
2021	10	5
2022	6	4
2023	3	13
2024	7	12
2025	3	5

Utviklingen de siste tre årene viser at det er ansatt flest menn, til tross for målrettede tiltak for å øke kvinneandelen i rekrutteringene.

KBN har de siste årene gjennomført flere tiltak i rekrutteringsprosessene for å øke andelen kvinnelige kandidater og nyansatte. Blant annet har utlysningstekster blitt utformet med særlig oppmerksomhet på språk og innhold. Videre har det vært sikret kjønnsbalanse i intervjupaneler, og eksterne rekrutteringsbyråer har blitt benyttet for å identifisere flere kvalifiserte kvinnelige kandidater. Intervjupanelet gjøres oppmerksom på at ubevisst diskriminering kan påvirke vurderinger og beslutninger i ansettelsesprosesser.

Til tross for disse tiltakene har rekrutteringene de siste årene fortsatt resultert i en overvekt av menn. KBN vurderer at dette i stor grad henger sammen med tilgangen på kandidater innen enkelte fagområder, hvor andelen mannlige søkere er betydelig høyere enn andelen kvinnelige. Dette gjenspeiler en generell kjønnsforskjell i både finans- og teknologibransjen, der menn fortsatt er i flertall. Samtidig peker fremtidige kompetansebehov i KBN i retning av mer teknologitunge roller innen finans, og det vurderes som en risiko at tilgangen på kvinnelige kandidater ikke øker i samme takt som etterspørselen etter denne typen kompetanse.

KBN har over tid iverksatt tiltak som har bidratt til økt bevissthet rundt mangfold i rekruttering, og disse tiltakene videreføres og videreutvikles. Av nye og videreførte tiltak for å sikre mangfold og likestilling ved rekruttering kan følgende nevnes:

- Det utarbeides oversikt over kjønnsbalansen i virksomheten og i rekrutterende enhet ved oppstart av rekrutteringsprosesser.
- Det skal identifiseres både best kvalifiserte kvinne og mann i alle rekrutteringer.
- Administrerende direktør måles på kjønnsbalansen i virksomheten.
- Rekrutteringsprosesser er strukturert og standardisert, og ansettende ledere får innføring i mangfoldsrekruttering, herunder bevisstgjøring rundt ubevisste holdninger.
- Det stilles krav til samarbeidende rekrutteringsbyråer om mangfold og ikke-diskriminerende rekrutteringsprosesser.
- Ønsket om mangfold synliggjøres gjennom stillingsannonser, profilering og kommunikasjon, blant annet ved bruk av kjønnsnøytralt språk og økt bevissthet rundt hvilke kandidatgrupper vi appellerer til.
- KBN har jobbet målrettet for å rekruttere kvinner til studentstillinger, og flere av disse har senere gått over i faste stillinger etter endt studieløp.

Tiltak for å sikre mangfold og likestilling ved leder- og medarbeiderutvikling

KBN arbeider systematisk for å motvirke forskjeller i tilgang til og bruk av kompetanseutviklingsmulighetene som tilbys i virksomheten. Alle ansatte har tilgang til individuelle kompetansebudsjetter med lik økonomisk ramme, som kan benyttes til kompetanseutvikling innenfor eget fagområde basert på individuelle behov og KBNs kompetansebehov. I tillegg gjennomføres interne kurs og opplæringstiltak som er tilgjengelige for alle relevante målgrupper.

KBN har et langsiktig perspektiv på utvikling av mangfold, særlig knyttet til rekruttering og utvikling til mellomleder- og lederroller. Medarbeidere skal gis like muligheter til

kompetanseutvikling og karriereutvikling, og mangfoldsperspektivet ivaretas i etterfølgerplanlegging for nøkkelposisjoner og lederroller.

Det gjennomføres regelmessige medarbeidersamtaler som en del av den systematiske oppfølgingen av den enkelte medarbeider, og det utarbeides individuelle mål og utviklingsbehov. I 2025 ble det iverksatt tiltak for å styrke struktur og kvalitet i medarbeidersamtalene, herunder forbedret metodikk og opplæring av ledere. Tiltaket skal bidra til en mer helhetlig, systematisk og lik praksis på tvers av virksomheten.

Tiltak for å sikre balanse mellom arbeid og privatliv

KBN vurderer at det foreligger en potensiell risiko for at ansatte med et bredt ansvar og sammensatt kompetansekrav, kan oppleve for stor belastning. For å forebygge uheldige konsekvenser for arbeidsmiljø, helse og likestilling er det iverksatt tiltak som skal fremme en god og bærekraftig balanse mellom arbeid og privatliv.

For alle ansatte

- tilbyr vi fleksibel arbeidstid, ekstra ferie og mulighet for avspasering
- søker vi å organisere arbeidet og bygge kompetanse slik at den enkelte medarbeider ikke opplever for stor belastning eller opplever å representere en nøkkelpersonrisiko for KBN
- planlegger vi arrangementer som legges utenfor kjernetid eller ordinær arbeidstid slik at faglig innhold som hovedregel legges innenfor ordinær arbeidstid
- tilbyr vi hybrid arbeidsform med mulighet for inntil to dager hjemmekontor per uke, som gir økt fleksibilitet og bidrar til bedre balanse mellom arbeid og fritid gjennom redusert reisetid
- arbeider vi systematisk med møtekultur og møteledelse, og dette vil bli prioritert i 2026
- gjennomfører vi jevnlig medarbeidersamtaler med tema som kompetanseutvikling, samarbeid, trivsel og arbeidsbelastning
- tilbyr vi en aktivitetsbasert kontorløsning, som legger til rette for ulike arbeidsformer gjennom varierte arbeidssoner, herunder stillesoner for konsentrasjonsarbeid og soner for samhandling og prosjektarbeid

Resultater av arbeidet

Den årlige medarbeiderundersøkelsen for 2025 viser at flertallet av de ansatte opplever KBN som en inkluderende arbeidsplass. På påstanden «I KBN viser vi stor aksept for mangfold»

svarte 89 prosent av de ansatte positivt. Videre svarte 3 prosent nøytralt, mens 8 prosent svarte negativt. I 2024 svarte henholdsvis 88 prosent positivt, 4 prosent nøytralt og 8 prosent negativt.

I desember 2025 ble det gjennomført en årlig vernerunde med fokus på blant annet arbeidsmiljø, inkludert forhold knyttet til diskriminering, trakassering og seksuell trakassering. Vernerunden avdekket gjennomgående gode forhold i det psykososiale arbeidsmiljøet, og det ble ikke rapportert om eller avdekket hendelser knyttet til diskriminering eller trakassering.

KBN har som mål å sikre en forsvarlig og bærekraftig arbeidsbelastning for alle ansatte. Ledere med personalansvar, i samarbeid med HR, følger dette opp gjennom året og vurderer arbeidsbelastning i løpende dialog med den enkelte medarbeider. Balansen mellom arbeid og privatliv, inkludert den ansattes egen opplevelse av denne, er tema i medarbeidersamtaler, i den løpende dialogen mellom leder og medarbeider og i medarbeiderundersøkelsen. Medarbeiderundersøkelsen for 2025 viser at ansatte i stor grad opplever god balanse mellom arbeid og fritid. På påstanden «Jeg har vanligvis en passende balanse mellom arbeidsliv og fritid» svarte 90 prosent positivt, 6 prosent nøytralt og 4 prosent negativt. Resultatet er noe forbedret sammenlignet med 2024, da henholdsvis 86 prosent svarte positivt, 8 prosent nøytralt og 6 prosent negativt.

Utviklingen i sykefravær følges systematisk og rapporteres gjennom kvartalsvise rapporter. KBN har over tid hatt lavt sykefravær, med en målsetting om et samlet sykefravær under 2,5 prosent. Sykefraværet i 2025 var 2,5 prosent, sammenlignet med 2,1 prosent i 2024. Dette vurderes som et uttrykk for et gjennomgående godt arbeidsmiljø. Samtidig følges utviklingen tett som del av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

I risikokartleggingen for 2025 ble det identifisert en risiko for økte lønnsforskjeller mellom kjønn knyttet til ordningen for variabel lønn for ansatte som tar foreldrepermisjon. KBNs ordning for variabel lønn gjelder for alle ansatte, baserer seg utelukkende på kvantitative kriterier, herunder kjernerresultat, og kan gi den enkelte ansatte inntil 1,5 månedslønner. Kriterier og måltall fastsettes årlig av styret. Etter da gjeldende retningslinjer ble variabel lønn avkortet for ansatte med fravær grunnet foreldrepermisjon utover 75 dager (15 uker), tilsvarende kvoten forbeholdt hver av foreldrene ved 100 prosent uttak. Beregningen følger regnskapsåret.

Som del av aktivitets- og redegjørelsesplikten har administrasjonen i KBN, gjennom et partssammensatt arbeid, undersøkt hvordan avkortingsregelen har slått ut i praksis. Undersøkelsen viser at blant ansatte som tok foreldrepermisjon i perioden 2023–2025, hadde kvinnelige ansatte lengre permisjonsfravær enn mannlige ansatte. Ingen av mennene fikk avkortning i variabel lønn, mens samtlige kvinner fikk avkortning.

På bakgrunn av disse funnene fjernet styret avkortningen med virkning fra og med 2026.

Flere av tiltakene innen rekruttering, kompetanseutvikling og tilrettelegging for kombinasjonen arbeid og familieliv vurderes viktige for å fremme likestilling og hindre diskriminering, og disse videreføres. KBN har hatt særlig gode erfaringer med å rette økt oppmerksomhet mot språk og

utforming av stillingsannonser for bedre å nå kvinnelige kandidater. En intern undersøkelse blant nyansatte viser at blant jobbsøkere som ikke kjente KBN fra tidligere, hadde kvinner noe høyere tilbøyelighet til å søke enn menn. Dette kan indikere at målrettet arbeid med stillingsannonser er en viktig innsatsfaktor for å tiltrekke kvinnelige søkere.

Arbeidet med aktivitets- og redegjørelsesplikten følger et fast årshjul med jevnlige møter mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Aktivitetene i 2025 er gjennomført i tråd med årshjulet og videreføres inn i 2026. Prioriteringer og videre oppfølging er presentert i handlingsplanen for 2026.

Handlingsplan for 2026

Handlingsplanen for 2026, gjengitt på de neste sidene, omfatter alle relevante diskrimineringsgrunnlag etter likestillings- og diskrimineringsloven: kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion og livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, kjønnsbasert vold og kombinasjoner av disse grunnlagene (sammensatt diskriminering).

Personalområde	Bakgrunn for tiltak/tilstand/risiko	Beskrivelse av tiltak	Mål for tiltakene
Rekruttering	▪ Det kan forekomme skjevheter i mangfold, inkludert kjønnsbalanse, på enkelte nivåer og i enkelte enheter. ▪ Risiko for ubevisst diskriminering i rekrutteringsprosesser.	▪ Likebehandling sikres ved at faglige og personlige kvalifikasjoner vurderes uavhengig av kjønn, alder, funksjonsevne, kulturell og geografisk bakgrunn. ▪ Mangfold og ikke-diskriminerende prosesser settes som krav ved bruk av eksterne rekrutteringstjenester. ▪ Kjønnsbalanse måles i alle steg i rekrutteringsprosessen. ▪ Beste kvalifiserte kvinne og mann identifiseres der dette er mulig. ▪ Fokus på mangfold i hele prosessen, herunder jobbanalyse, utforming av stillingsannonse, annonsering og profilering, kjønnsbalanse i intervjupanel og bruk av objektive seleksjonsmetoder. ▪ Opplæring i mangfoldsrekruttering og ikke-diskriminerende praksis for ledere og deltakere i rekrutteringsprosesser. ▪ Målrettet markedsføring for å nå kvinnelige kandidater, blant annet via nettside og ekstern kommunikasjon.	▪ Sikre god kjønnsbalanse og at vi tiltrekker oss et mangfold av kandidater med ulike kompetanser, bakgrunn og erfaring. ▪ Oppnå minst 40 prosent kjønnsbalanse på alle nivåer og ambisjon om jevn kjønnsfordeling i alle enheter. ▪ Redusere risiko for ubevisst og indirekte diskriminering i rekruttering.
Forfremmelse og utviklingsmuligheter	▪ Risiko for ulik tilgang til kompetanseutvikling og karrieremuligheter. Mangfold kan bli utilstrekkelig ivarettatt i etterfølgerplanlegging.	▪ Alle ansatte oppfordres til å videreutvikle sin kompetanse, og har lik tilgang på kompetansehevingsmidler ▪ Språkkurs tilbys medarbeidere med behov for norskopplæring. ▪ Struktur og kvalitet i medarbeidersamtaler styrkes gjennom opplæring av ledere og tydeligere rammer.	▪ Sikre like muligheter for kompetanseutvikling og avansement.

Personalområde	Bakgrunn for tiltak/tilstand/ risiko	Beskrivelse av tiltak	Mål for tiltakene
		▪ Medarbeidersamtaler gjennomføres årlig og inkluderer fastsettelse av individuelle mål. ▪ Årlige analyser av gjennomføring av medarbeidersamtaler og individuelle mål. ▪ Mangfold vektlegges i etterfølgerplanlegging til nøkkelposisjoner og lederroller.	
Lønns- og arbeidsvilkår	▪ Risiko for lønnsdiskriminering.	▪ Årlig individuell lønnsjustering gjennomføres etter en standardisert prosess med like og kjente kriterier. ▪ Lønnsjusteringer vurderes for eventuelle skjevheter før endelig lønnsjustering fastsettes. ▪ Lik lønn for samme arbeid eller arbeid av lik verdi kartlegges jevnlig. ▪ Heltidsstillinger er hovedregel, med deltid som mulig tilpasning ved behov.	▪ Redusere risiko for direkte og indirekte diskriminering i lønnsfastsettelse.
Tilrettelegging	▪ Det er per i dag ikke identifisert særskilt risiko, men behov kan oppstå individuelt.	▪ Tilrettelegging tas opp som fast tema ved behov i medarbeidersamtaler. ▪ Arbeidstakere med midlertidig eller permanent behov får individuell tilrettelegging gjennom dialog med leder. ▪ Vernerunde gjennomføres årlig.	▪ Sikre at ansatte med behov for tilrettelegging får likeverdige arbeidsvilkår.
Balanse arbeid og privatliv	▪ Møtekultur, lange arbeidsdager og nøkkelpersonrisiko kan gi tidspress og utfordringer i enkelte avdelinger.	▪ Leder og medarbeider har et felles ansvar for planlegging og prioritering av oppgaver. ▪ Ledere skal Identifisere nøkkelpersonrisiko og organisere arbeidsoppgaver og bygge kompetanse slik at den enkelte medarbeider ikke jevnlig har for høy arbeidsbelastning. ▪ Informasjon til ansatte og opplæring av ledere om arbeidstid, overtid og fleksitidsordninger. ▪ Balanse arbeid og privatliv måles og følges opp i årlig medarbeiderundersøkelse.	▪ Like muligheter for å kombinere arbeid og privatliv ▪ Mer harmonisert praksis for bruk av overtid og fleksitid.

Personalområde	Bakgrunn for tiltak/tilstand/ risiko	Beskrivelse av tiltak	Mål for tiltakene
Trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold	Risiko for ubehagelig adferd og uønskede hendelser i samhandling mellom ansatte, og mellom ansatte og tredjepart.	- Nulltoleranse for trakassering og diskriminering kommuniseres tydelig. - Alle ansatte bevisstgjøres om gjeldende retningslinjer. - Opplæring og atferdstrening for alle ansatte. - Målrettet opplæring ved behov for ansatte med hyppig kontakt med kunder og samarbeidspartnere. - Brudd på retningslinjer kan medføre sanksjoner.	- Ivareta et trygt arbeidsmiljø. - Forebygge trakassering og uønsket atferd. - Kultur og ledelse for inkludering og mangfold.
Andre relevante områder (f.eks. arbeidsmiljø, fordommer/holdninger/kultur)	Holdninger og fordommer kan påvirke arbeidsmiljø, kultur og samhandling.	- Lederutvikling med temaer innenfor mangfold og likestilling. - Markere Pride og verdensdagen for psykisk helse. - Bevissthet om mangfold og inkludering ved planlegging av sosiale arrangementer.	- Styrke inkluderende kultur og ledelse. - Forebygge ubehagelig diskriminering. - Sikre et godt og trygt arbeidsmiljø.