

ARP - rapport 2025

1 . Innledning

Definisjon av stillingsgrupper

2 . Kartlegging av likestillingsstatus 2025

Kjønnsbalanse

Lønn

Arbeidsforhold

3 . Likestillingsredegjørelsen

Slik har Kredinor jobbet med likestilling, mangfold og inkludering til nå

Prioriterte områder for å fremme likestilling og hindre diskriminering: risikoer, årsaker, tiltak og frister

Øvrige fokusområder

Oppsummering

1. Innledning

Om Kredinor. Kredinor er Norges største og eldste inkassoselskap. Vi skal bidra til en velfungerende økonomi gjennom våre løsninger og leveranser innenfor fakturering, inkasso og porteføljekjøp. For oss skal bærekraft være en sentral del av kjernevirksomheten vår, tett på tjenestene og menneskene som bruker dem. Da kan vi gjøre en forskjell som merkes, og bidra til et mer sosialt rettferdig og miljømessig bærekraftig samfunn. Kredinor's mål er å bli den mest bærekraftige aktøren i bransjen og vi ønsker å inspirere andre til å tenke nytt om sosial bærekraft. Kredinor jobber aktivt for å fremme likestilling og forhindre diskriminering.

ARP-rapportering i Kredinor. Alle arbeidsgivere har plikt til å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering på arbeidsplassen. Kredinor's bedriftskultur skal være mangfoldig, utviklende og stimulerende for alle medarbeidere. Alle i Kredinor skal bidra til et inkluderende arbeidsmiljø som etterlever verdiene Courageous, Compassionate, Curious, og Committed.

Denne rapporten er utarbeidet i henhold til lovkravet i aktivitets- og redegjøringsplikten (ARP). ARP-rapporten er utarbeidet i samsvar med prinsippene og stegene myndighetene har lovbestemt, og med involvering av tillitsvalgte på de aktuelle områdene. Vi jobber aktivt med å sikre lik lønn for arbeid av lik verdi uavhengig av kjønn, og måler lønnsforskjell hvert år. Rapporten beskriver likestillingsstatus i Kredinor, og hvordan virksomheten jobber for å sikre like muligheter for alle ansatte. Data i rapporten presenterer status per 31.12.2025, eller for rapporteringsperioden 01.01.2025 - 31.12.2025. I kartleggingen og redegjørelsen ser vi på Kredinor samlet, inkludert datterselskapet Kredinor Finans AS. Alle som har arbeidskontrakt i Kredinor er inkludert i grunnlaget som vurderes. Følgende er ikke med i vurderingsgrunnlaget; innleide vikarer/konsulenter, daglig leder i Kredinor AS, og daglig leder i Kredinorstiftelsen (ansatt i Kredinor og utleid til Kredinorstiftelsen).

Definisjon av stillingsgrupper

For å kunne vurdere og avdekke hvorvidt det finnes risiko for at selskapets ansatte diskrimineres lønnsmessig er det sammen med de tillitsvalgte definert stillingsgrupper som grunnlag for sammenligning. Inndelingen har tatt utgangspunkt i alle selskapets roller som først er kategorisert og deretter delt inn i stillingsgrupper som vi anser å ha «lik verdi». I tråd med loven er det innholdet i rollen/stillingen og krav til arbeidet som er vurdert og ikke den enkelte ansattes prestasjoner eller ansiennitet. Nivåene tilsvarende ikke nødvendigvis den organisasjonsmessige tilhørigheten.

Tabell 1: Stillingsgrupper

Chief Officer	Head of Department	Manager
<i>Chief Officer (Level 2), Division Director (Level 2)</i>	<i>Head of Department (Level 3) with and without personal responsibility</i>	<i>Manager (Level 4)</i>
IT Systems, Senior	IT Systems	IT Products and Services
<i>Systems Developer Senior, Systems Architect</i>	<i>Systems Developer, Product Designer, Solution Architect</i>	<i>Business Developer, Product Owner, IT Consultant, IT Operations Consultant, PMO and Project Facilitator</i>

Analysis, Senior	Analysis	Commercial
<i>Analyst, Data Engineer, Data Scientist, Information Architect, Operations Workforce Manager</i>	<i>Junior Analyst, Analyst, Junior Data Engineer, Data Engineer, Controller</i>	<i>Sales, Executive, Key Account Manager, Indursty Lead, Bid Manager</i>
Service Manager, Specialist, and Investigator	Business Control	People and Compliance
<i>Service Manager, Subject Matter Expert, Specialist, Investigator</i>	<i>Business Controller, Controller, Accounting Manager, Procurement Manager</i>	<i>People Partner, People Business Partner, Payroll Controller Competence Partner, Compliance Officer</i>
Accounting and Marketing	Advisor, Senior	Advisor
<i>Accountant, Marketing and Communication Manager, Legal Secretary</i>	<i>Senior Advisor with Debt Collection License</i>	<i>Advisor, Back Office Worker</i>
Advisor (1. line)		
<i>Advisor Contact Center, Back Office Worker (1. line)</i>		

2. Kartlegging av likestillingsstatus 2025

Kjønnsbalanse

På rapporteringstidspunktet 31.12.2025 hadde selskapet 544 ansatte*, fordelt på 289 kvinner og 255 menn. Dette utgjør en kvinneandel på 53,1 %, som er uendret sammenlignet med samme tidspunkt i 2024. Kjønnsbalansen innen de ulike stillingsgruppene er presentert i *Graf 1*. De største kjønnsforskjellene er identifisert i stillingsgruppene *IT Systems* og *IT Systems Senior*, hvor kvinner utgjør henholdsvis 14,3 % og 0,0 %. I stillingsgruppen *Accounting and Marketing* er kjønnsfordelingen motsatt, med en overvekt av kvinner, mens menn utgjør 16,7 %.

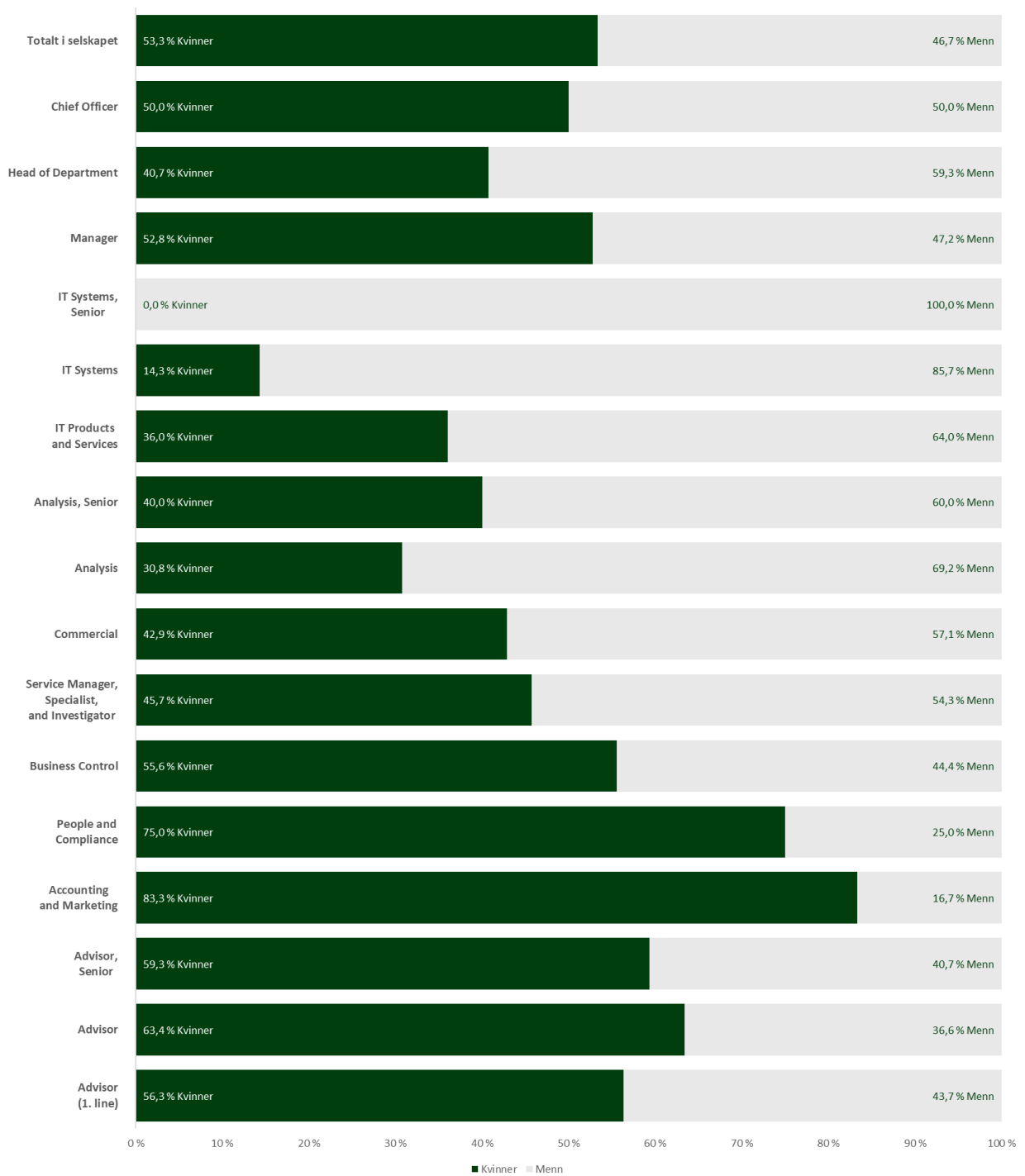
Kjønnsbalanse blant ledere med personalansvar er presentert separat i *Tabell 2*, ettersom de definerte stillingsgruppene for ledere i denne rapporten (*Chief Officer, Head of Department, og Manager*) også inkluderer ledere uten personalansvar. Andelen kvinner i lederstillinger med personalansvar har økt de siste årene, fra 41,8 % i 2023 til 46,3 % i 2024, og 49,2 % i 2025. Utviklingen viser en positiv trend og indikerer at selskapet er på god vei mot målsettingen om en mest mulig balansert kjønnsfordeling på ledernivå. Kvinneandelen på ledernivå 2 ble påvirket av en omstillingsprosess i 2024. I denne forbindelse ble blant annet to kvinnelige ledere flyttet fra nivå 2 til nivå 2a, noe som medførte en skjevfordeling mellom disse nivåene. Styret, inkludert ansattrepresentanter, besto per rapporteringstidspunktet av 10 medlemmer, hvorav 4 kvinner (40,0 %) og 6 menn (60,0 %).

Tabell 2: Kjønnsbalanse blant ledere

Ledere med personalansvar	Kvinner	Menn	Alder (gj.snitt)	Ansiennitet (gj.snitt)
<i>Nivå 1 (CEO)</i>	0 (0,0 %)	1 (100,0 %)	67,3	2,1
<i>Nivå 2 (Chief Officer)</i>	1 (16,7 %)	5 (83,3 %)	50,9	11,5
<i>Nivå 2a (Director)</i>	5 (83,3 %)	1 (16,7 %)	51,3	5,8
<i>Nivå 3 (Head of)</i>	7 (35,0 %)	13 (65,0 %)	45,4	9,1
<i>Nivå 4 (Manager)</i>	18 (60,0 %)	12 (40,0 %)	42,4	11,0
Total	31 (49,2 %)	32 (50,8 %)	45,4	9,8

Kjønnsbalanse etter stillingsgrupper

Graf 1: Kjønnsbalanse etter stillingsgrupper



Lønn

Totalt i selskapet



Lønnsdata for hele Kredinor viser at kvinners andel av menns lønn utgjør 87 %, noe som tilsvarer et lønnsgap på 13 %. Sammenlignet med lønnskartleggingen for 2024 har lønnsgapet økt med 1 prosentpoeng (2024: 12 %). Det samlede lønnsgapet i Kredinor er på nivå med gjennomsnittet i Norge. Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) utgjør nå kvinners gjennomsnittslønn 87,9 % av menns lønn, noe som gir et lønnsgap på 12,1 % i Norge (11,8 % i 2024). Til sammenligning var kvinners andel av menns lønn i finansnæringen 84 % i 2024 (Finans Norge).

Gjennomsnitt som mål på lønn påvirkes i stor grad av ekstremverdier i den øvre enden av fordelingen. Et fåtall personer med svært høy lønn kan trekke gjennomsnittet betydelig opp. Derfor kan det være mer hensiktsmessig å se på medianlønn fremfor gjennomsnittslønn, ettersom medianen i mindre grad påvirkes av slike ekstremverdier. Når vi måler lønnsgapet i Kredinor ved bruk av medianlønn, har kvinner 89,1 prosent av menns lønn i 2025. Dette indikerer at lønnsgapet er mindre enn det som fremkommer når vi bruker gjennomsnittslønn som mål.

Lønnsdata per stillingsgruppe i Kredinor er presentert i Tabell 3. Tallene viser kvinners gjennomsnittlige lønn som andel av menns gjennomsnittlige lønn, fordelt på grunnlønn, bonus, andre goder, uregelmessige tillegg og overtid.

Lønnskartlegging etter stillingsgrupper

Rapporteringsgrunnlag

Grunnlønn

- For ansatte i 100 % stilling er grunnlønnen rapportert som kontraktsfestet årslønn
- For ansatte i deltidsstillinger med fastlønn er lønn rapportert som kontraktsfestet årslønn iht. stillingsprosent. Med utgangspunkt i lønn og stillingsprosent er det gjort en omregning til heltid, dvs. hvor mye personen hadde tjent dersom den hadde jobbet full stilling
- For ansatte i deltidsstillinger med timelønn, er timelønn omgjort til årslønn, og hensyntatt stillingsprosent. Med utgangspunkt i lønn og stillingsprosent er det gjort en omregning til heltid, dvs. hvor mye personen hadde tjent dersom den hadde jobbet full stilling

















Bonus inkluderer kollektiv selskapsbonus samt individuelle bonuser (engangsutbetalinger), og er rapportert i faktisk utbetalte summer

Andre goder inkluderer fordeler den ansatte mottar som ikke er i form av kontanter (skattepliktige naturytelser som for eksempel bil, avis, treningsavgift, elektronisk kommunikasjon, kontingenter/medlemskap, rentefordel lån etc.)

Uregelmessig tillegg er rapportert i faktisk utbetalte summer, og inkluderer utgiftsgodtgjørelse og kontantytelser (med unntak av grunnlønn, bonus og overtid, som er rapportert separat). Herunder omfattes blant annet refusjon/utlegg, UB-tillegg, kompensasjon for standby ved IT-release, utbetalt fleksitid, og pensjon over 12G.

Overtid inkluderer overtidsgodtgjørelse, og er rapportert i faktisk utbetalte summer

Tabell 3: Lønnsdata per stillingsgruppe

Stillingsgruppe	Grunnlønn	Bonus	Andre goder	Uregelmessig tillegg	Overtid	Total
Chief Officer	75 %	Kun kvinner kompenserte	70 %	88 %	- Ingen data	 76%
Head of Department	105 %	Kun menn kompenserte	113 %	130 %	- Ingen data	 108%
Manager	87 %	- Ingen data	109 %	60 %	- Ingen data	 84%
IT Systems, Senior	Kun menn kompenserte					 -
IT Systems	88 %	- Ingen data	103 %	126 %	- Ingen data	 92%
IT Products and Services	97 %	- Ingen data	119 %	106 %	165 %	 97%
Analysis, Senior	102 %	- Ingen data	98 %	126 %	129 %	 104%
Analysis	103 %	- Ingen data	123 %	76 %	24 %	 102%
Commercial	89 %	Kun kvinner kompenserte	84 %	71 %	Kun kvinner kompenserte	 88%
Service Manager, Specialist, and Investigator	99 %	Kun menn kompenserte	96 %	87 %	178 %	 98%
Business Control	89 %	- Ingen data	117 %	97 %	- Ingen data	 92%
People and Compliance	97 %	- Ingen data	111 %	119 %	Kun kvinner kompenserte	 99%
Accounting and Marketing	109 %	- Ingen data	109 %	124 %	483 %	 116%
Advisor, Senior	97 %	Kun kvinner kompenserte	100 %	85 %	385 %	 98%
Advisor	100 %	- Ingen data	95 %	119 %	93 %	 101%
Advisor (1. line)	100 %	- Ingen data	95 %	96 %	73 %	 100%

«Kun menn kompensert» betyr at det kun er menn som har mottatt denne kompensasjonen, og at det bare finnes data på ett kjønn. Tilsvarende gjelder for kvinner. «Ingen data» betyr at det ikke er lagt inn tall i dette feltet. For eksempel dersom det står «Ingen data» i feltet for overtid betyr det at overtidsbetaling ikke er registrert for denne stillingsgruppen. Det betyr ikke at det mangler data.

Lønnsfordeling etter stillingsgrupper

Tabell 4 viser hvor stor andel av kvinner og menn som har mottatt utbetalinger av de ulike lønnsartene.

Tabell 4: Lønnsfordeling etter stillingsgrupper

Stillingsgruppe	Bonus		Andre goder		Uregelmessig tillegg		Overtid	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Total i selskapet	1%	1%	92%	92%	99%	96%	35%	29%
Chief Officer	17%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
Head of Department	0%	6%	100%	100%	91%	88%	0%	0%
Manager	0%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
IT Systems, Senior	-	0%	-	100%	-	100%	-	0%
IT Systems	0%	0%	100%	100%	100%	83%	0%	0%
IT Products and Services	0%	0%	100%	100%	89%	100%	11%	25%
Analysis, Senior	0%	0%	100%	100%	100%	100%	50%	50%
Analysis	0%	0%	100%	89%	75%	56%	25%	22%
Commercial	11%	0%	100%	100%	100%	100%	11%	0%
Service Manager, Specialist, and Investigator	0%	5%	100%	100%	100%	100%	31%	21%
Business Control	0%	0%	100%	100%	100%	75%	0%	0%
People and Compliance	0%	0%	100%	100%	100%	100%	83%	0%
Accounting and Marketing	0%	0%	93%	100%	100%	67%	60%	67%
Advisor, Senior	3%	0%	100%	96%	100%	100%	46%	50%
Advisor	0%	0%	97%	98%	99%	100%	49%	60%
Advisor (1. line)	0%	0%	67%	62%	100%	100%	28%	36%

Grunnlønn: Det største lønnsgapet er identifisert i stillingsgruppen *Chief Officer*, hvor kvinner i gjennomsnitt tjener 25 % mindre enn menn. Stillingsgruppen består både av konsernledelsen (primært menn) og divisjonsdirektører (primært kvinner). Flere av divisjonsdirektørene har tidligere vært en del av konsernledelsen, men har i forbindelse med omstilling i selskapet gått over i andre roller. Det er rimelig å anta at sammensetningen av gruppen, samt forskjeller i rolleinhold og ansvar, i stor grad forklarer de observerte lønnsforskjellene.

I stillingsgruppen *Manager* tjener kvinner i gjennomsnitt 13 % mindre enn menn. Mennene i gruppen har høyere gjennomsnittsalder og lengre ansiennitet enn kvinnene, og dermed gjennomgående mer erfaring både fra arbeidslivet generelt og fra selskapet spesielt. Dette kan være en medvirkende forklaring på deler av lønnsforskjellen. Videre innehar enkelte mannlige ledere i denne gruppen, roller innenfor fagområder med et utvidet ansvarsområde sammenlignet med andre ledere på samme nivå. Disse rollene kompenseres deretter, noe som bidrar til at gjennomsnittlig grunnlønn for menn i gruppen er høyere enn for kvinner.

I stillingsgruppen *IT Systems* tjener kvinner i gjennomsnitt 12 % mindre enn menn. Det bemerkes at kvinner utgjør en liten andel av denne gruppen (14,3 % kvinner), noe som gir relativt store utslag i gjennomsnittsberegningene for kvinner og menn, og slik sett forklarer lønnsforskjellene i denne gruppen.

Andre generelle forklaringsfaktorer for de rapporterte lønnsforskjellene med hensyn til grunnlønn kan være variasjoner i ansiennitet og ansvarsnivå. Vi kjenner også til flere tilfeller der ledere har gått over i andre roller internt, samtidig som de har beholdt lønn og betingelser fra tidligere lederrolle. Dette kan bidra til å forklare deler av de observerte lønnsforskjellene innenfor enkelte stillingsgrupper.

Bonus, andre goder og uregelmessig tillegg: Bonustallene som fremkommer i denne rapporten er resultat av individuelle bonuser, og følgelig i fåtall per stillingsgruppe. Innenfor hver enkelt stillingsgruppe kan det være enkelttilfeller av bonusutbetalinger, men av ulik verdi basert på gitte kriterier. Dette er med på å forklare de rapporterte forskjellene for bonus innenfor enkelte stillingsgrupper. I 2025 ble det besluttet en kollektiv bonusordning, som baseres på i hvilken grad selskapet oppnår resultatmålet i den finansielle planen for 2025. Bonusen utbetales når årsregnskapet er godkjent, vanligvis i mars eller april året etter, og er således ikke en del av bonusgrunnlaget i denne rapporten.

Andre goder innbefatter skattepliktige naturalytelser og inkluderer blant annet refusjon av treningsavgift, lisenser, kontingenter/medlemskap, og elektronisk kommunikasjon. Uregelmessige tillegg inkludere blant annet utgiftsgodtgjørelse, UB-tillegg, utbetalt fleksitid, pensjon over 12G. Innenfor hver stillingsgruppe kan det være store variasjoner med hensyn til hvor mange som er berettiget disse godene, og slik sett forklare utslag på gjennomsnittsverdiene.

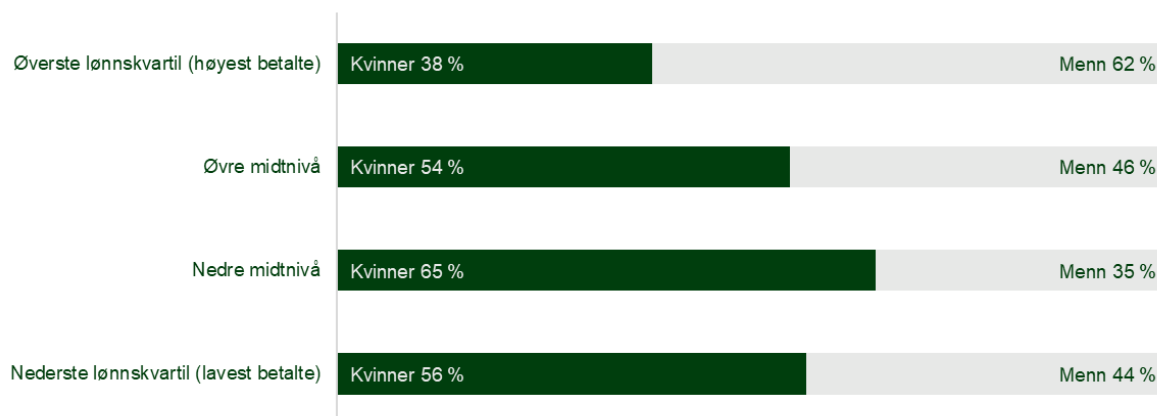
Overtid: Når vi deler inn ansatte i stillingsgrupper ser vi at det kan være variasjoner, som gir store utslag i gjennomsnittsverdiene for overtidsbetaling, særlig innenfor grupper hvor kjønnsbalansen er skjev. Eksempelvis har 9 av 15 kvinner innenfor stillingsgruppen *Accounting and Marketing* fått overtidskompensasjon som overgår gjennomsnittet for 2 av 3 menn som har mottatt overtidskompensasjon i samme gruppe. Det bemerkes at overtidsarbeid stort sett er basert på en gjensidig avtale mellom medarbeider og leder, og at de færreste tilfellene er pålagt overtid. En annen forklaring kan være at det innenfor enkelte stillingsgrupper er variasjoner med hensyn til om medarbeidere er omfattet av bestemmelsene om overtidsgodtgjørelse og medarbeidere med

selvstendig uavhengige/ledende stillinger (ikke omfattet av bestemmelsene om overtidsgodtgjørelse iht. Arbeidsmiljøloven kap. 10).

Lønnskvartiler

Ved å sortere alle lønninger fra høyest til lavest og dele de ansatte inn i fire like store grupper (lønnskvartiler), kan vi se kjønns sammensetningen blant de høyest og lavest betalte ansatte. Graf 2 viser fordelingen av kvinner og menn i de ulike lønnskvartilene.

Graf 2: Lønnskvartiler



Menn er noe overrepresentert i øverste lønnskvartil, mens det er en overvekt av kvinner i de tre øvrige kvartilene. Dette bidrar til å forklare de rapporterte lønnsforskjellene mellom kvinner og menn i Kreditor. En sentral årsak til at kvinner i gjennomsnitt tjener mindre enn menn, er at menn er overrepresentert blant de høyest lønnede. Det er altså færre kvinner enn menn i toppen av lønnsfordelingen, mens det er flere kvinner enn menn i midten av fordelingen.

Dette blir enda tydeligere dersom vi fjerner de ti prosent høyest lønnede uavhengig av kjønn. Siden denne gruppen består av flest menn, påvirkes menns gjennomsnittslønn mest. Når disse lønningene holdes utenfor, reduseres lønnsgapet fra 87 % til 93 %.

Arbeidsforhold

I denne delen berettes det om status relatert til arbeidsforhold, nærmere bestemt midlertidig bemanning, deltidsansatte, turnover og rekruttering, samt uttak av foreldrepermisjon.

Midlertidig ansatte



Utbredelse av midlertidig arbeidsforhold i Kreditor utgjør 0,6 % av den totale arbeidsstokken ved utgangen av 2025. Dette representerer en nedgang på 1,0 prosentpoeng sammenlignet med samme tidspunkt i 2024. Grafen over viser midlertidig ansatte fordelt på kvinner og menn ved utgangen av 2025 (2024: 66,7 % (6) kvinner og 33,3 % (3) menn). Medarbeidere i denne kategorien er midlertidig ansatt etter Arbeidsmiljøloven § 14-9 andre ledd, hovedsakelig etter bokstav a (spesiell kompetanse, avgrensede prosjekter). Av hensyn til anonymitet offentliggjøres ikke tall per stillingsgrupper.

Deltid

58,2 %; Kvinner; 32

41,8 %; Menn; 23

Deltidsmedarbeidere omfatter alle som har en stillingsprosent mindre enn 100 %. Ved utgangen av 2025 hadde selskapet 10,1 %, fordelt på 32 (58,2 %) kvinner og 23 (41,8 %) menn (2024: 52,7 % (29) kvinner og 47,3 % (26) menn). Dette representerer en økning i andel deltidsansatte på 0,5 prosentpoeng sammenlignet med samme tidspunkt i 2024. Hovedparten (74,5 %) av de som jobber deltid er yngre ansatte som kombinerer deltidsjobb og studier. De resterende deltidsstillingene er opprettet midlertidig/fast med utgangspunkt i tilpasninger til den ansattes forhold/etter ønske fra medarbeideren selv. De vanligste eksemplene på deltid i disse tilfellene er nedtrapping av arbeidstid inn mot pensjon, delvis uførhet, midlertidig reduksjon av arbeidstid relatert til ulike livsfaser, eller på grunn av studier. Det er ingen ufrivillige deltidsansatte i selskapet.

Turnover, retention og rekruttering

Total turnover i Kredinor var 19,4 % i 2025, en reduksjon fra 22,3 % i 2024. Justert for overtallighet som følge av nedleggelse av lokalkontorer var turnover 17,2 % i 2025, sammenlignet med 21,1 % året før. Av medarbeiderne som sluttet i 2025, var 47,7 % kvinner. Retention rate for selskapet i 2025 var 83,9 %. Det innebærer at av 570 ansatte per 01.01.2025 var 478 fortsatt ansatt per 31.12.2025. Til sammenligning var retention rate 80,6 % i 2024. I løpet av 2025 ble det ansatt 78 nye medarbeidere, hvorav 48,7 % var kvinner. Tilsvarende andel i 2024 var 46,2 %.

Foreldrepermisjon

Kvinner 20

Menn 8



Kvinner – 21,3 uker (63 %)
Menn – 12,3 uker (37 %)

Selskapet legger til rette for at de som har krav på permisjon får tatt ut permisjon. I kalenderåret 2025 var det 20 kvinner og 8 menn som avviklet foreldrepermisjon. Kvinner tok i snitt ut 21,3 uker og menn tok i snitt ut 12,3 uker foreldrepermisjon (2024: Kvinner 18,1 uker (59 %); Menn 12,3 uker (41 %)). På landsbasis er gjennomsnittlig uttak av foreldrepermisjon 42,1 uker for kvinner og 16,2 uker for menn (NAV, 2022). Gjennomsnittlig uttak av foreldrepermisjon i Kredinor i 2025 er kun medregnet den del av permisjonen som ble avviklet i kalenderåret 2025, og tar ikke hensyn til permisjon avviklet over årsskiftene. Dette gjør at tallene i grafen over ikke er et direkte uttrykk for hvor lange permisjonene totalt sett er. Medarbeidere som har sluttet i løpet av kalenderåret er ikke medregnet.

3. Likestillingsredegjørelsen

Slik har Kredinor jobbet med likestilling, mangfold og inkludering til nå

Likestilling, mangfold og inkludering er en av bærebjelkene i bærekraftstrategien vår. Dette er i tråd med FNs bærekraftsmål nr. 5 og 10. Vi er opptatt av hensynsfull og rettfærdig behandling av våre medarbeidere. Samtlige skal opptre og behandles likeverdig uavhengig av kjønn,

kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder, etnisitet, seksuell orientering, religion, livssyn eller funksjonsnedsettelse.

Kreditor har en Code of Conduct (CoC), som tar for seg blant annet selskapets visjon og verdier, overordnet strategi og bærekraftstrategi, samt People-policy, etiske retningslinjer, og retningslinjer for kommunikasjon og hvordan selskapet styres. Ansatte gjøres kjent med innholdet gjennom obligatoriske kurs som skal gjennomføres årlig.

Som en del av arbeidet med likestilling, mangfold og inkludering i 2025 markerte vi Verdensdagen for psykisk helse med fokus på å ta vare på hverandre og sette av tid til små, viktige møter i hverdagen. People-avdelingen stod på stand gjennom hele uken, der ansatte kunne komme innom for en uformell prat, og ta med seg små oppmerksomheter som stressball, kanelbolle og frukt. Det ble også satt ut samtalekort i alle etasjer, og ansatte og ledere ble oppfordret til å benytte disse til refleksjon og samtale med kollegaer eller i teammøter. Gjennom dette ønsket vi å bidra til økt bevissthet og åpenhet om et viktig tema, samt understreke betydningen av et inkluderende og støttende arbeidsmiljø.

I løpet av 2025 har Kreditor videreutviklet arbeidet med likestilling, mangfold og inkludering gjennom en styrket og mer helhetlig tilnærming til employer branding. Arbeidet har hatt særlig fokus på kulturbygging som bidrar til fellesskap, samhold og stolthet blant ansatte. Gjennom målrettede initiativ, kulturbyggende aktiviteter og tydelig kommunikasjon jobber vi kontinuerlig for å styrke samholdet internt, samtidig som vi synliggjør hvem vi er som arbeidsgiver eksternt.

Kreditor legger vekt på å bygge en inkluderende og samarbeidsorientert kultur, der verdier som tillit, respekt og engasjement står sentralt. Det overordnede målet er å være en arbeidsplass der medarbeidere ikke bare jobber, men også opplever tilhørighet, utvikling og stolthet, og der Kreditor fremstår som en foretrukket arbeidsgiver.

Som en del av dette arbeidet ble det i 2025 etablert en tverrfaglig prosjektgruppe med deltakere fra ulike deler av organisasjonen. Gruppen har hatt som formål å strukturere og systematisere employer branding-tiltakene. Dette omfatter blant annet arbeid med å tydeliggjøre og formidle Kreditor's kultur og verdier, styrke synlighet og attraktivitet som arbeidsgiver, samt utvikle et kulturårshjul for 2026 med aktiviteter innen teambygging, læring og markeringer. Tiltakene skal bidra til økt engasjement, samhold og stolthet blant ansatte, og til å styrke Kreditor's employer brand både internt og eksternt.

I løpet av 2025 har vi sett en markant økning i selskapets eNPS-skåre, som måler ansattes lojalitet og engasjement. eNPS gir en indikasjon på hvordan medarbeiderne opplever selskapet og i hvilken grad de vil anbefale det som arbeidsplass. Skåren har økt fra -19 i 2024 til 0 i 2025. Dette representerer en betydelig forbedring. Det er rimelig å anta at utviklingen har sammensatte årsaker. Vi vurderer imidlertid at vårt målrettede arbeid med kulturbygging med vekt på fellesskap, samhold og stolthet, har vært en viktig medvirkende faktor i den positive utviklingen.

Medarbeidertilfredshet. Det gjennomføres pulsmålinger i selskapet annenhver uke, som bidrar til å identifisere viktige trender på tvers av medarbeideropplevelsen. Undersøkelsene inkluderer også spørsmål knyttet til opplevd mobbing/diskriminering. Plattformen er en trygg arena hvor ansatte anonymt kan ytre sine meninger. På den måten kan ansatte spille en rolle i utviklingen av en sunn og trivelig arbeidsplass. Verktøyet fremmer dialog og bidrar til et mer åpent klima, samtidig som det legger til rette for at vi kan handle mer proaktivt og sette inn raske og målrettede tiltak basert på tilbakemeldinger og innspill fra ansatte.

Selskapets mål i 2025 var en skåre på 7,5 eller høyere på medarbeidertilfredshet. Gjennomsnittlig temperatur for Kredinor i 2025 ble målt til 7,8 (min: 7,5; maks: 8,1). Sammenlignet med gjennomsnittlig temperatur i 2024, representerer dette en økning på 0,3 (2024: 7,6 (min: 7,3; maks: 7,6)). Resultater på overordnet nivå rapporteres månedlig til ledelsen og styret. Gjennom tiltak og kontinuerlig fokus forventer vi å opprettholde en stabil skåre på 7,8 eller høyere på medarbeidertilfredshet i 2026.

For øvrig hadde selskapet en skåre på 8,2 innenfor kategorien 'Inkludering, likhet og rettferdighet' i kalenderåret 2025. Sammenlignet med resultater fra 2024, representerer dette en økning på 0,1. Innenfor denne kategorien måles det på spørsmål om opplevd mangfold, rettferdig behandling og respekt uavhengig av etnisitet, kjønn, alder, evne eller seksuell legning, opplevelse av at selskapet gjør en innsats for å rekruttere en mangfoldig arbeidsstyrke, og i hvilken grad man opplever at selskapet aktivt jobber for å forhindre og fjerne diskriminering.

I 2025 har People-avdelingen i Kredinor støttet flere team gjennom strukturerte workshops med mål om å styrke medarbeidertilfredshet og teamutvikling. Innsikt fra pulsundersøkelsene i Winningtemp har vært et sentralt grunnlag for arbeidet, og har bidratt til å identifisere både utviklingstrekk og viktige signaler i teamene. Formålet med workshopene har vært å etablere felles forventninger og tydelige kjøreregler, sikre en felles retning mot definerte mål, samt avklare hva som skal kjennetegne et velfungerende team i Kredinor. Med utgangspunkt i resultatene fra Winningtemp har teamene, i samarbeid med People-avdelingen, blitt enige om ett eller flere prioriterte fokusområder for de påfølgende månedene. Fokusområdene har variert ut fra teamenes behov og har blant annet omfattet arbeidsglede, tillit, arbeidssituasjon, deltakelse og involvering, opplevelse av meningsfullt arbeid, personlig utvikling, teamfølelse og engasjement. Arbeidet har bidratt til økt bevissthet, felles eierskap og målrettede tiltak for å styrke både trivsel og samarbeid i organisasjonen.

Mobbing, diskriminering, og trakassering. Kredinor har nulltoleranse for alle typer mobbing, diskriminering samt trakassering, og har etablerte rutiner for varsling som er tilgjengelig for alle ansatte på Intranett. Det er et uttalt ønske om at ansatte skal si ifra dersom de blir kjent med krittverdige forhold i virksomheten. For å legge til rette for varsling om kritikkverdige forhold på en betryggende måte har Kredinor et eget system for registrering av varsler. Dersom man vil være anonym, kan man velge om man vil varsle til Head of Risk and Compliance (via varslingssystemet) eller eksternt advokat (via brev). I 2025 ble det meldt 1 varslingssak, som ble håndtert i henhold til selskapets rutine for varsling om kritikkverdige forhold.

Vi jobber for øvrig for å forhindre og forebygge mobbing, diskriminering og trakassering gjennom åpenhet og dialog. Dette er også standard spørsmålskategorier i pulsundersøkelsene som sendes ut til medarbeidere annenhver uke. Det tas alvorlig dersom det varsles om slike forhold via denne kanalen, og følges opp av nærmeste leder eller People-avdelingen. I 2025 ble det varslet om 2 tilfeller av mobbing og 2 tilfeller av trakassering/diskriminering der det ble opprettet dialog med varsler og videre oppfølging med nærmeste leder og/eller People. Øvrige varsler ble besvart av nærmeste leder/People, men resulterte ikke i videre dialog på grunn av manglende respons.

Rekruttering. I Kredinor er vi opptatt av å ha et arbeidsmiljø der alle skal oppleve at de har like muligheter og føler seg ivaretatt. Vi mener at mangfold gir oss bredere perspektiver og gjør oss enda bedre rustet til å løse de oppgavene som kreves og som våre kunder forventer av oss. Hver nyansettelse bringer med seg et unikt sett med ferdigheter, erfaringer og perspektiver som beriker Kredinor's kultur.

I rekrutteringsprosesser er det et mål å sikre en profesjonell prosess for å øke treffsikkerheten og hindre diskriminering. Hensynet til mangfold, likestilling og god kjønnsbalanse ivaretas ved rekruttering av nye medarbeidere. Vi har en mangfoldserklæring som benyttes i stillingsutlysninger, der alle kvalifiserte kandidater oppfordres til å søke jobb hos oss uavhengig av alder, kjønn, etnisk bakgrunn og funksjonsevne. Riktig kjønnsbalanse vektlegges i alle rekrutteringsprosesser. Vi skal sikre at minimum én kandidat av hvert kjønn er representert i siste runde av intervjuprosessen forutsatt at kompetanse og erfaring møter kravene.

I Kredinor benytter vi kompetansebaserte og strukturerte rekrutteringsprosesser, som sikrer en profesjonell og objektiv vurdering av kandidater til hver enkelt stilling. Alle aktuelle kandidater intervjues minst to ganger, og vi benytter DNV-sertifiserte tester for å kartlegge personlighet, evner, ferdigheter, egenskaper, verdier og motivasjon. I våre rekrutteringsprosesser skal vi sikre likebehandling av alle kandidater og gi søkerne reell mulighet til å synliggjøre sin kompetanse og sine personlige kvalifikasjoner. People-funksjonen er derfor involvert i all rekruttering og kvalitetssikrer blant annet stillingsannonser, intervjuguider og bruk av tester for å sikre en enhetlig og forsvarlig prosess. Tidligere har det vært en egen praksis ved kundesenteret, hvor lederne i større grad har gjennomført rekrutteringsprosessene selv, med begrenset involvering fra People. Fra og med 2025 er People også involvert i rekrutteringsprosessene ved kundesenteret. Innstilling til ansettelse vurderes og godkjennes av People Director og divisjonsdirektør, og en representant for de tillitsvalgte orienteres. Samlet sett vurderer vi at disse tiltakene bidrar til å redusere risikoen for diskriminering og til å fremme mangfold og like muligheter i våre rekrutteringsprosesser.

Lønnsvilkår. Kredinor skal tilby konkurransedyktig vilkår og betingelser, men har ikke ambisjoner om å være lønnsledende i bransjen vi opererer i. Lønn skal stå i forhold til stillingens ansvars- og arbeidsområde og krav til kompetansenivå og erfaring. Selskapet opererer i utgangspunktet med lik startlønn for henholdsvis kunde- og saksbehandlere uavhengig av alder, kjønn etc. Det er også en personalhåndbok som gjelder for alle ansatte som skisserer regler/policy, samt goder som i hovedsak er like for alle.

Rammer for lønnsoppgjøret besluttes i samråd med tillitsvalgte. Samtlige ansatte (heltid, deltid, faste, og midlertidig ansatte) er del av det sentrale lønnsoppgjøret. Ansatte som er berettiget til å bli vurdert med hensyn til lokalt tillegg, vurderes etter like kriterier (kompetanse, prestasjoner, leveranse, og atferd (initiativ, samarbeidsevne og omstillingsevne). Alle ansatte kan be om en lønnsamtale med nærmeste leder for å kunne fremlegge sine betraktninger og argumenter for økt lønn.

I 2025 gjennomførte vi en helhetlig gjennomgang av lønnsnivåene i den operasjonelle delen av selskapet. Bakgrunnen for kartleggingen var gjentatte tilbakemeldinger fra ansatte om at lønnsnivåene ikke ble opplevd som tilstrekkelig konkurransedyktige eller rettferdige. Formålet med gjennomgangen var å sikre en mer konsekvent og balansert lønnsstruktur, både med hensyn til arbeid av lik verdi og ansiennitet i selskapet.

Som del av analysen ble ansatte gruppert etter ansiennitet, og lønnsnivåene ble vurdert på tvers av team. Kartleggingen viste at enkelte medarbeidere, til tross for lang tjenestetid, hadde en lønnsutvikling som ikke sto i rimelig forhold til deres ansiennitet og bidrag. Slike skjevheter kan blant annet oppstå i perioder med endringer i arbeidsmarkedet, der nyansettelser skjer på et høyere lønnsnivå enn tidligere.

På bakgrunn av funnene ble det gjennomført målrettede lønnsjusteringer for å redusere identifiserte skjevheter. Prosessen involverte både ledelse og tillitsvalgte, og tiltakene ble gjennomført uavhengig av det ordinære lønnsoppgjøret. Dette arbeidet er en del av vårt kontinuerlige og systematiske arbeid for å motvirke utilsiktede lønnsforskjeller og sikre en mer bærekraftig og rettferdig lønnsutvikling over tid.

Forfremmelse og utviklingsmuligheter. I Kredinor er vi overbevist om at det å aktivt forfølge interne muligheter spiller en stor rolle i å fremme personlig vekst og utvikling. Vi tror at slike initiativ ikke bare utvider den enkeltes kompetanse, men også fremmer en dypere forståelse for de ulike områdene i selskapet og er gjensidig fordelaktig, både for våre medarbeidere og selskapet som helhet. Vi oppfordrer alle ansatte til å ta initiativ til å utforske interne karrieremuligheter ved å holde seg informert om ledige stillinger, være åpne for prosjekter eller midlertidige muligheter eller roller.

I rekrutteringsprosesser velges intern fremfor ekstern utlysning dersom stillingen kan dekkes av interne ressurser. Som hovedregel skjer stillingsopprykk som følge av en søknadsprosess der man konkurrerer om den ledige stillingen. Vi har de siste årene tydeliggjort retningslinjer og rutiner knyttet til internrekruttering i selskapet. Disse retningslinjene er tilgjengelig for både ledere og medarbeidere, og skal bidra til å skape en god struktur og rettferdige prosesser når medarbeidere ønsker å utvikle seg videre internt.

Kredinor har en egen modul for talentutvikling og etterfølgerplanlegging i selskapets HR-system. Med systemstøtte og gode prosesser for å identifisere talenter, kan risikoen for forskjellsbehandling i interne forfremmelser reduseres ytterligere. Alle medarbeidere følges opp gjennom årlige medarbeidersamtaler og påfølgende oppfølgingssamtaler med sin nærmeste leder. Her etableres det utviklingsplaner for den enkelte, og det gis tilbakemeldinger på de sentrale dimensjonene for gode prestasjoner. Disse samtalene og utviklingsplanene er et godt underlag for å avklare utviklingsønsker og ambisjoner, forbedringsmuligheter og veien videre for den enkelte medarbeider.

Kredinor har som målsetting at ansatte skal benytte 15 timer per år, alternativt 45 timer over en 3-årsperiode, til kurs. Dette skal være knyttet til utvikling i nåværende stilling eller utvikling til ny stilling i bedriften. Alle ansatte har tilgang til selskapets e-læringsssystem, som inneholder kurs innenfor ulike fagområder/tematikker. Det gis opplæring ifm. onboarding av nyansatte og nye ledere, lederopplæring, samt tilpassede kurs for ansatte. Alle nyansatte får tildelt og skal gjennomføre samme onboardingkurs. Vi har også spillbaserte ledertreninger om ulike temaer rettet mot lederrollen (blant annet 'Den vanskelige samtalen', og 'Rekruttering og intervjuprosessen'). I tillegg har vi jevnlig fokus på oppfølging av ledere på individuell basis og etter behov.

Som en del av vårt arbeid med lederutvikling har vi i 2025 etablert kvartalsvise ledersamlinger for teamledere. Formålet med samlingene er å styrke lederkompetansen gjennom faglig påfyll, refleksjon, erfaringsdeling og praktisk trening. Samlingene tar utgangspunkt i selskapets ledelsesprinsipper, verdier og kultur, og skal bidra til å sikre en felles forståelse av hva som kjennetegner god ledelse hos oss. Første samling ble gjennomført i Q4 2025, og hadde særlig fokus på lederstil, ledelsesprinsipper og kultur som fundament for videre vekst og måloppnåelse. Det ble lagt vekt på lederrollen som en sentral driver for trygghet, utvikling, samhandling og prestasjon. Samlingene avsluttes med konkrete individuelle forpliktelser, for å sikre overføring fra refleksjon til handling i egen lederpraksis. Tema for kommende samlinger vil også baseres på innspill og identifiserte behov fra lederne selv. Tiltaket inngår i vårt langsiktige arbeid med å styrke ledelseskvalitet.

Kreditor er interessert i å stimulere sine medarbeidere til videreutdanning med henblikk på å gjøre seg bedre kvalifisert for tjeneste i selskapet, og har en etablert ordning for økonomisk støtte til videreutdanning og utdanningspermisjoner i henhold til etablerte kriterier. Alle ansatte kan søke om å delta på kurs/webinar o.l. som er relevant for rollene de besitter.

Foreldrepermisjon/Adopsjon. Kreditor legger til rette for at de som har krav på permisjon får tatt ut permisjon. Ansatte har rett til full lønn og full opptjening av feriepengene under foreldrepermisjon/adopsjon. Ansatte i foreldrepermisjon skal ha normal lønnsutvikling. I henhold til bestemmelser i gjeldende tariffavtaler gis ansatte som er i foreldrepermisjon i minimum 5 måneder en lønnsøkning ved gjeninntreden. I forbindelse med fødsel har partner, med minst ett års ansettelse i selskapet, rett til permisjon med full lønn i inntil 10 dager (2 uker). Vi har tro på at ved å gi gode betingelser for foreldrepermisjon legger vi til rette for en god livsfasetilpasning, en likestilt hverdag og videre karriere.

Inkludering og tilrettelegging. Kreditor har ordninger som skal sikre inkludering og tilrettelegging for blant annet ulike livsfaser, tyngende omsorgsoppgaver, sykdom og nedsatt funksjonsevne:

- Tilrettelagte pulter (hev/senk), kontorutstyr (stoler, tastatur og mus)
- Tilrettelagte lokaler for eksempelvis rullestolbrukere/medarbeidere med nedsatt funksjonsevne
- Tilrettelegging for at gravide kan stå i jobb så lenge som mulig i form av redusert arbeidstid, andre oppgaver m.m.
- Tilrettelagt for hvilerom og bønnenrom
- Kaffemaskiner og tilgang på både vanlig melk og plantebasert melk
- Fleksibel arbeidstid
- Tilrettelagt for frivillig hjemmekontor
- Dekning av arbeidsplassbrille/terminalbriller
- Dekning av treningsutgifter
- Behandlingsforsikring som sikrer rask diagnostisering, legespesialisthjelp, operasjon/behandling, fysioterapi eller psykologhjelp
- Diverse velferdspermisjoner med lønn

Balanse mellom arbeid og fritid. Kreditor tilrettelegger så langt det lar seg gjøre for muligheten til å kombinere jobb og familieliv. Medarbeidere tilbys fleksible arbeidstidsordninger, eksempelvis i forbindelse med omsorgsbehov, nedsatt funksjonsevne og alder, samt mulighet for å arbeide hjemmefra i henhold til selskapets retningslinjer for dette. Bedriften har kortere arbeidstid i perioden mai til september, og ansatte over 64 år har rett til å redusere normalarbeidstiden.

Prioriterte områder for å fremme likestilling og hindre diskriminering: risikoer, årsaker og tiltak

Arbeidet med å sikre en inkluderende arbeidskultur er en kontinuerlig prosess som involverer flere parter; People, konsernledelsen, ledere, styret, tillitsvalgte/verneombud og bærekraftsansvarlig. Arbeidet består blant annet i å identifisere hvor i organisasjonen og/eller i hvilke prosesser det er rom for forbedring med hensyn til å fremme likestilling og hindre diskriminering.

Risikoene som fremheves i denne rapporten er i seg selv ikke grunnlag for å hevde at det foregår diskriminering, men siden de representerer avvik eller barrierer er det viktig at risikoene er identifisert og at tiltak for å forebygge eventuell diskriminering blir iverksatt.

1. Rekruttering

Risiko: Det foreligger en potensiell risiko for diskriminering i rekrutteringsprosesser, særlig knyttet til den innledende screeningen av kandidater. Når utvelgelsen i stor grad baseres på rekrutterende leders individuelle vurdering av CV og søknad, kan subjektive vurderinger og ubevisste preferanser påvirke hvilke kandidater som tas videre i prosessen.

Årsak: Screening har i hovedsak vært basert på en helhetlig vurdering foretatt av rekrutterende leder. Selv om vi ikke har avdekket konkrete tilfeller av diskriminering, anerkjenner vi at det kan foreligge en risiko for ubevisst forskjellsbehandling, eksempelvis ved at man favoriserer kandidater med bakgrunn, utdanning eller erfaring som ligner ens egen eller tidligere rekrutteringer.

Tiltak og frist: For å redusere risikoen for både bevisst og ubevisst diskriminering har vi besluttet å implementere et AI-basert verktøy i vårt rekrutteringssystem. Verktøyet vil screene kandidaters CV og søknad opp mot objektive krav og kvalifikasjoner definert i stillingsannonser, uten å vektlegge forhold som kjønn eller alder. Formålet er å styrke objektiviteten i den innledende vurderingen og sikre at kandidater vurderes på bakgrunn av kompetanse og relevante kvalifikasjoner. Løsningen forventes også å effektivisere rekrutteringsprosessen, redusere tiden fra søknad mottas til kandidaten får tilbakemelding, og dermed bidra til at vi ikke mister kvalifiserte kandidater underveis. Prosjekt for implementering er igangsatt, og løsningen vil være tilgjengelig for bruk av rekrutterende ledere innen utløpet av andre kvartal 2026. For øvrig skal vi videreføre praksisen der People-avdelingen involveres i alle rekrutteringsprosesser, for å sikre mangfold og øke treffsikkerhet på kandidatene (redusere feilansettelser).

2. Kjønnsmangfold

Risiko: Rapporten viser at det i enkelte funksjoner og på enkelte ledernivåer er skjevheter i kjønnsbalansen, noe som kan forsterke systematiske skjevheter over tid. Dette gjelder særlig innen IT-området og støttefunksjonene People and Compliance, samt på enkelte nivåer i lederstrukturen.

Årsak: Innen IT er kvinneandelen lav, noe som i stor grad reflekterer markedssituasjonen og tilgangen på kvalifiserte søkere. Det er generelt en overvekt av menn som utdanner seg innen IT-relaterte fag, og konkurransen om kvinnelige kandidater er høy. I 2025 utgjorde kvinner 17 % av nyansettelsene innen IT i Kredinor.

Innen støttefunksjonene People and Compliance er kjønnsfordelingen motsatt, noe som kan ses i sammenheng med tradisjonelle utdannings- og yrkesvalg. I 2025 var det kun én rekruttering til denne stillingsgruppen, og vedkommende som ble innstilt var mann.

Endringer i konsernledelsen som følge av omstilling i 2024 har også påvirket kjønnsfordelingen, spesielt på ledernivå 2 (konsernledelsen) og nivå 2a (divisjonsdirektører).

Tiltak og frist: For å styrke kjønnsbalansen og tiltrekke et bredere mangfold av kandidater skal vi videreutvikle vår rekrutterings- og employer branding-praksis. Alle eksterne stillinger skal publiseres på LinkedIn i tillegg til øvrige eksterne kanaler. Vi har også fått tilgang til verktøy for mer målrettet kandidatsøk, som i større grad vil bli benyttet i 2026 for å nå relevante kandidatgrupper. Målet er å

øke tilfanget av kvalifiserte søkere av begge kjønn generelt, og spesielt ved utlysning av stillinger innen områder hvor vi i dag har skjev kjønnsfordeling.

Videre skal vi ha et bevisst forhold til utforming av kravprofiler i stillingsutlysninger, og ved behov vurdere om krav kan justeres for å fremme større mangfold, uten at dette går på bekostning av kompetanse. Kompetanse og kvalifikasjoner skal alltid være førende, og den best kvalifiserte kandidaten skal tilbys stillingen. Status og nøkkeltall fra rekrutteringsprosessene vil gjennomgås kvartalsvis for å følge utviklingen i kandidattilfang og sikre like muligheter og en mangfoldig rekrutteringspraksis.

3. Ledelseskompetanse

Risiko: Manglende eller varierende ledelseskompetanse, herunder begrenset opplæring i inkluderende ledelse, bias-bevissthet og likestillingsprinsipper, kan medføre risiko for ulik praksis og utilsiktet forskjellsbehandling. Dette kan påvirke hvordan personalprosesser håndteres, herunder oppfølging av sykefravær, utviklingsdialoger og andre arbeidsrettslige forhold.

Årsak: Vi har erfart at ledere i noen tilfeller håndterer like situasjoner ulikt, og at det er variasjon i kompetanse og trygghet knyttet til personalledelse. Selv om selskapet har etablerte retningslinjer og rutiner, viser tilbakemeldinger og spørsmål fra organisasjonen at det er behov for ytterligere støtte for å sikre en mer enhetlig praksis.

Tiltak og frist: For å styrke lederkompetansen og sikre mer konsistent praksis ble det i fjerde kvartal 2025 etablert kvartalsvise ledersamlinger for teamledere. Disse skal videreføres i 2026 og skal bidra til kompetanseheving gjennom faglig påfyll, refleksjon, erfaringsdeling og praktisk trening. Samlingene tar utgangspunkt i selskapets ledelsesprinsipper og verdier, og skal understøtte lederrollen som en driver for trygghet, utvikling, samhandling og prestasjon.

Videre har selskapet etablert et partssamarbeid med NAV Arbeidslivssenter for å styrke oppfølgingen av sykefravær og sikre mer enhetlig praksis. Samarbeidet omfatter lederstøtte, opplæring og utvikling av tydeligere rutiner for sykefraværsoppfølging. Formålet er å sikre forutsigbarhet, likebehandling og god oppfølging av ansatte.

I 2026 vil vi videreutvikle og strukturere onboardingen for nye ledere. I første kvartal 2026 ble det gjennomført en kartlegging blant ledere som har tiltrådt de siste årene, for å innhente erfaringer og forbedringsforslag. Innsikten fra undersøkelsen vil danne grunnlag for et oppgradert og mer helhetlig onboardingløp, slik at nye ledere får en tydelig innføring i rollen, felles forståelse av forventninger og nødvendig støtte fra start. Samlet går disse tiltakene inn i vårt langsiktige arbeid for å redusere risiko for ulik behandling og styrke en inkluderende og profesjonell lederpraksis i hele organisasjonen.

4. Utviklingsmuligheter

Risiko: Manglende tydelige og strukturerte karrieremuligheter innen Operations (kundeforsøkere, fakturaservice og saksbehandlere) kan medføre risiko for lavere opplevd utviklingsmulighet, redusert motivasjon, og økt turnover. Uklare kriterier for progresjon og lønnsutvikling kan også skape opplevelse av uforutsigbarhet eller ulik behandling.

Årsak: Behovet for en mer strukturert karrieremodell har vokst frem over tid, blant annet som følge av ønske om tydeligere sammenheng mellom kompetanse, erfaring, ansvar og lønnsnivå. Uten en definert karrierestige kan utvikling og opprykk i større grad bli situasjonsbestemt, noe som kan svekke opplevelsen av forutsigbarhet og likebehandling.

Tiltak og frist: Kredinor har igangsatt et strategisk mandat for å etablere tydelige og forutsigbare karrierestiger innen Operations, inkludert for Kundesenter (CC), Fakturaservice (FS) og saksbehandlere. Formålet er å sikre klare utviklingsløp hvor kompetanse, erfaring og definerte kriterier danner grunnlag for progresjon og lønnsutvikling. Karrierestigen for CC er nå i slutfasen og forventes implementert i løpet av Q2 2026. Arbeidet med karrierestiger for FS og øvrige saksbehandlere er påbegynt, med planlagt implementering i perioden Q4 2026–Q1 2027. Utviklingen av karrierestigene skjer i tett sammenheng med Kredinors digitale lærings- og utviklingsplattform (Kredinorskolen), som vil sikre strukturerte og modulbaserte læringsløp på hvert nivå. Samlet skal tiltaket gi økt forutsigbarhet, likebehandling og langsiktig kompetanseutvikling i organisasjonen, og bidra til økt motivasjon, kvalitet og intern mobilitet på tvers av fagområder.

Øvrige fokusområder:

- Vi har et mål om å ha en så lik kjønnsfordeling på ledernivåer som mulig
- Vi skal ha fokus på å jevne ut kjønnsbalansen innenfor stillingsgruppene der det i dag er store forskjeller
- Vi skal styrke vår employer branding og jobbe mot målet om å være «den foretrukne arbeidsgiver». Vi skal styrke Kredinor's mangfoldavtrykk ytterligere gjennom employer branding. Vi skal markedsføre oss som et selskap som ønsker og verdsetter mangfold.
- Vi skal opprettholde fokus på å tiltrekke oss og holde på et stort mangfold i kandidattilfanget når vi rekrutterer
- Vi skal sikre at minimum én kandidat av hvert kjønn er representert i siste runde av intervjuprosessen forutsatt at kompetanse og erfaring møter kravene
- Vi skal ha fokus på å øke andelen ansatte med flerkulturell bakgrunn på høyere nivåer i organisasjonen
- Vi skal skåre 7,8 eller høyere på medarbeidertilfredshet i pulsundersøkelsene. Det skal gjennomføres månedlig rapportering av resultater fra pulsmålingene til ledelsen og styret
- Vi skal legge til rette for talentutvikling, uavhengig av alder, kjønn, kjønnsuttrykk, funksjonsevne, rase, etnisitet, nasjonal opprinnelse, religion, økonomisk eller annen status.
- Vi skal bli ansett som en mangfoldig og likestilt bedrift
- Vi skal markere høytider og viktige merkedager
- Vi skal sikre en god balanse mellom arbeid og fritid

Oppsummering

Oppsummert er vi tilfredse med rammene som er etablert for å fremme et mer inkluderende arbeidsmiljø. Vi er også tilfredse med at kjønnsfordelingen på selskapsnivå og blant ledere med personalansvar er tilnærmet 50/50. Samtidig ser vi behov for å rette økt oppmerksomhet mot en mer balansert kjønnsfordeling i konsernledelsen (nivå 2). Vi vil også opprettholde fokus på kulturelt mangfold, særlig på ledernivå, men også generelt i selskapet.

I 2026 vil vi arbeide aktivt med de fastsatte målene og planlagte tiltakene. Vi skal videreføre vårt arbeid med likestilling og like muligheter for alle ansatte, uavhengig av alder, kjønn, kjønnsuttrykk, funksjonsevne, etnisitet, nasjonal opprinnelse, religion eller annen bakgrunn. Vi skal ivareta våre ansattes rettigheter og fremme et trygt og inkluderende arbeidsmiljø for alle. Dette arbeidet er forankret i selskapets bærekraftstrategi.