

Redegjørelsen for likestilling og diskriminering

Bane NOR SF 2024



Innledning

I Bane NOR skal vi ha et likestilt, inkluderende og mangfoldig arbeidsmiljø. Vi verdsetter nysgjerrighet og samarbeid, og vi bruker hverandres kompetanse for å videreutvikle jernbanen. Etter fusjonen med Spordrift i desember 2023, har vi arbeidet med å etablere et felles verdisett for hele organisasjonen. Våre verdier – åpen, ansvarlig, lagspiller – har blitt utviklet i samarbeid med ansatte i 2024. Vi skal fremover implementere de nye verdiene i hele organisasjonen, og det er etablert måling av etterlevelse for verdiene.

Bane NOR er en mangfoldig organisasjon med stor bredde i fagområder og ansattes kompetanse. Kjønnsbalansen er forskjellig mellom fagområdene, avhengig av hvilken del av virksomheten man ser på. I redegjørelsen vil vi se nærmere på ulikheter og likheter i kjønnsbalansen.

Bane NOR har kommet langt i arbeidet med likestilling. Til tross for at Bane NOR historisk sett har vært en svært mannsdominert arbeidsplass har vi mange kvinner i både fagstillinger og i lederstillinger. Det vil vi fortsette å jobbe for!

Redegjørelsens del 1 beskriver den faktiske tilstanden for kjønnslikestilling i Bane NOR. I redegjørelsens del 2 beskriver vi nærmere vårt arbeid for likestilling og mot diskriminering, og presenterer tiltak som skal sikre at vi blir enda bedre på disse områdene.

Bane NOR har de siste to årene jobbet mer systematisk med mangfold og inkludering, det er et langsiktig arbeid som på sikt manifesterer seg i våre ansattdata.

Innhold

1. Begreper, definisjoner, retningslinjer og føringer	5
1.1 Mangfold, likestilling og diskriminering	5
2. Del 1: Tilstand for kjønnslikestilling	7
2.1 Kjønnsbalanse i virksomheten	7
2.2 Statistisk undersøkelse av forholdet mellom lønn og kjønn	9
3. Del 2: Arbeid for likestilling og mot diskriminering i 2024	10
3.1 Innledning	10
3.2 Styrende dokumenter, overordnet forankring og varslingsordning	10
3.3 Undersøkelser, handlingsplan mot mobbing, lønn/karriere/familieliv samarbeid med SAMU og SSU	11
Risikoundersøkelse egne ansatte, innleide og arbeidssøkere	11
Risikoundersøkelse leverandører	13
Medarbeiderundersøkelse	14
Handlingsplan mot mobbing og trakassering	14
Lønn, karriere og familieliv	15
Samarbeid med sentralt arbeidsmiljøutvalg og sentralt samarbeidsutvalg	15
3.4 Topplederforankring, lederutvikling og employer branding	15
Ledelse og lederutvikling	15
Mangfold- og likestillingsaktiviteter i employer branding	16
Programmer og mangfoldsaktiviteter	17
Samarbeidspartnere	17
4. Prioriterte områder for 2025	18
Innledning	18
Ledelse	18
Strukturer og kultur	18
Tiltak employer branding og rekruttering	18
Fortsette å markere internasjonale dager	19
Handlingsplan etter risikovurdering av likestilling og hindre for diskriminering	19
5. Vedlegg	20

1. Begreper, definisjoner, retningslinjer og føringer

1.1 Mangfold, likestilling og diskriminering

I Bane NOR forholder vi oss til **mangfold** hver dag. Alle ansatte utgjør et mangfold. Vi har ulik alder, kjønn, forskjellige personligheter, familiebakgrunn, utdanning, seksuell orientering, funksjonsevne, ansiennitet, kunnskap, verdier, religion, språk med videre.

Mangfold handler om retten til å møte andre mennesker som den man er, uten å bli diskriminert. Mangfold bidrar til at vi er nytenkende og løser våre oppgaver på en bedre måte. Vi anerkjenner og verdsetter ulik erfarings- og kunnskapsbakgrunn på arbeidsplassen, og vi skal være en arbeidsplass som preges av respekt, toleranse og tillit til ulikheter (Bane NORs konsernprosedyre for etikk).

For hver og en av oss betyr det: Vi aksepterer ikke usaklig forskjellsbehandling (diskriminering) eller manglende inkludering på grunnlag av f.eks. funksjonsvariasjon, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver kjønn, etnisitet, alder, seksuell legning, religion eller livssyn på noe område. Dette er spesielt viktig å være bevisst på i saker som lønns- og arbeidsvilkår, karriereutvikling, rekruttering og forfremmelse (Bane NORs konsernprosedyre for etikk).

Bane NOR viser også til definisjonen av **likestilling** som beskrevet i Likestillings- og diskrimineringsloven: Likestilling som at alle mennesker har lik verdi, like muligheter og like rettigheter. Videre slår loven fast at tilgjengelighet og tilrettelegging er en forutsetning for likestilling.

Når vi skriver om mangfold i likestillingsredegjørelsen, er det også i betydningen kjønns mangfold og arbeid med likestilling.

Det vises til definisjon av **diskriminering** som beskrevet i Likestillings- og diskrimineringsloven og Arbeidsmiljøloven: Med diskriminering menes direkte eller indirekte forskjellsbehandling som ikke er lovlig iht. norsk lov.

Statens eierskapsmelding setter tydelig retning og forventninger til Bane NORs arbeid med mangfold og likestilling.

Staten forventer at:

- Bane NOR har tydelige mål og tiltak for å fremme og utløse verdien av økt mangfold, likestilling og inkludering i alle deler av organisasjonen.
- Bane NOR arbeider planmessig med utvikling og rekruttering av medarbeidere i tråd med selskapets mål og strategier.

- Bane NOR benytter fag- og yrkesopplæring og læreplasser, der dette er relevant for selskapets tilgang til riktig kompetanse på kort og lang sikt.

2. Del 1: Tilstand for kjønnslikestilling

2.1 Kjønnsbalanse i virksomheten

Tema	Kvinner	Menn
Kjønnsbalanse i Bane NOR totalt, antall fast og midlertidig ansatt kvinner og menn	1458	3844
Kjønnsbalanse i ledende stillinger (personalansvar) i prosent	31,1%	68,7%
Antall midlertidige ansatte i heltids stillinger	27	132
Antall midlertidige ansatte på timelønn	4	10
Antall ansatte i deltidsstillinger	8	18
Gjennomsnittlig antall uker foreldrepermisjon kvinner og menn eks. ulønnet permisjon	17,5	11,3

Kommentarer og utdypende informasjon om tallene

Etter sammenslåingen med Spordrift har Bane NOR 28 % kvinner og 72 % menn, som er tilnærmet lik andel kvinner som i 2017 og 2018, før Spordrift ble skilt ut av Bane NOR.



Figur 1 Historisk utvikling kvinner i Bane NOR perioden 2017-2024

Pr. 31.12.2024 var det 138 midlertidig ansatte lærlinger i Bane NOR; 16 kvinner og 122 menn, andel kvinnelige lærlinger er 11,6 %. Det er en liten nedgang sammenlignet med i fjor (13% kvinner).

Bane NOR har noen få midlertidig ansatte som jobber mer sporadisk eller i en kort periode, og lønnes per time. Antallet varierer gjennom året. Dette er i hovedsak studenter eller arbeidstakere over 62 år.

Andel innleide av arbeidsstokken per 31.12.2024 var 8,3 prosent. Vi ønsker primært fast ansettelse, men innleid kompetanse er nødvendig der det er utfordrende å rekruttere, eksempelvis enkelte fagområder innen IKT og ingeniørfag.

Det er rekruttert fem nye konserndirektører i løpet av 2024 og nå består toppledergruppen av 5 kvinner og 5 menn. Valgte representanter i styret er 55 prosent kvinner, i tillegg er det to mannlige observatører.

Det forekommer i praksis ikke ufrivillig deltid i Bane NOR. De som er ansatt i deltidsstillinger har deltidsstilling på grunn av helseutfordringer eller etter eget ønske.

Kjønnsfordeling i stillingsfamiliene

For stillinger i administrasjon, kommunikasjon, økonomi og finans, HR, kunde og marked, sikkerhet og kvalitet er majoriteten av arbeidsstyrken kvinner. Det er god kjønnsbalanse i stillingsfamilier innen teknisk vedlikehold og anskaffelser.

Stillingsfamilie	Kvinner	Menn
Administrasjon	75,3 %	24,7 %
Anskaffelser	47,3 %	52,7 %
Drift og vedlikehold	8,3 %	91,7 %
Eiendom	29,2 %	70,8 %
Elkraft og energi	7,6 %	92,4 %
HR	58,7 %	41,3 %
IKT	21,1 %	78,9 %
Jernbaneprosjekter	26,2 %	73,8 %
Kommunikasjon	63,4 %	36,6 %
Kunde og marked	53,4 %	46,6 %
Overbygning	20,6 %	79,4 %
Signal	12,1 %	87,9 %
Sikkerhet og kvalitet	53,2 %	46,8 %
Teknisk vedlikeholdssystem og regelverk	49,4 %	50,6 %
Trafikk	37,8 %	62,2 %
Underbygning	27,6 %	72,4 %
Uklassert stillingsfamilie	26,5 %	73,5 %

Økonomi og finans	60,9 %	39,1 %
-------------------	--------	--------

Figur 2: Kjønnsfordeling i Bane NORs 17 stillingsfamilier pr. 31.12.24.

2.2 Statistisk undersøkelse av forholdet mellom lønn og kjønn

Koblingen mellom kjønn og lønn er fortsatt et veldig relevant tema i 2025. Debatten har foregått lenge og har for ofte lidd av en manglende nyansering. Man har gjerne kun sammenlignet gjennomsnittslønnen til menn og kvinner. Denne tilnærmingen har til tider blitt møtt med skepsis. Det er nemlig mange faktorer som påvirker hvilken lønn man har, og ved å kun se på gjennomsnittstall får vi ikke god innsikt i hvilken rolle kjønn faktisk har i dette kompliserte bildet. Lønnsforskjeller trenger heller ikke å være et enestående problem, men kan være et symptom på større, organisatoriske utfordringer. Samtidig er dette en samfunnsrelevant tematikk og er såpass viktig at det bør undersøkes grundig med formålstjenlige verktøy.

For å grave ned i hva det er som faktisk påvirker lønn i Bane NOR, og om kjønn er blant disse faktorene, har vi benyttet tyngre statistiske metoder for å belyse saken; multipl regressjonsanalyse og multimediantoranalyse (se vedleggene for en nærmere beskrivelse av analysene, hvorfor vi valgte å bruke nettopp disse og detaljert presentasjon av resultatene).

Resultatene viste at for hele Bane NOR hadde alle variablene en statistisk signifikant påvirkning på lønn, med karrierebånd som den mest innflytelsesrike og kjønn som den minst innflytelsesrike. Analyseresultatene viser samtidig hvorfor vi trenger å gjøre analyser av denne typen for å fange opp kompleksiteten som fører til lønnsforskjell mellom menn og kvinner; mens kjønn viser seg som en faktor med en signifikant påvirkning på lønn, er det egentlig andre variabler som har en langt mer avgjørende påvirkningskraft. Selv om analyseresultatene viser at lønnsforskjellen mellom menn og kvinner ikke er av betydelig karakter i Bane NOR og utvalgte fagområder, peker de samtidig konkret på hvilke områder Bane NOR bør fokusere på for å fortsette arbeidet med å redusere lønnsforskjeller mellom menn og kvinner.

3. Del 2: Arbeid for likestilling og mot diskriminering i 2024

3.1 Innledning

I historisk perspektiv har Bane NOR gjort betydelige fremskritt i likestillingsarbeidet, med 31% kvinner i ledende stillinger med personalansvar. I tillegg kommer kvinner i ledende stillinger med ansvar for å styre ressurser i prosjekter og team uten personalansvar, noe som totalt sett utgjør en stor beholdning kvinner i ledende stillinger. Totalt har selskapet 28% kvinner, noe som er imponerende i en historisk sett mannsdominert bransje. Det er jobbet strukturert med utviklingsprogrammer for traineer og ledere, og vi ser nå resultater av dette arbeidet. Det gjenstår fortsatt arbeid for å øke kvinneandelen i fagarbeiderstillinger og elektrofaget, men vi er i gang med tiltak for å forbedre dette. Selv om det fortsatt er utfordringer med å øke kvinneandelen i visse fagområder, er Bane NOR i gang med tiltak for å forbedre dette. Dette langsiktige arbeidet vil bidra til et enda mer likestilt og inkluderende arbeidsmiljø i fremtiden.

3.2 Styrende dokumenter, overordnet forankring og varslingsordning

Vårt likestillingsarbeid er forankret i Bane NORs styre og ledelse gjennom våre styringspolicyer for etikk og samfunnsansvar, rekruttering og varsling. Nulltoleranse for diskriminering er tydelig i våre styrende dokumenter og vektlegges i ledertrening og intern opplæring.

Alle ansatte gjennomfører årlig etikkopplæring med digitale verktøy for å øke bevisstheten om likestilling, inkludering og mangfold. Det holdes jevnlig dilemmatrening i ledergrupper for å diskutere diskriminering, mobbing og trakassering.

Vi møter hverandre med respekt og aksepterer ikke trakassering. Verdiene våre, Åpen, Ansvarlig, Lagspiller er utviklet i samarbeid med ansatte i 2024. I 2025 vil vi jobbe med å implementere og skape engasjement for disse verdiene.

Varslingsordning

Bane NOR har en varslingskanal hvor medarbeidere og eksterne kan varsle om det de mener er kritikkverdige forhold. Bane NOR har en digital varslingstjeneste som administreres av et eksternt selskap, og i denne digitale varslingstjenesten kan varslere velge å være anonyme eller åpne. Varslingstjenesten og retten til å varsle inngår i Bane NORs kontraktsmaler med leverandører. Det er også et krav i Bane NORs kontraktmaler retten til å varsle skal videreføres i kontrakter med underleverandører. Dersom varslar

velger å være anonym kan Bane NOR kommunisere med varsler via varslingstjenesten uten at varsler sin identitet blir kjent. Varslere kan også varsle direkte til Compliance Officer eller til varslingssekretariatet. Det skjer også at varsler kommer fra linjen og videreformidles til varslingssekretariatet (f.eks. via tillitsvalgte). Det er innholdet i varslet som definerer om det er et varsel og ikke hvordan det kommer inn. Alle varslingssaker får et unikt nummer og behandles av varslingssekretariatet i Bane NOR.

Varslingssekretariatet er uavhengig av driften. Status for varslingstjenesten inngår i årsrapporteringer som fremlegger for konsernledelsen, styret, sentralt samarbeidsutvalg (fagforeninger) og sentralt arbeidsmiljøutvalg (hovedverneombudene). Bane NOR er oppmerksomme på at forhold som kan definineres som kritikkverdige også kan komme inn uten at forholdet når varslingskanalen. Det er de samme styringsdokumentene som gjelder uavhengig av hvor i organisasjonen det kritikkverdige forholdet behandles.

3.3 Undersøkelser, handlingsplan mot mobbing, lønn/karriere/familieliv samarbeid med SAMU og SSU

Risikoundersøkelse egne ansatte, innleide og arbeidssøkere

Bane NOR gjennomførte høsten 2023 risikovurdering iht. diskriminering og hindre for likestilling. Risikovurderingen ble gjort i samarbeid med representant for fagforeningene og hovedverneombud. Det er vurdert risiko for disse gruppene;

- i) Kjønn, graviditet, permisjon, fødsel eller adopsjon og omsorgsoppgaver
- ii) Etnisitet, religion og livssyn
- iii) Funksjonsnedsettelse
- iv) Seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk
- v) Kombinasjon av grunnlagene

Det er vurdert risiko knyttet til følgende områder:

- a) Rekruttering
- b) Lønn og arbeidsvilkår
- c) Forfremmelse, utviklingsmuligheter og karriere
- d) Tilrettelegging
- e) Mulighet for å kombinere arbeidsliv og familieliv
- f) Trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold

Målet med risikovurderingen var å:

1. Få opp et risikobilde for diskriminering og hindre for likestilling for egne ansatte og innleide, samt arbeidssøkere.

2. Lage et forslag til handlingsplan for ledelsen, som kan brukes til å avgjøre hvilke tiltak som skal igangsettes for å hindre diskriminering og ivareta likestilling.

Det tar tid å få effekt av tiltakene, og alle tiltakene er ikke målbare. Å jobbe med denne tematikken er et langsiktig arbeid. Tiltakene etter risikovurderingen for 1,5 år siden fortsetter i 2025, og det vurderes å gjøre en ny risikovurdering høsten 2025. Vi vurderer at særlig opplæring av kurs for å styrke mangfoldskompetansen hos ledere og i HR, samt sikre at rekrutteringsprosessen jobber med mål om økt mangfold, har bedret seg etter igangsettelse av tiltak i 2024.

Det er utarbeidet handlingsplan som ble iverksatt fra januar 2024 med åtte definerte tiltaksområder som skal redusere risiko. Vi redegjør her for status for de åtte tiltaksområdene.

Tiltaksområde	Aktiviteter i 2024
1. Opplæring, kurs, kampanjer og nettverk for å styrke mangfoldskompetansen i Bane NOR	- Digital etikkopplæring der mangfold var ett av flere tema - Kompetansedeling for rekrutteringsrådgivere
2. Opplæring og kurs for å styrke mangfoldskompetansen hos ledere og i HR	5 nøkkelpersoner har i 2024 gått kurs og fått dybdekompetanse på mangfold og inkludering. Kurset er godkjent iht. sertifisering i Norsk Standard 171 ledere har vært gjennom lederutviklingsprogram der tema knyttet til mangfold og inkludering er med
3. Sikre at rekrutteringsprosessen jobber med målet om økt mangfold	- Innføring av digitalt referansesystem som sikrer standardisert prosess og bidrar til objektivitet og rettferdighet for kandidatene - Informert og bevisstgjort våre eksterne rekrutteringspartnere om Bane NORs krav og forventninger til mangfold og inkludering - Fornytt intervju manual som ledere bruker på 1.gangsintervju med spørsmål om mangfold - Kontinuerlig forbedring av annonsetekster med fokus på nøytralt og inkluderende språk - Bevisstgjøring hos rekrutterende leder i oppstartsmøter på mangfold - Videreføring av møte mellom rekrutteringsrådgiver og rekrutterende leder for gjennomgang av søkere og utvelgelse av kandidater til intervju
4. Økt inkludering og redusere risiko for diskriminering gjennom å ta tak i mulighet	

for tilrettelegging (IKT, universell utforming, servering)	
5. Mulighet for tilrettelegging (fysisk og psykisk) for å ivareta og inkludere mangfoldet	• Samarbeid med eksterne kompetansemiljøer for faglig støtte i tilretteleggingssaker. Foredrag til ansatte om mangfold med fokus på funksjonsvariasjoner. • E-læring om sykefravær, inkludert tilretteleggingsplikten. • Tydeliggjøring av problemstillinger og løsninger knyttet til rekruttering og oppfølging av ansatte med funksjonsvariasjoner.
6. Redusere risiko for å hindre likestilling gjennom å; - sette fokus på fleksibilitet for ansatte med omsorgsoppgaver i turnus og ute på prosjekt hvor arbeidstiden er mer styrt.	• Tilby eksperthjelp til ansatte som står i krevende omsorgsoppgaver.
7. Sørge for at Bane NOR har arbeidstøy tilpasset alle behov	Arbeidstøy bestilles gjennom Bane NORs digitale bestillingsportal, som har bredt utvalg av artikler inkl. klær tilpasset kvinner. Det arbeides med leverandøren for å få opp like stort utvalg av tilpasset tøy til kvinner som det finnes til menn.
8. Sørge for at Bane NOR har garderobe- og toalettforhold tilpasset alle behov.	• Kartlagt garderobe- og toalettforhold på alle arbeidssteder med egne ansatte. • Driftsbaser er under rehabilitering og nye driftsbaser er under bygging, disse planlegges med dame- og herregarderober inkl. dusjer der det dimensjoneres med økt antall kvinner i fremtiden. • Igangsatt et arbeid med å skaffe oversikt over tilgang til toalett nære sporet, hvor det i dag ikke finnes

Risikoundersøkelse leverandører

Det gjøres uavhengige risikovurderinger av virksomheten med direkte rapportering til styret. Denne risikovurderingen inkluderer alle utbyggingsprosjektene. Når den iboende risikoen knyttet til leverandørenes hjemland kartlegges er risiko for manglende likestilling en av indikatorene som vurderes. I denne vurderingen brukes ILO og World Economic Forum sin Gender gap Index som kilder til å vurdere risiko. Risikovurderingen vurderte bl.a. risiko for diskriminering og trakassering av kvinner på våre utbyggingsprosjekter, at kvinners behov ikke imøtekommes på arbeidsplassen og risiko for underrapportering av mulige avvik pga. kvinnelige medarbeidere i stillinger.

Resultatene viser en høy iboende risiko knyttet til flere av prosjektene pga. risiko knyttet til leverandørenes hjemland. Samtidig så viser vurderingene at det er ulike risikoer knyttet til prosjektene (f.eks. hvor mange kvinner er det ute i prosjektene, type arbeid og i hvilke roller), og at prosjektene selv må gå videre i dybden for å se på hva som er riktige tiltak. Vi jobber med tiltak for å forebygge diskriminering i prosjektene (for eksempel garderobeløsninger), og i fremtidige risikovurderinger er det behov for å gå bredere ut i organisasjonen og dypere ned i datagrunnlaget.

Medarbeiderundersøkelse

Bane NOR jobber kontinuerlig med å utvikle en inkluderende kultur. I den årlige medarbeiderundersøkelsen kartlegges ansattes holdninger til mangfold, noe som hjelper oss å identifisere områder som trenger tiltak.

Resultatene viser generelt høye poeng (4,1–4,4 av 5) på spørsmål om inkludering, respekt for forskjellighet, tro på mangfoldets verdi, og trygghet på jobb. Selv om resultatene for 2024 er litt lavere enn for 2023, viser undersøkelsen at mangfold og inkludering er viktig for engasjement, trivsel, sikkerhet og etisk etterlevelse.

Handlingsplan mot mobbing og trakassering

Medarbeiderundersøkelsen fra 2024 viser at Bane NOR ligger lavere enn andre virksomheter (i positiv forstand) når det gjelder mobbing og trakassering, samme resultater som i 2023. Arbeidsmiljø er en del av den årlige etikkopplæringen, med fokus på rolleforståelse og oppfølging av undersøkelsen. Handlingsplanen mot mobbing og trakassering er oppdatert og videreført i 2024, og forankret i sentralt arbeidsmiljøutvalg.

Mål	Tiltak
Sikre gode HMS-planer for det psykososiale arbeidsmiljøet	Be arbeidsmiljøutvalgene orientere seg om og diskutere enhetens planer for psykososialt arbeidsmiljø.
Øke kvalitet i oppfølging ved mistanke om mobbing	Frivillig webinar for ledere for å sikre god evne til å markere grenser for atferd og håndtere mobbing. Teori, praktisk øvelse og erfaringsutveksling.
Økt kunnskap om mobbing for verneorganisasjonen	Sette opp konflikthåndteringsmiljø som tema på arbeidsmiljødagen 2025 Tilby kurs i konflikthåndtering og mobbing for verneombud og tillitsvalgte (interesserte ledere og ansatte kan også delta).

Økt kunnskap om mobbing og varsling	Informasjon i interne kanaler om Bane NORs aktuelle rutiner (etikk, varsling, personalhåndbok) hvordan disse bør brukes i mulige mobbesaker. Vurdere om vi kan ta med informasjon om mobbing i ulike mangfolds-aktiviteter (for eksempel Pride). Sjekke om mobbing er et aktuelt tema for årlig etikkopplæring.
-------------------------------------	--

Lønn, karriere og familieliv

Vi er spesielt oppmerksomme på likestilling ved årlige lønnsjusteringer og sikrer at utviklingsmuligheter baseres på saklige kriterier som kompetanse og lederansvar.

Mange ansatte har fleksitid og mulighet til å jobbe hjemmefra, og det er lav terskel for å få delvis permisjon av familiære årsaker.

Samarbeid med sentralt arbeidsmiljøutvalg og sentralt samarbeidsutvalg

Både sentralt arbeidsmiljøutvalg (SAMU) og sentralt samarbeidsutvalg (SSU) behandler saker knyttet til likestilling og mangfold. Spesielt gjelder det tema som sykefravær, fleksibel arbeidsplass, medarbeiderundersøkelse og varsling. Konsernsjef og hovedverneombud er medlemmer av arbeidsmiljøutvalget som har minimum fire møter i året. Konsernsjef og hovedtillitsvalgte er medlemmer av samarbeidsutvalget som har møter ca. en gang i måneden.

3.4 Topplederforankring, lederutvikling og employer branding

Bane NOR startet en stor omorganisering i 2024, som trer i kraft 1. april 2025. Målet er bedre samhandling på tvers av avdelinger og fagområder, og å levere en pålitelig og bærekraftig jernbane. Omorganiseringen skal forbedre planlegging, infrastrukturutvikling, sikkerhetsstyring, drift og vedlikehold.

Dette arbeidet er ressurskrevende for ledere og tillitsvalgte, noe som gjør at vi har fått jobbet mindre med å øke kompetansen på mangfold og likestilling i toppledelsen og hos tillitsvalgte enn det som var planlagt. I 2025 planlegger vi med å innlemme kompetanseheving knyttet til likestilling og mangfold i lederutviklingen.

Ledelse og lederutvikling

I 2024 deltok 171 ledere i Bane NORs lederutviklingsprogram «Vokse i lederrollen – ny leder i Bane NOR», som går over 4 måneder med fysiske og digitale møter. Programmet

inneholder blant annet refleksjon, og utvikling av lederegenskaper, inkludert inkludering og mangfold. Programmet fortsetter i 2025.

Vi økte også ledernes kompetanse om likestilling og kjønn gjennom ulike programmer og samlinger. I 2024 deltok 27 unge ledertalenter i programmet «På sporet av ledelse», hvor 37% var kvinner. I første kvartal 2025 starter et nytt kull med 41% kvinner, og totalt har vi en kvinneandel på 39% i perioden 2023-2025.

Mangfold- og likestillingsaktiviteter i employer branding

- Læringskampanjen fokuserer på kvinner, med filmer av en kvinnelig energimontør som oppfordrer jenter til å søke lærlingeplass
- Rekruttering av togekspeditør- og togledere med majoritet av jenter i kampanjen
- Hovedsponsor for UKA i Ås på internasjonal jentedag, med budskap om likestilling og mangfold, utdeling av hygieneprodukter, og show med kvinnelige komikere
- Motiverer ungdommer til praktiske fag gjennom samarbeid med Oslo-skolen og frivillig arbeid i en foodtruck
- Deltakelse på karrieredager, konferanser og yrkesmesser med mangfoldig representasjon.
- Viderefører nettverket «Women in Tech» for inspirasjon og støtte, åpent for alle
- Produserer film som viser jobbmuligheter i Bane NOR med mangfoldig representasjon
- Stand på jentecup i fotball for å tiltrekke jenter til jernbanen og fotballen.



Programmer og mangfoldsaktiviteter

Bane NOR har hatt et traineeprogram siden 2008 med 199 deltakere; 107 kvinner og 92 menn. Programmet rekrutterer nyutdannede med høyere utdanning til leder- og fagspesialiststillinger, og flere kvinner fra programmet har nå ledende stillinger.

I 2022 inngikk vi et samarbeid med «Sammen om en jobb» for å hjelpe innvandrere med høyere utdanning inn i arbeidslivet. I 2024 deltok 23 ansatte i mentorprogrammet, og totalt har 30 ansatte bygget mangfoldskompetanse som mentorer.

Vi engasjerer ansatte i likestilling, inkludering og mangfold gjennom digitale dilemmatreninger og årlige e-læringskurs i etikk og samfunnsansvar.

Aktiviteter i 2024 inkluderte: • Markering av kvinnedagen • Markering av Pride med regnbuebånd, flagg og deltakelse i paraden • Markering av Verdensdagen for psykisk helse med foredrag • Deltakelse i Stolthetsparaden i Oslo

Vi har økt bevisstheten om mangfold i internkampanjer og illustrasjoner, og forteller om våre ansatte i sosiale medier. Vi erkjenner behovet for å jobbe mer systematisk med å synliggjøre og øke mangfoldet i Bane NOR.

Samarbeidspartnere

Bane NOR er STEM-partner med Nasjonalt senter for realfagsrekruttering, og inspirerer ungdom til teknologiglede og veileder dem i utdanningsvalg. Dette bygger viktig kunnskap innen realfag og teknologi. Bane NOR samarbeider med eksterne organisasjoner og leverandører for å fremme likestilling og mangfold, inkludert bransjeforeningen Diversitas.

I 2024 inngikk Bane NOR en rammeavtale med Seema for støtte og rådgivning om mangfold og inkludering. Samarbeidet omfatter kurs, kompetanseutvikling, rådgivning og analyse av mangfoldsdata, og fortsetter i 2025.

I 2024 søkte Bane NOR tilskudd fra IMDI til kompetansehevende tiltak innen mangfold, og fikk høsten 2024 kr. 200.000 til arbeid med mangfoldsaktiviteter i 2025.

4. Prioriterte områder for 2025

Innledning

Kjønnsbalanse vil være et prioritert område for Bane NOR fremover. Vi vil fokusere på tiltak i arbeidsmiljøer med lav kvinneandel og forstå hvilke tiltak som fungerer for ulike yrkesgrupper. Vi vil også se nærmere på arbeidsmiljøer som har majoritet kvinner.

Med vår geografiske tilstedeværelse og brede virksomhet har vi en unik mulighet til å sikre verdiskaping gjennom en mangfoldig arbeidsstokk.

Ledelse

I 2025 fortsetter vi å styrke forståelsen og arbeidet med likestilling, inkludering og mangfold hos lederne. Bane NORs ledere har ansvar for å utvikle og motivere medarbeidere, det er forankret i våre lederprinsipper. I 2025 jobber Bane NOR med lederutvikling gjennom ledergruppeutvikling som bygger opp under mer samarbeid på tvers av fagområder og avdelinger.

Vi utvider lederprogram for nye ledere i Bane NOR med en dag for å øke kompetansen på mangfoldsledelse. Vi planlegger et kompetanseutviklingsløp i en av våre toppledergrupper som får dybdekompetanse på mangfold.

Strukturer og kultur

Vi fortsetter å jobbe med å sikre at våre strukturer, systemer og rutiner fremmer arbeidet med likestilling, inkludering og mangfold og jobber *med* målene til Bane NOR. Bane NOR jobber hele tiden med å beholde og utvikle en inkluderende kultur. Vi vil fortsette å iverksette tiltak som bidrar til å fremme vår ønskende kultur, eksempelvis kompetanseheving i ubevisst diskriminering og medarbeideransvar.

Tiltak employer branding og rekruttering

- Utarbeide ny employer branding-strategi med fokus på mangfold og likestilling.
- Endre styringsdokumentet på rekruttering med fokus på mangfold og inkludering.
- Oppdatere intranettet med informasjon om Bane NORs fokus på mangfold og inkludering.
- Øke kompetansen i mangfold og inkludering hos rekrutteringsrådgivere.
- Inkludere mangfold og inkludering i vurderingen av nytt testverktøy for kandidatvalg.
- Engelsk oversettelse på svarmalene i internt rekrutteringssystem.
- Optimalisere lederrekrutteringer med fokus på mangfold og inkludering:
 - Ha både en kvinne og en mann som intervjuere.

- Gjennomgå rutiner og prosesser ved lederrekrutteringer.
- Erfaringslæring fra andre virksomheter
- Forbedre annonsemalen
- Klare forventninger og krav til eksterne rekrutteringsbyråer om mangfoldsfremmende aktiviteter.
- Opprette prosjektgruppe for å optimalisere rekrutteringsrutiner og systemer for mangfold.
- Bruke screeningspørsmål om mangfold og inkludering som standard i rekrutteringsprosessen.

[Fortsette å markere internasjonale dager](#)

Bane NOR vil fremover fortsette å markere Kvinnedagen, Pride og Verdensdagen for psykisk helse. Denne typen interne markeringer er viktig, det synliggjøre verdiene til Bane NOR og øker de ansattes bevissthet om temaet mangfold.

[Handlingsplan etter risikovurdering av likestilling og hindre for diskriminering](#)

Det ble utarbeidet handlingsplan med åtte definerte tiltaksområder for å redusere risiko, se punkt 3.3. Det er et langsiktig arbeid, som fortsetter i 2025.

5. Vedlegg

Multipel regresjonsanalyse – en lineær regresjonsanalyse forsøker å belyse årsaksforhold ved å estimere sammenhengen mellom to eller flere variabler.

Regresjonsanalysen gir deg informasjon om hvor mye en variabel endrer seg, og hvilken retning den endrer seg i, når en annen variablers verdi endrer seg. Har du flere enn to variabler i en slik analyse kaller vi det en multipel regresjonsanalyse. Denne modellen har potensialet for å bli veldig sterk hvis du finner relevante variabler å mate den med, fordi den ser hvor mye en variabel påvirker en annen, mens de andre variablenes verdier holdes konstante. Dette gir oss, i tillegg til effektstørrelse- og retning, muligheten til å si hvilke variabler det er som isolert sett påvirker en annen mest. I vår sammenheng spør analysen for eksempel; hvor mye betyr kjønn når vi ser kjønn mot lønn hos de som er like gamle eller har vært i organisasjonen i like lang tid?

Multimediatoranalyse – i likhet med regresjonsanalyser forsøker multimediatoranalyser å si noen om styrke- og direksjonalitetsforholdet mellom to variabler, men angriper problemet fra en annen vinkel. I det ovenfornevnte eksempelet vi brukte for å argumentere mot å bruke gjennomsnitt viste vi til en hypotetisk situasjon hvor det var flere menn enn kvinner i en lønnsdominerende gruppe. En regresjonsanalyse ville ikke nødvendigvis fanget denne skjevheten, men kunne ha pekt ut organisasjonsnivå eller lederskap som viktigere faktorer enn kjønn. En multimediatoranalyse forsøker å peke på slike forhold, ved å se hvilken påvirkning kjønn har på lønn igjennom andre variabler, som alder, ansiennitet, eller lignende. Den spør for eksempel; hvor mye mer tjener menn enn kvinner, på grunn av kjønnsforskjeller i topplergruppen?

Ved å benytte disse statistiske analysene forsøker vi å svare på tre spørsmål;

1. Hvilken rolle spiller kjønn når vi skal forklare lønnsforskjeller?
2. Hvilke andre faktorer forklarer hvilken lønn en ansatt har?
3. Er det kjønnsubalanse i andre faktorer som påvirker kvinners lønn sett mot menns?

For å svare på disse spørsmålene har vi analysert i overkant av 5000 ansattes lønn mot 7 variabler;

- Alder
- Kjønn (0 = Kvinner, 1 = Menn)
- Bedriftsansiennitet (i antall år)

- Lønnsprosent (% av heltidsstilling fylt)
- Er leder (0 = Nei, 1 = Ja)
- Karrierebånd (1 = Tyngste type stillinger, 7 = Minst tunge type stillinger) – denne variabelen er basert på evaluering av stillingstyper, og sier noe om en stillings relativt tyngde i form av ansvar, problembehandlingsgrad og formelle krav til kompetanse.
- Størrelse på stasjoneringsssted (1 = flere enn 1000 ansatte, 2 = mellom 1000 og 201 ansatte, 3 = mellom 200 og 100 ansatte, 4 = mellom 99 og 41 ansatte, 5 = 40 eller færre ansatte)

Da Bane NOR er en stor og flerfaglig organisasjon tror vi det er nyttig å se mer nyansert på noen enkelte interesseområder, derfor har vi i tillegg til å se på Bane NORs samlede ansattmasse valgt ut 2 fagområder vi ønsket å se nærmere på; Økonomi og finans og Drift og vedlikehold.

I våre preliminnære undersøkelser av datagrunnlaget fant vi en systematisk skjevhet som ville påvirket analysene våre på en uhensiktsmessig måte. Da vi høsten 2024 så på lønnsstatistikken for våre 5112 ansatte oppdaget vi at datasettet hadde en del ekstremverdier, så vi fjernet alle observasjonene som lå 2 standardavvik eller mer høyere enn resten av populasjonen for å unngå at disse ekstremskårene påvirket analysens nytteverdi. Vi gjorde dette for både Bane NOR totalt, samt for hver av faggrupperingene. Totalt fjernet vi 190 observasjoner (4% av observasjonene i hele organisasjonen, i faggruppen med flest ekstremverdier fjernet vi 6,8%). Dette er stort sett ansatte i toppleder-gruppen, og vi har til hensikt å undersøke denne gruppen nærmere for seg selv i en separat analyse.

Resultatene fra regresjonsanalysen viste at de 7 variablene vi inkluderte i modellen forklarte opp til 70% av variansen i lønn. Datamodellen vi brukte i analysen har med andre ord sterke evner til å forklare lønnsforskjeller i Bane NOR og funnene våre har sterk analytisk støtte. I regresjonsanalysen for hele Bane NOR viste alle variablene seg å ha en statistisk signifikant påvirkning på lønn (Figur 3). I bildet har vi rangert, fra mest til minst, de 7 prediktive variablene relativt til hvor viktige de er for å forklare lønnsforskjellene.

Bane NOR

En ansatt er mer sannsynlig å ha **høyere lønn** om man (er/har)..

1. **Tyngre** stillingsprofil
2. Eldre
3. En Leder
4. **Lavere** ansiennitet
5. Tilhører et **større** stasjoneringssted
6. **Høyere** lønnsprosent
7. En mann

Figur 3: Resultat fra regresjonsanalysen for hele Bane NOR hvor variablene er sortert etter effektstørrelse

Ifølge analysen tjener man sannsynligvis mer dersom man sitter i en tyngre stilling, er eldre, er leder, har lavere ansiennitet, tilhører et større stasjoneringssted, har høyere lønnsprosent og er en mann. Det er verdt å understreke at effekten av karrierebånd har den desidert sterkeste påvirkningskraften på lønn sammenlignet med kjønn eller noen av de andre variablene. Karrierebånd viste seg å være 25 ganger så viktig som kjønn, som ligger lavest i rekkefølgen, for å forklare lønnsforskjeller, og 7 ganger viktigere enn alder for hele Bane NOR (Tabell 1). Andre stillingsfamilier hadde kjønn kun statistisk signifikant påvirkning i en av familiene hvor kvinner hadde høyere lønn. Variablene som karrierebånd, alder og stasjoneringssted viste seg å være viktigere.

Variabler	Koeffisient	Signifikans	Beta
Karrierebånd	-102398,4	0.000 ***	-0.71
Alder	2727	0.000 ***	0.20
Manager	66812,5	0.000 ***	0.11
Bedriftsansiennitet	-1081,1	0.000 ***	-0.08
Størrelse på stasjoneringssted	8896,8	0.000 ***	0.08
Lønnsprosent	484	0.000 ***	0.03
Kjønn	10017,6	0.001 **	0.03

Tabell 1: Resultat fra regresjonsanalyse med koeffisient, signifikans og beta for hele Bane NOR

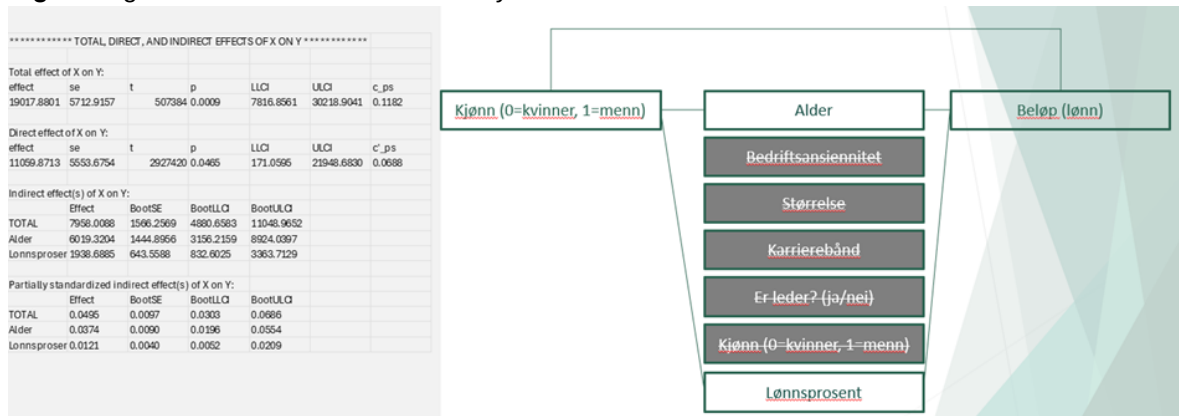
Mediatoranalysen for hele Bane NOR avslørte at alder og lønnsprosent hadde en medieringseffekt på forholdet mellom kjønn og lønn hvor alder hadde en større medieringseffekt enn lønnsprosent (Figur 4 i vedlegget). Analyseresultatet tyder på at det er flere eldre menn enn kvinner i organisasjonen, og at menn har høyere gjennomsnittlig lønnsprosent (en forklaring kan for eksempel være at flere kvinner er i langtidspermisjon

enn menn, som vil trekke snittet ned), og igjennom disse faktorene har noe høyere lønn enn kvinner. Dette støtter resultatet fra regresjonsanalysen hvor kjønn har en statistisk signifikant påvirkning på lønn, men svært liten unik effekt.

Økonomi og finans var en av de stillingsfamiliene hvor kjønn ikke hadde noen direkte påvirkning på lønn, men kun en indirekte effekt gjennom karrierebånd. Resultatet viser at til tross for større kvinneandel, er det flere menn som sitter i tyngre stillinger, og derfor tjener mer enn kvinner (Figur 5 i vedlegget).

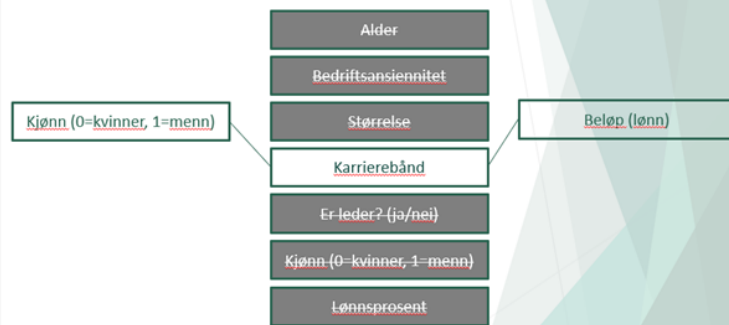
Imidlertid viste resultater fra Drift og Vedlikehold et annet bilde. Kjønn hadde en direkte påvirkning på lønn, men den forsvant etter at størrelse på stasjoneringsssted og karrierebånd ble inkludert i datamodellen. Dette er et perfekt eksempel på 'full medieringseffekt' hvor kjønn ikke har noen reell påvirkning på lønn og hele forholdet mellom de formidles via karrierebånd og størrelse på stasjoneringsssted. I tillegg avslørte resultatet at kvinner som sitter i tyngre stillinger og mindre stasjoneringsssteder tjener mer enn menn (Figur 6 i vedlegget).

FigurerFigur 4: Resultat fra mediatoranalyse for hele Bane NOR



Figur 5: Resultat fra mediatoranalyse for Økonomi og finans

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****							
Total effect of X on Y:							
effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	
100075.7235	44437.1095		2.26849	0.0263	12011.6606	188139.7863	0.4339
Direct effect of X on Y:							
effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	
26900.2490	30278.1100		0.8884	0.3763	-33110.0793	86910.5772	0.1166
Indirect effect(s) of X on Y:							
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
Karrierebanc	73175.4745	29467.0635	13094.3793	128330.9863			
Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:							
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
Karrierebanc	0.3172	0.1299	0.0552	0.5589			



Figur 6: Resultat fra mediatoranalyse for Drift og Vedlikehold

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****							
Total effect of X on Y:							
effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	
-11212.5758	19491.4200		-0.5753	0.5658	-49645.3353	27220.1836	-0.0998
Direct effect of X on Y:							
effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	
42118.7640	15235.2739		2.096717	0.0062	12076.3705	72161.1575	0.3748
Indirect effect(s) of X on Y:							
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
TOTAL	-53331.3398	14673.6489	-83773.8521	-25658.8745			
Karriere	-44442.6764	13690.4134	-72685.4899	-18740.6149			
Storrelse	-8888.6634	4383.9523	-18438.4045	-1213.6353			
Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:							
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
TOTAL	-0.4746	0.1279	-0.7318	-0.2310			
Karriere	-0.3955	0.1196	-0.6411	-0.1675			
Storrelse	-0.0791	0.0389	-0.1629	-0.0109			

