



FINANSTILSYNET

# Mangfoldighed i ledelsen i danske kreditinstitutter

Maj 2026

## Mangfoldighed styrker ledelsen – men udviklingen går langsomt

Mangfoldighed i ledelsen af finansielle virksomheder har i de senere år fået øget opmærksomhed både på EU-niveau og i Danmark. En ledelse, som er sammensat af en bred vifte af kompetencer, erfaringer, aldre, køn og baggrunde, kan bidrage til bedre beslutningsprocesser, øget innovation og en mere robust risikostyring.

European Banking Authority (EBA), som er den europæiske banktilsynsmyndighed, udarbejder hvert tredje år en benchmarkingrapport om udviklingen i mangfoldigheden i kreditinstitutters og fondsmæglerselskabers ledelser i EU. Den seneste rapport viser, at der fortsat er lang vej til at opnå en mere balanceret kønsfordeling og generel mangfoldighed i bestyrelserne og direktionerne i de europæiske kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber. Rapporten peger på, at næsten halvdelen af de undersøgte institutter ikke har kvindelige ledere på bestyrelse- og direktionsniveau, og at udviklingen mod større mangfoldighed går langsomt.

Formålet med denne rapport er at belyse status for mangfoldighed i ledelsen i de danske kreditinstitutter.

Første del gennemgår de danske data fra EBA's analyse med fokus på kreditinstitutternes bestyrelse og direktion. Kreditinstitutter omfatter både penge- og realkreditinstitutter. Dataanalysen viser, at udviklingen i mangfoldighed på bestyrelses- og direktionsniveau i danske kreditinstitutter siden seneste måling har været begrænset, og at mangfoldigheden på bestyrelses- og direktionsniveau vokser langsomt.

Anden del gennemgår en undersøgelse af, hvordan udvalgte pengeinstitutter arbejder med mangfoldighed. Undersøgelsen supplerer dataanalysen og inkluderer, udover bestyrelse og direktion, ledelsesniveauet under direktionen, som direkte refererer til et direktionsmedlem. Undersøgelsen viser, at særligt fire forhold er væsentlige for at styrke mangfoldighedsarbejdet: Ledelsesforankring og tydelig prioritering, systematisk målsætning og opfølgning, successionsplanlægning og rekruttering med fokus på mangfoldighed samt løbende læring og tilpasning.

## Indholdsfortegnelse

<b>Mangfoldighed styrker ledelsen – men udviklingen går langsomt .....</b>	<b>2</b>
<b>Reglerne på området .....</b>	<b>4</b>
<b>Status og tendenser for mangfoldighed i bestyrelse og direktion i danske kreditinstitutter .....</b>	<b>4</b>
Kønsmæssig repræsentation .....	5
Aldersrepræsentation .....	6
Uddannelsesmæssig og professionel baggrund .....	7
Opsummering .....	9
<b>Styrkelse af arbejdet med mangfoldighed .....</b>	<b>9</b>
Ledelsesforankring og tydelig prioritering .....	9
Systematisk målsætning og opfølgning .....	11
Successionsplanlægning og rekruttering med fokus på mangfoldighed .....	11
Løbende læring og tilpasning .....	12
<b>Bilagsliste .....</b>	<b>14</b>
Bilag 1: Liste over institutter i EBA-benchmarking .....	14

## Reglerne på området

Arbejdet med mangfoldighed i ledelsen af finansielle virksomheder hviler på både EU-retlige og nationale regler.

På EU-niveau er det centrale retsgrundlag artikel 91 i direktiv 2013/36/EU (CRD IV), som stiller krav om, at kreditinstitutter skal fastlægge en politik, der fremmer mangfoldighed i ledelsesorganet. Institutterne skal sikre en bred vifte af kvalifikationer og kompetencer i ledelsen, jf. artikel 91, stk. 10, mens artikel 91, stk. 11, pålægger de kompetente myndigheder at indsamle og benchmarke oplysninger om mangfoldighedspolitikker og deres opfyldelse. EBA har på den baggrund fået mandat til at gennemføre benchmarking-øvelser hvert tredje år og offentliggøre rapporter om udviklingen på området.

I Danmark er reglerne om mangfoldighed implementeret i lov om finansiel virksomhed (FIL). Bestyrelsen skal fastlægge en politik for mangfoldighed, der fremmer tilstrækkelig diversitet i kvalifikationer og kompetencer blandt bestyrelsens medlemmer, jf. § 70, stk. 1, nr. 4. Derudover indeholder § 79 a krav om måltal og politik for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og på øvrige ledelsesniveauer i visse virksomheder.

Desuden er der indført eksplicitte krav om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn i ledelsen, hvilket også omfatter en lang række af de danske børsnoterede kreditinstitutter. Disse krav fremgår af lov nr. 1602 af 17. december 2024 om kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer i visse store børsnoterede aktieselskaber (kønsbalanceloven).

Samlet set sikrer reglerne, at kreditinstitutterne arbejder aktivt med at fremme mangfoldighed i deres bestyrelse, direktion og ledelseslag lige under direktionen. Reglerne udgør rammen for denne temaundersøgelse af mangfoldighed i ledelsen.

## Status og tendenser for mangfoldighed i bestyrelse og direktion i danske kreditinstitutter

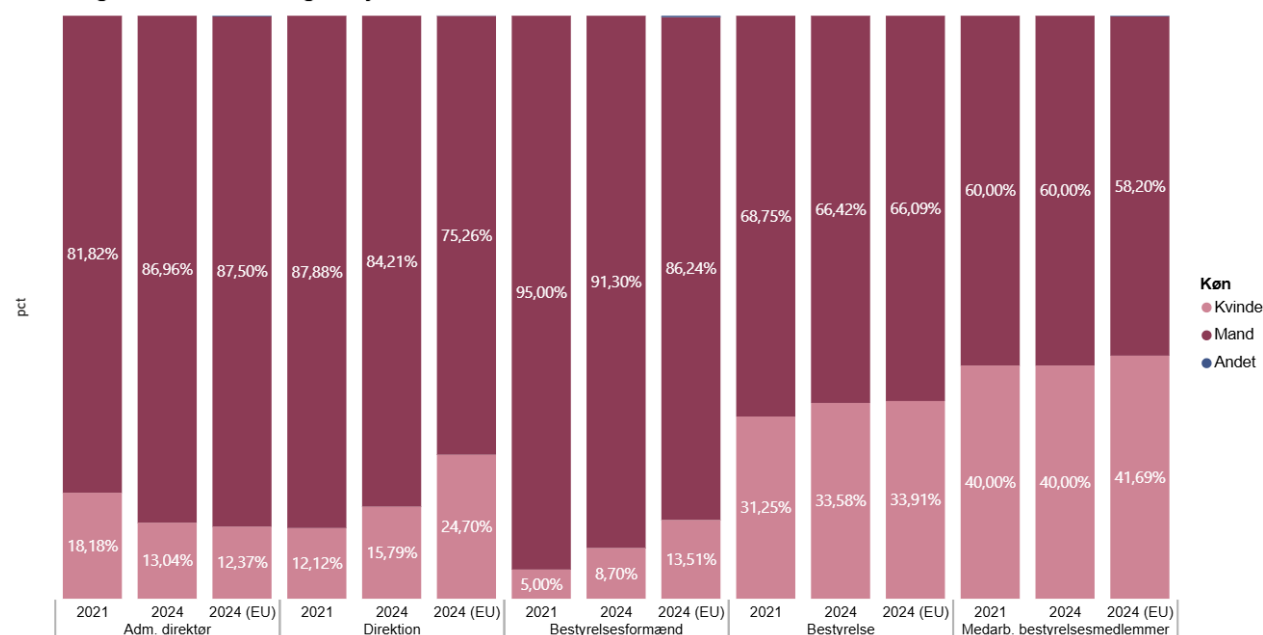
Mangfoldighed handler om tilstedeværelsen af forskelligheder blandt ledelsesmedlemmer og omfatter flere forskellige dimensioner. Forskellene kan være både synlige og usynlige og omfatte f.eks. køn, alder, uddannelse, etnicitet og geografisk baggrund. Dette afsnit illustrerer status og udviklingstendenser for mangfoldighed på bestyrelses- og direktionsniveau i de danske kreditinstitutter.

EBA gennemfører hvert tredje år en benchmarking blandt samtlige EU-medlemslande på baggrund af data om mangfoldighed, der er indsamlet i udvalgte institutter i medlemslandene. Formålet er at måle tendenser og udvikling og identificere udfordringer. EBA præsenterer resultaterne i en benchmarking-rapport. Den seneste rapport er udgivet i april 2026. Udvalgte danske institutter indgår i EBA's benchmarking. Finanstilsynet har set på data for de danske kreditinstitutter, som indgår i EBA's seneste benchmarking, for at belyse udviklingen i Danmark. De følgende afsnit fokuserer på udviklingen i Danmark, og EBA's benchmarking inddrages til en sammenligning af tendenserne på EU-niveau.

## Kønsmæssig repræsentation

Figuren herunder giver et overblik over den kønsmæssige sammensætning i ledelseslagene i danske kreditinstitutter. Figuren illustrerer desuden udviklingen i perioden mellem de seneste to benchmarkingøvelser.

**Fordeling af køn i direktion og bestyrelse**



*Adm. direktør indgår ikke i kategorien "Direktion", og bestyrelsesformænd samt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer indgår ikke i kategorien "Bestyrelse".*

Indberetningerne fra institutterne viser overordnet en fortsat tendens til en ubalanceret kønsfordeling i de øverste ledelsesniveauer. Mænd er markant overrepræsenteret på samtlige ledelsesniveauer, med undtagelsen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, hvor fordelingen er mere balanceret. Kvinder er altså fortsat underrepræsenteret på de øverste ledelsesniveauer i de danske kreditinstitutter.

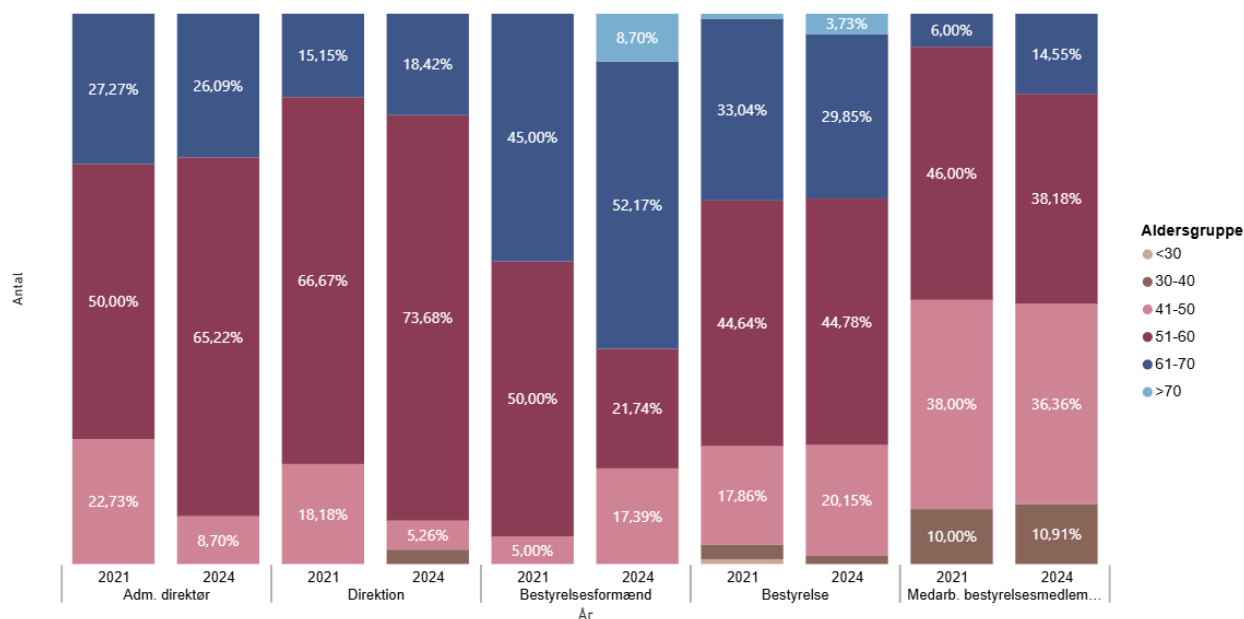
En nærmere analyse af fordelingen på de forskellige niveauer viser, at andelen af kvinder falder, jo højere man kommer i ledeshierarkiet. Særligt på poster som administrerende direktør og bestyrelsesformand er kvindeandelen meget lav. Den europæiske benchmarking viser en større andel af kvinder på direktionniveau og for bestyrelsesformænd end i Danmark. Den mest balancerede kønsfordeling ses blandt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, hvor fordelingen er knapt 60 pct. mænd og 40 pct. kvinder. Denne større balance kan skyldes, at gruppen vælges blandt og af virksomhedens medarbejdere, hvor kønsfordelingen ofte er mere ligelig.

På europæisk plan gælder de samme tendenser med en skæv fordeling mellem kvinder og mænd i de to ledelsesorganer. Den generelle udvikling viser en forbedring, men også at den sker langsomt.

## Aldersrepræsentation

Det følgende afsnit giver et overblik over aldersfordelingen i direktion og bestyrelse og belyser, hvordan sammensætningen af yngre og ældre ledere har udviklet sig over tid.

### Fordeling af alder i direktion og bestyrelse



*Adm. direktør indgår ikke i kategorien "Direktion", og bestyrelsesformænd samt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer indgår ikke i kategorien "Bestyrelse".*

Aldersfordelingen på de forskellige ledelsesniveauer viser en markant overvægt af direktører i aldersgruppen 51-60 år. Både i 2021 og 2024 var størstedelen af direktører placeret i denne aldersgruppe. Tallene viser desuden, at andelen af yngre ledelsesmedlemmer (under 50 år) er meget lav – og desuden faldende.

Samme tendens gælder på bestyrelsesniveau med en overvægt af bestyrelsesmedlemmer i de ældre alderskategorier. I både 2021 og 2024 var den dominerende aldersgruppe 51-60 år. Andelen af yngre bestyrelsesmedlemmer lå stabil på omkring 20 pct. Blandt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er der større variation i aldersfordelingen, og de er generelt yngre end de øvrige medlemmer af bestyrelsen og direktionen.

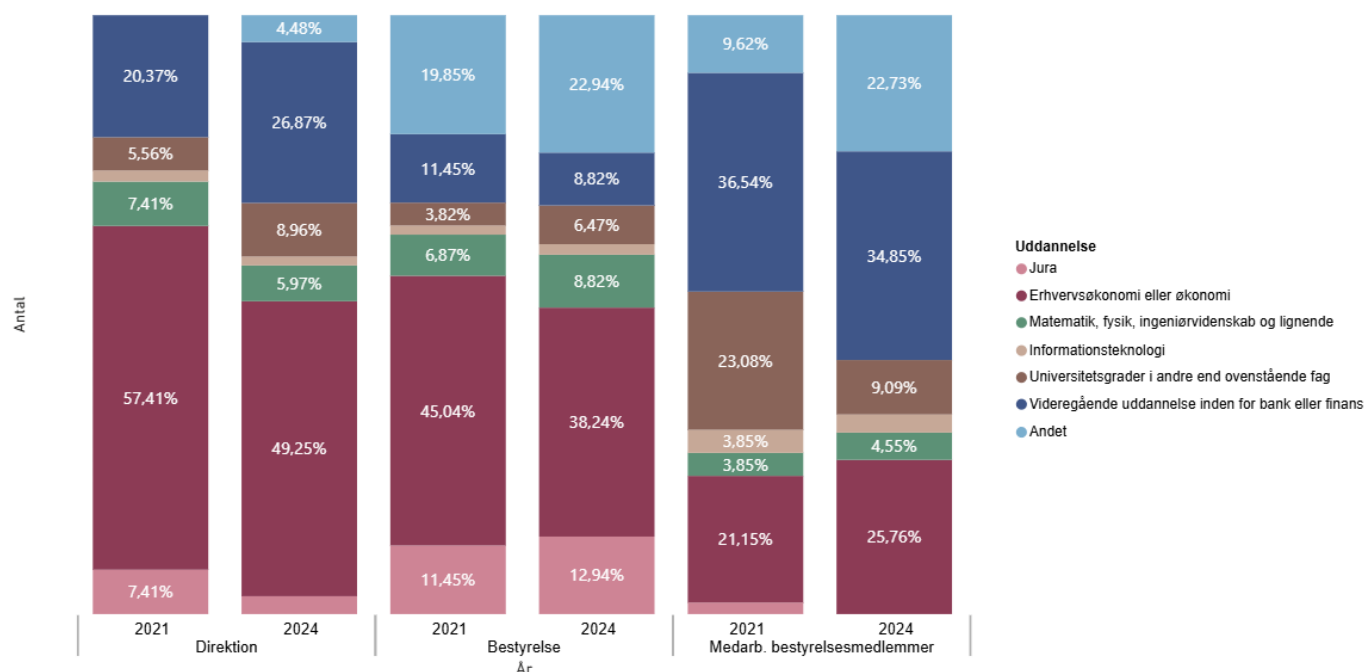
På EU-niveau ses tilsvarende tendenser. Her udgør personer over 60 år 31 pct. af bestyrelsesmedlemmerne i mindre institutter, og i større institutter udgør andelen 39 pct. Samtidig er andelen af ledelsesmedlemmer under 40 år lav – og faldende.

Ledelsesniveauerne i de danske kreditinstitutter viser ikke tegn på faldende gennemsnitsalder eller øget aldersdiversitet. I forhold til 2021 ser det ud til, at bestyrelses- og direktionsmedlemmerne i 2024 er ældre, f.eks. er 8,7 pct. af bestyrelsesformændene over 70 år. Den stigende gennemsnitsalder øger behovet for, at institutterne har fokus på successionsplanlægningen, ligesom det fortsat er vigtigt, at bestyrelserne sikrer kontinuitet i ledelsen af kreditinstitutterne.

## Uddannelsesmæssig og professionel baggrund

Mangfoldighed er ikke alene et spørgsmål om køn og alder. Det er også relevant at inddrage uddannelsesmæssige og professionelle baggrunde for at sikre en bred vifte af kompetencer i ledelserne. Dette afsnit giver et overblik over bestyrelses- og direktionsmedlemmernes uddannelsesmæssige og erhvervmæssige baggrunde og belyser, hvordan sammensætningen af kompetencer og erfaringer har udviklet sig over tid.

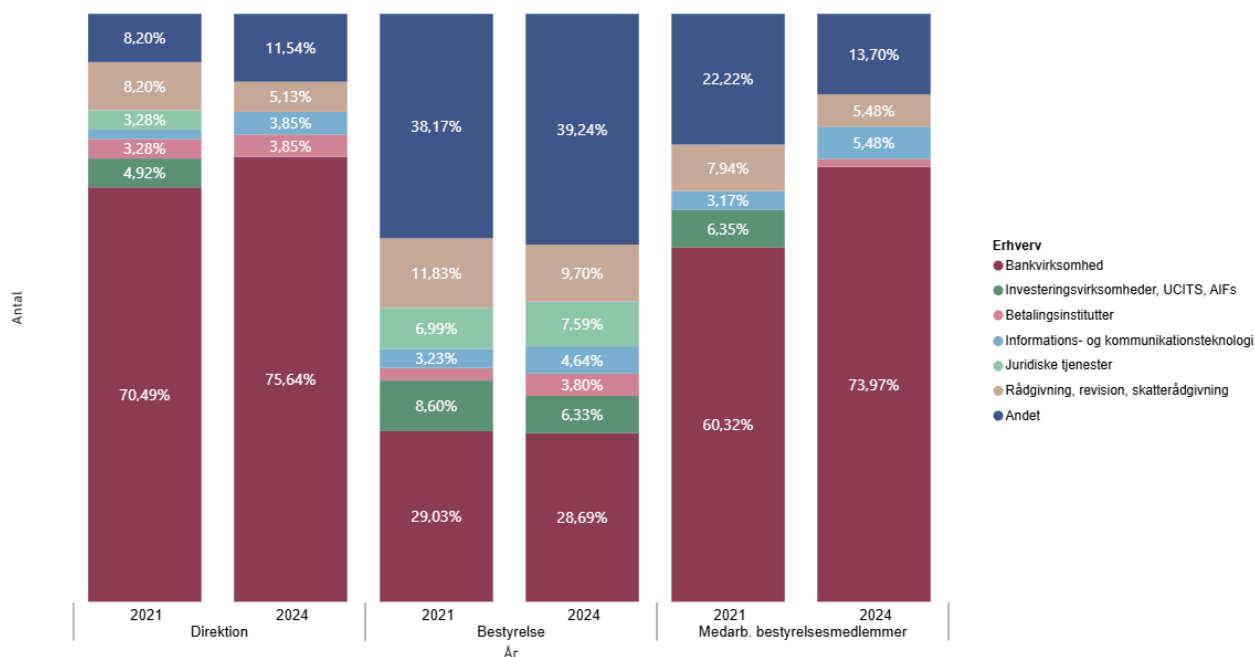
### Fordeling af uddannelsesmæssig baggrund i direktion og bestyrelse



Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer indgår ikke i kategorien "Bestyrelse".

Både i 2021 og 2024 udgjorde ledelsesmedlemmer med en uddannelsesmæssig baggrund indenfor erhvervsøkonomi eller økonomi den største enkeltgruppe i direktion og bestyrelse. Bestyrelserne viser en større uddannelsesmæssig spredning end kategorierne "Erhvervsøkonomi eller økonomi" og "Videregående uddannelse indenfor bank eller finans", idet en større andel af bestyrelsesmedlemmerne er placeret i kategorien "Andet", end hvad der gælder for medlemmerne i de øvrige ledelseskategorier.

De samme tendenser er på EU-niveau. Størstedelen – 53 pct. – af direktionsmedlemmerne har en uddannelsesmæssig baggrund indenfor "Erhvervsøkonomi eller økonomi". Det samme gælder for 31 pct. af bestyrelsesmedlemmerne.

**Fordeling af erhvervmæssig baggrund i direktion og bestyrelse**


Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer indgår ikke i kategorien "Bestyrelse".

Den samme tendens med stor spredning gælder for bestyrelsesmedlemmernes erhvervmæssige baggrund. Indenfor de specifikke kategorier placerede flest bestyrelsesmedlemmer sig i "Bankvirksomhed" i både 2021 og 2024 med knapt 30 pct. begge år – men den største kategori var "Andet" med knap 40 pct. Bestyrelsesmedlemmer med erhvervmæssig erfaring fra "Rådgivning" og "Juridiske tjenester" fylder også i bestyrelserne. Anderledes ser det ud i direktionerne, hvor medlemmer med erhvervmæssig baggrund i kategorien "Bankvirksomhed" fylder mest med ca. 76 pct. En mindre andel af direktionsmedlemmerne har erhvervmæssig baggrund i kategorien "Andet".

Der er altså større diversitet i professionel og erhvervmæssig baggrund blandt bestyrelsesmedlemmerne end blandt direktørerne. En del af forklaringen kan være, at bestyrelserne ikke har en operativ rolle og dermed i højere grad kan trække på kompetencer fra andre brancher.

Den finansielle sektor er kendetegnet ved omfattende og kompleks regulering. Det kræver, at institutionerne har afdækket relevante risikoområder. Det er derfor forventeligt, at der er en overvægt af viden og erfaring fra den finansielle sektor.

Den professionelle erfaring på EU-niveau stammer primært fra banksektoren. Knap 83 pct. af direktionsmedlemmerne har erfaring herfra, mens det samme gælder for ca. 55 pct. af bestyrelsesmedlemmerne. På EU-niveau har en mindre andel af bestyrelsesmedlemmerne også erfaring fra konsulent- og revisionsbranchen, offentlig sektor, information og kommunikation samt andre områder.

Også på EU-niveau er diversiteten i professionel baggrund generelt større blandt bestyrelsesmedlemmer end blandt direktører.

## Opsummering

Udviklingen i mangfoldighed på bestyrelses- og direktionsniveau i danske kreditinstitutter siden seneste måling har været begrænset. Den kønsmæssige fordeling er fortsat skæv, med en lav andel kvinder på både bestyrelses- og direktionsniveau. Den eneste undtagelse er i gruppen medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, hvor kønsfordelingen er mere balanceret. Kønsfordelingen i de danske kreditinstitutter er mere skæv end i EU, hvor der er en større andel af kvinder på direktionsniveau og for bestyrelsesformænd.

Aldersmæssigt er billedet, at både bestyrelses- og direktionsmedlemmer generelt er blevet ældre sammenlignet med tidligere målinger, og hovedparten er nu i aldersgruppen 51-60 år. Andelen af yngre ledelsesmedlemmer er lav og stadig faldende.

Når det gælder erhvervs erfaring, har direktionsmedlemmerne og medarbejderrepræsentanterne primært baggrund i banksektoren, mens bestyrelsesmedlemmerne har en mere varieret erhvervsbaggrund. Her omfatter kompetencerne bl.a. også rådgivning, juridiske tjenester og andre brancher, f.eks. informations- og kommunikationsteknologi.

Både bestyrelses- og direktionsmedlemmer har fortsat overvejende økonomisk eller erhvervsøkonomisk uddannelsesbaggrund. Medarbejderrepræsentanternes uddannelsesprofiler er dog mere sammensat.

Samlet set er status den, at mangfoldigheden på bestyrelses- og direktionsniveau vokser langsomt.

## Styrkelse af arbejdet med mangfoldighed

Som supplement til resultaterne fra benchmarkingen af mangfoldighed har Finanstilsynet undersøgt, hvordan syv udvalgte pengeinstitutter arbejder med området. Både store og mindre institutter indgik i undersøgelsen, hvor de på baggrund af en række spørgsmål redegjorde for deres arbejde med mangfoldighed suppleret med relevant dokumentation. Finanstilsynet gennemførte desuden interviews med tre af institutterne for at få endnu dybere indsigt i deres erfaringer på området. Det følgende gennemgår de væsentligste erfaringer og pointer fra institutterne.

### Ledelsesforankring og tydelig prioritering

Alle de undersøgte institutter har etableret politikker om mangfoldighed for bestyrelsen og for det underrepræsenterede køn. De fleste institutter har etableret to politikker. For enkelte institutter er arbejdet med mangfoldighed også en eksplicit del af strategien.

Arbejdet med mangfoldighed er generelt forankret i bestyrelsen, som fastsætter de overordnede rammer, godkender politikker og måltal samt følger op på måltal og initiativer. I fire af de adspurgte

institutter foregår drøftelserne i nomineringsudvalget<sup>1</sup> og præsenteres efterfølgende for bestyrelsen, som også godkender endeligt.

Direktionen har det daglige ansvar og er med til at sætte retningen for institutternes arbejde med mangfoldighed. Området er typisk fagligt forankret i HR, som også primært står for den praktiske udførelse af arbejdet. Enkelte institutter har etableret fora, hvor både medarbejdere og ledere deltager i at implementere eller udbrede mangfoldighedsdagsordenen i organisationen. Et større antal institutter har fora, hvor leder ud over direktionen deltager i arbejdet, bl.a. via sparring og drøftelser i f.eks. ESG-udvalg.

Et enkelt institut har en selvstændig enhed, som arbejder med mangfoldighed, mens et andet institut har besluttet at allokere dedikerede ressourcer til området fremover. I de fleste institutter indgår arbejdet med mangfoldighed på linje med HR's andre udviklingsopgaver.

Flere af de undersøgte institutter har direktionsmedlemmer med stor interesse for området, som spiller en aktiv og synlig rolle i at udbrede mangfoldighedsdagsordenen i organisationen.

Institutter, hvor ledelsen tager aktivt del i arbejdet med at fremme mangfoldighed i instituttet, er generelt længere fremme med konkrete initiativer og processer. Det er afgørende, at mangfoldighed er forankret både i bestyrelsen og direktionen, sådan at bestyrelsen følger op og stiller spørgsmål, og direktionen tager aktiv og synlig del i at fremme mangfoldigheden i institutterne. Dette opnås bedst, når institutterne har fokus på og arbejder aktivt med mangfoldighed på alle ledelsesniveauer.

Institutterne får bedst et konkret og operationelt afsæt for arbejdet med mangfoldighed ved at udpege ansvarlige personer eller enheder med mandat til at drive arbejdet og rapportere til ledelsen. Det gælder særligt, når dette mandat er understøttet af en klar og tydelig prioritering fra den øverste ledelse. Ved at indarbejde mangfoldighed i strategier, politikker og handlingsplaner bliver det tydeligt, at området er en prioritet for instituttet. Denne prioritering er en forudsætning for at styrke udviklingen og opnå større mangfoldighed i ledelserne.

Når en person eller enhed har ansvaret for og mandat til det konkrete arbejde med mangfoldighed, skærper det opmærksomheden på udviklingen og rapporteringen af instituttets mangfoldighedsparametre. Den ansvarlige enhed kan have til opgave at videreforme og sikre overholdelse af målene i de enkelte afdelinger i organisationen. Det overordnede ansvar er dog bedst placeret på det øverste ledelsesniveau. Derfor er rapportering af den løbende udvikling – og af en eventuel tilbagegang – nødvendig for løbende at kunne justere de fastsatte mål.

Institutterne definerer generelt mangfoldighed bredere end blot diversitet i køn og alder. Dermed kan institutterne også inddrage andre parametre, som de vurderer, er relevante for deres konkrete organisation og dens medarbejdere.

<sup>1</sup> Et bestyrelsesudvalg som bl.a. har til opgave at identificere, vurdere og foreslå kandidater til bestyrelsen og ledende stillinger. Udvalget arbejder for at sikre, at den finansielle virksomhed har de rette kompetencer og en passende sammensætning i ledelsen og bestyrelsen.

## Systematisk målsætning og opfølgning

Institutternes arbejde med mangfoldighed består af flere elementer. Alle de undersøgte institutters bestyrelser har indenfor det seneste år behandlet deres politikker, som fastlægger rammerne om mangfoldighed i bestyrelsen og for det underrepræsenterede køn. Generelt har denne behandling medført mindre justeringer i politikkerne.

I de institutter, hvor det underrepræsenterede køn udgør mindre end 40 pct., fastlægges måltal for henholdsvis bestyrelsen og for den øvrige ledelse, dvs. direktionen og ledelseslaget under direktionen. Flere institutter supplerer de to lovpligtige måltal med yderligere måltal, f.eks. for kønsfordeling blandt ledere generelt eller for andelen af mænd og kvinder blandt medarbejderne generelt. Ét institut har ikke fastsat måltal for den øvrige ledelse.

Konkrete og objektivt målbare måltal og indikatorer er nyttige redskaber til at understøtte udviklingen mod en højere grad af mangfoldighed i ledelseslagene. Institutter, der kommunikerer åbent om målsætninger, resultater og udfordringer internt, skaber et større rum for ideudvikling blandt medarbejderne.

Det er vigtigt for fremdriften, at måltallene er realistiske. Hvis instituttet ikke når sine måltal, kan yderligere indsats eller nye initiativer være nødvendige, f.eks. målrettede rekrutteringsindsatser, ændringer i talentprogrammer eller nye udviklingsforløb. Det er desuden vigtigt at kommunikere åbent om årsagen, hvis instituttet justerer sine måltal.

Uanset om måltallene opfyldes eller ej, er det vigtigt, at instituttets øverste ledelse løbende følger op på udvikling og resultater med en passende frekvens, så indsatsen for at nå måltallene kan justeres løbende.

## Successionsplanlægning og rekruttering med fokus på mangfoldighed

Flere institutters arbejde med mangfoldighed er tæt knyttet til deres successionsplanlægning. Det er med til at gøre arbejdet med mangfoldighed mere operationelt, og sammen med den løbende rapportering sikrer det fremdrift. Ved at integrere mangfoldighed som et centralt kriterium i successionsplanlægningen sikrer institutterne, at der er kandidater klar, som både lever op til de nødvendige kompetencekrav og forventninger til stillingerne og repræsenterer forskellige køn, aldre og baggrunde.

Arbejdet og rammerne i de enkelte institutter er forskellige. I nogle institutter er arbejdet formaliseret med faste og årligt tilbagevendende aktiviteter, mens det i andre er knapt så formaliseret, ligesom nogle aktiviteter udføres ad hoc fremfor systematisk. Der kan være gode grunde til forskellene, bl.a. har store organisationer ofte behov for mere struktur end mindre organisationer. En formaliseret succesplanlægning er dog med til at sikre fokus på mangfoldighed – det gælder også i de mindre institutter. Undersøgelsen viser, at området har større bevågenhed nu end tidligere, og i nogle institutter ses en større professionalisering af området.

Flere institutter har gennemført forskellige initiativer til at understøtte og udbrede mangfoldigheden i deres ledelseslag, og flere har bl.a. arbejdet med bias, talentudvikling og lederafklaringsforløb.

Flere institutter har også gennemført rekrutteringsinitiativer for at sikre flere ledere af det underrepræsenterede køn og mindske bias i rekrutteringsprocessen, bl.a. ved at arbejde med sproget i deres jobannoncer. Desuden har flere institutter fokus på at indkalde kandidater af begge køn til de ledige lederstillinger.

Hovedparten af institutterne i undersøgelsen har fokus på talentidentifikation i organisationen. Talentidentifikationen ser dog forskellig ud, alt efter instituttets størrelse og forretningsmodel. Fælles er dog, at det bliver betragtet som en fordel at have en systematisk tilgang på tværs af organisationen til at identificere og udvikle talent. Systematikken sikrer en bredere og mere mangfoldig talentpulje til fremtidige ledere. Institutterne kan med fordel målrette successionsplanlægningen til konkrete poster med objektive kriterier for kandidaternes kompetencer, så de i højere grad får frigjort deres fokus mod at sikre en bredere mangfoldighed i kandidatlisten.

Nogle institutter gør aktivt brug af mentorordninger og andre målrettede udviklingsforløb, som er med til at understøtte, at talenter med forskellige baggrunde får mulighed for at kvalificere sig til lederstillingerne. Institutterne bør kende deres medarbejdere for bedre at kunne spotte talent længere nede i organisationen. En formaliseret talentudvikling giver institutterne bedre overblik over talentmassen på alle niveauer i organisationen.

I successionsplanlægningen er det vigtigt at følge op på mangfoldigheden i talentmassen. Hvis der viser sig at være skævheder, kan der igangsættes tiltag for f.eks. at udvide og balancere talentmassen. Institutterne kan også med fordel overveje, hvordan de tilrettelægger deres succession, så den ikke kun fokuserer på udvikling af interne talenter, men også omfatter strategier for at tiltrække eksterne kandidater med relevante kompetencer og baggrunde. Når et institut vælger eksterne kandidater fremfor kandidater, som er en del af den interne successionsplanlægning, er det vigtigt, at instituttet er åbent om sine overvejelser – særligt i forhold til mangfoldighed.

Institutterne kan med fordel løbende tilpasse og justere rekrutteringsprocessen. Nogle institutter har haft fordel af at gennemføre træning, der bevidstgør omkring eventuel bias, for at understøtte en inkluderende ledelseskultur. Denne fordel har vist sig allerede i startfasen af rekrutteringen af nye medarbejdere. Derudover er objektive og strukturerede rekrutteringsprocesser med til at minimere bias, ligesom nogle institutter har arbejdet med at justere sproget og kravene i deres jobannoncer for at tiltrække et bredere og mere mangfoldigt ansøgerfelt.

## Løbende læring og tilpasning

Alle de undersøgte institutters bestyrelser modtager minimum én gang årligt en rapportering med status på arbejde med mangfoldighed. I tre af institutterne har bestyrelsen det seneste år kun modtaget en enkelt rapportering på området. For ét institut bestod rapporteringen af en evaluering af politik for det underrepræsenterede køn og det opstillede måltal.

I flere institutter modtager ledelsen mere omfattende og mere frekvent opfølgning på lovgivningsbestemte måltal for det underrepræsenterede køn og interne initiativer. Udover opfølgning på kvalitative data modtager bestyrelserne i flere af institutterne løbende status på indsatser og evaluerer indsatsernes effektivitet i forhold til at opfylde måltal.

Der er store forskelle i omfanget af bestyrelsernes drøftelser af området. I enkelte bestyrelser har drøftelserne af rapporteringen, måltal og politikker været begrænset.

Et enkelt instituts bestyrelse vurderede, at der er behov for yderligere tiltag for at opfylde de opstillede måltal for kønsbalance i ledelsen.

Institutterne har god erfaring med at inddrage medarbejderne i mangfoldighedsdagsordenen. På den måde sikrer de, at der sker en udvikling af mangfoldighedsarbejdet på alle niveauer. Erfaringer bliver delt på tværs af afdelinger og ledelseslag, og i nogle tilfælde foregår vidensdelingen også eksternt gennem branchefora eller netværk.

Arbejdet med mangfoldighed kan se forskelligt ud. Derfor er det vigtigt, at institutterne skaber en kultur, hvor det er tilladt at afprøve initiativer og justere dem alt efter effekt. Løbende læring er en forudsætning for at skabe varige forandringer og for at kunne tilpasse indsatser til organisationens behov. På samme måde kræver arbejdet med mangfoldighed løbende tilpasning, fordi både interne og eksterne forhold kan ændre sig.

Institutterne kan med fordel søge inspiration fra andre institutter med fremdrift, gennemføre benchmarkingøvelser og analyser eller indgå i samarbejder med eksterne organisationer.

## Bilagliste

### Bilag 1: Liste over institutter i EBA-benchmarking

Bilagslisten indeholder de institutter der har været en del af EBA-indberetningerne til diversitetsbenchmarkingen i 2021 og 2024.

Arbejdernes Landsbank A/S	Møns Bank
Danske Bank A/S	Nordea Kredit Realkreditaktieselskab
DLR Kredit A/S	Nykredit Bank A/S
Ekspres Bank A/S	Nykredit Realkredit A/S
Facit Bank A/S	Realkredit Danmark
Faster Andelskasse	Ringkjøbing Landbobank A/S
Jyske Bank A/S	Sparekassen Bredebro
Jyske Realkredit A/S	Sparekassen Danmark
Lunar Bank A/S	Sparekassen Nr. Nebel og Omegn
Lån & Spar A/S	Sydbank A/S
Merkur Andelskasse	Sydjysk Sparekasse
Middelfart Sparekasse	