

Passion for Salmon

VI BRYR OSS // INKLUDERING OG MANGFOLD

- Likestillingsredegjørelse SalMar ASA og heleide datterselskap i Norge//2024

SALMAR

www.salmar.no



Om rapporten

Aktivitets- og redegjørelsesplikten i Norge er et viktig verktøy i arbeidet for likestilling og motvirkning av diskriminering.[1] Denne plikten er hjemlet i likestillings- og diskrimineringsloven og pålegger både offentlige og private virksomheter flere forpliktelser, herunder aktivitets- og redegjørelsesplikt. Arbeidet med dette skal bidra til økt bevissthet rundt likestillings- og diskrimineringsspørsmål i arbeidslivet, og skal sikre at vi som ansvarlig arbeidsgiver jobber systematisk med å fremme et inkluderende arbeidsmiljø.

Årets *Likestillingsredegjørelse* er, som i 2024, publisert som en samlet redegjørelse for de norske heleide selskapene i SalMar ASA konsernet med mer enn 50 ansatte; SalMar ASA (selskapet), SalMar Farming AS, SalMar Settefisk AS og SalMar AS. Publiseringen er gjort parallelt med ferdigstilling av datterselskapenes årsberetninger. I motsetning til fjorårets redegjørelse vil vi i år, i tråd med lovkravet, vektlegge følgende:

- Del 1: Kartlegging tilstand for kjønnslikestilling
- Del 2: Redegjørelse for arbeidet med aktivitetsplikt; likestilling og mot diskriminering

Ny dybdekartlegging av lønn og ufrivillig deltid gjøres i 2026.

Likestillingsredegjørelsen er publisert mai 2025 på konsernets hjemmeside.

1. https://ldo.no/bli-betre-pa-likestilling-og-mangfald/aktivitets-og-utgreiingsplikt/

Fra CEO i SalMar ASA

Likeverd, mening og mestring

Likeverd, mening og mestring er sentrale elementer i miljøer hvor ansatte trives og føler seg verdsatt. Å prioritere disse dimensjonene er en investering i både ansatte og selskapets langsiktige suksess. Når dette gjøres riktig, fungerer det også som en drivkraft i arbeidet med likestilling og motvirkning av diskriminering.

SalMar er et selskap med over 2500 ansatte. Vår mangfoldige arbeidsstyrke er en skattkiste av perspektiver og potensiale. For at vi skal lykkes med våre ambisjoner, er vi avhengige av at hver enkelt ansatt lykkes. Derfor er det avgjørende at vi kontinuerlig jobber for å sikre at alle ansatte behandles likt og rettferdig, med like muligheter til utvikling.

En av våre kjerneverdier er "Vi bryr oss." Denne verdien står sentralt i alt vi gjør; fra omsorg for laksen og miljøet til lokalsamfunnene vi opererer i og kollegene våre. Alle ansatte skal ha like muligheter til vekst og karriereutvikling, og det er vesentlig for oss at alle skal trives og oppleve mening og mestring i sitt arbeid. Ansatte i SalMar skal behandles rettferdig og med respekt, uavhengig av etnisitet, religion, funksjonsevne, seksuell orientering, kjønn og kjønnsidentitet, alder og sosial bakgrunn. Det handler om å fremme et arbeidsmiljø som verdsetter enkeltpersoner og deres unike ferdigheter.

SalMar er et ungt selskap i en ung næring. Vi har alltid anerkjent at våre ansatte og vår kultur er vårt viktigste konkurransefortrinn. Våre prestasjoner avhenger av innsatsen til hver enkelt ansatt. Likebehandling er essensielt for å skape en inkluderende kultur hvor alle opplever at de er verdsatt og respektert. Vi støtter en balansert hverdag og tar hensyn til livets forskjellige faser og behov. I sum bidrar dette til å utvikle dedikerte, stolte og motiverte ansatte som tar eierskap til fellesskapet og ønsker å prestere sammen. På denne måten blir arbeidet med likestilling og mot diskriminering et verktøy for å lykkes med vår ambisjon: Å være Verdens Beste Oppdrettsselskap.



CEO Frode Arntsen

Frode Arntsen
CEO

DEL 1

Redegjørelse av arbeidsstyrken

- Kjønnsbalanse
- Deltidsansettelse og midlertidig ansettelse
- Uttak foreldrepermisjon



Oppsummering kjønnsbalanse

Kjønnsbalansen i SalMar-selskapene reflekterer både historiske og kulturelle faktorer i havbruksnæringen. Tradisjonelt har havbruk vært dominert av menn, spesielt i de mer fysiske og tekniske rollene. Dette skyldes tidligere fysiske krav og kulturelle normer som har tiltrukket flere menn til oppdrettsarbeid. En annen faktor som også kan sies å påvirke kjønnsbalansen er arbeidstidsordninger sett opp mot familieperspektiv.

SalMar ASA, som hovedsakelig består av stabsfunksjoner innen for eksempel økonomi, finans, regnskap, HR, kvalitet og IT, har en god kjønnsbalanse med kvinner som utgjør 47.68% av arbeidsstyrken. Fagområdene i SalMar ASA har historisk generelt tiltrukket flere kvinner.

SalMar Farming AS, hvis hovedarbeidsstyrke arbeider direkte mot oppdrett, har en betydelig høyere andel menn (86.02%). Fortsatt er ansatte-strukturen preget av historisktradisjonelle faktorer, dog med store teknologiske fremskritt, fremvekst av spesialiserte roller i kombinasjon med økt fagkunnskap og kompetansekrav ser vi at sammensetningen av arbeidsstyrken har begynt å endre seg. Flere kvinner har søkt seg til denne sektoren de siste årene. I kombinasjon med målrettet rekruttering vil dette bidra til å påvirke ansattestrukturen med tiden. Likevel er det fortsatt en betydelig ubalanse, spesielt i tekniske og operative stillinger.

SalMar Settefisk AS har en noe bedre kjønnsbalanse sammenliknet med SalMar Farming AS, her utgjør kvinner 26.01% av arbeidsstyrken. Arbeidet med settefisk krever spesialisert kunnskap og tekniske ferdigheter, men er mindre fysisk krevende enn oppdrett i sjø. Kombinert med «vanlig» arbeidstidsordning og nærhet til arbeidsplass bidrar dette trolig til at segmentet har en relativt god kvinneandel.

SalMar AS er vårt industri- og salgssegment. Segmentet har nest størst kvinneandel etter SalMar ASA. Forklaringen er nær tilsvarende som for SalMar Settefisk AS. Segmentet er komplekst og inneholder mange stabs- og støttefunksjoner – dette bidrar trolig til å drive kvinneandel i positiv retning.

Oversikt totalt årsverk 2024 rapporterte selskap

Selskap	Kvinner	Menn	Totalt	Andel kvinner målt i %
SalMar ASA	28,50	31,34	**59,84**	**47,68%**
SalMar Settefisk AS	37,03	105,41	**142,44**	**26,01%**
SalMar Farming AS	146,45	901	**1047,46**	**13,98%**
SalMar AS	399,86	804,49	**1204,35**	**33,20%**

Samlet for alle selskapene utgjør kvinnene 24,93% av den totale arbeidsstyrken målt i årsverk. Dette kan sies å være stabilt sammenliknet med året før. Det er en betydelig høyere andel menn enn kvinner i alle selskap, spesielt i SalMar Farming finner vi den største skjevfordelingen. Motsatt finner vi den mest balanserte kjønnssammensetningen i SalMar ASA.

Overordnede observasjoner viser en positiv utvikling i antall ansatte og en forbedring i kjønnsbalansen i de fleste selskapene. Vi ser en generell økning i andelen kvinner i SalMar ASA, SalMar Farming AS og SalMar Settefisk AS, mens SalMar AS har hatt en liten nedgang. Selv om trenden kan sies å være positiv hva gjelder kvinneandel er den marginal, bortsett fra i SalMar Settefisk som har økt sin kvinneandel med 2,3% sammenliknet med fjoråret

Oversikt tilstand kjønnslikestilling 2024 rapporterte selskap// Kvinner-menn: Fast heltid – Deltid – Midlertidig – tilkalling

Selskap	Fast Heltid K	Fast Heltid M	**Fast Heltid Tot**	Fast Deltid K	Fast Deltid M	**Fast Deltid Tot**	Midlert. K	Midlert. M	**Midlert. Tot**	Tilkalling K	Tilkalling M	**Tilkalling Tot**	**SUM**
SalMar ASA	23,73	30,61	**54,34**	4,11	-	**4,11**	0,66	0,72	**1,39**	-	-	**0**	**59,84**
SalMar Settefisk AS	31,75	99,12	**130,87**	2,62	2,08	**4,70**	2,66	3,63	**6,29**	-	0,58	**0,58**	**142,44**
SalMar Farming AS	119,27	832,60	**951,87**	5,47	11,63	**17,10**	20,44	47,96	**68,41**	1,27	8,81	**10,08**	**1 047,46**
SalMar AS	348,33	713,19	**1 061,52**	19,74	28,06	**47,81**	21,01	29,15	**50,16**	10,77	34,09	**44,86**	**1 204,35**

Så godt som 90% av alle ansatte i SalMar-selskapene er ansatte på fast heltid. Dette bidrar til både stabilitet og kontinuitet i selskapets operasjoner. Andelen fast deltid, midlertidig og tilkalling er relativt lav i alle selskap. De generelle observasjonene viser at kvinner har en høyere andel deltidsstillinger i SalMar ASA og SalMar Settefisk AS, mens menn dominerer i SalMar Farming AS og SalMar AS. Hva gjelder midlertidig stilling er det en relativt jevn fordeling mellom kvinner og menn i SalMar ASA – menn dominerer i de andre selskapene. SalMar Farming AS og SalMar AS har en høyere andel menn på tilkalling mens SalMar Settefisk AS har ingen kvinner i tilkallingsstillinger – dette ser ut til å henge godt sammen med den øvrige trenden i kjønnsbalansen på tvers av selskapene.

Overordnet om deltid, midlertidige stillinger og tilkalling

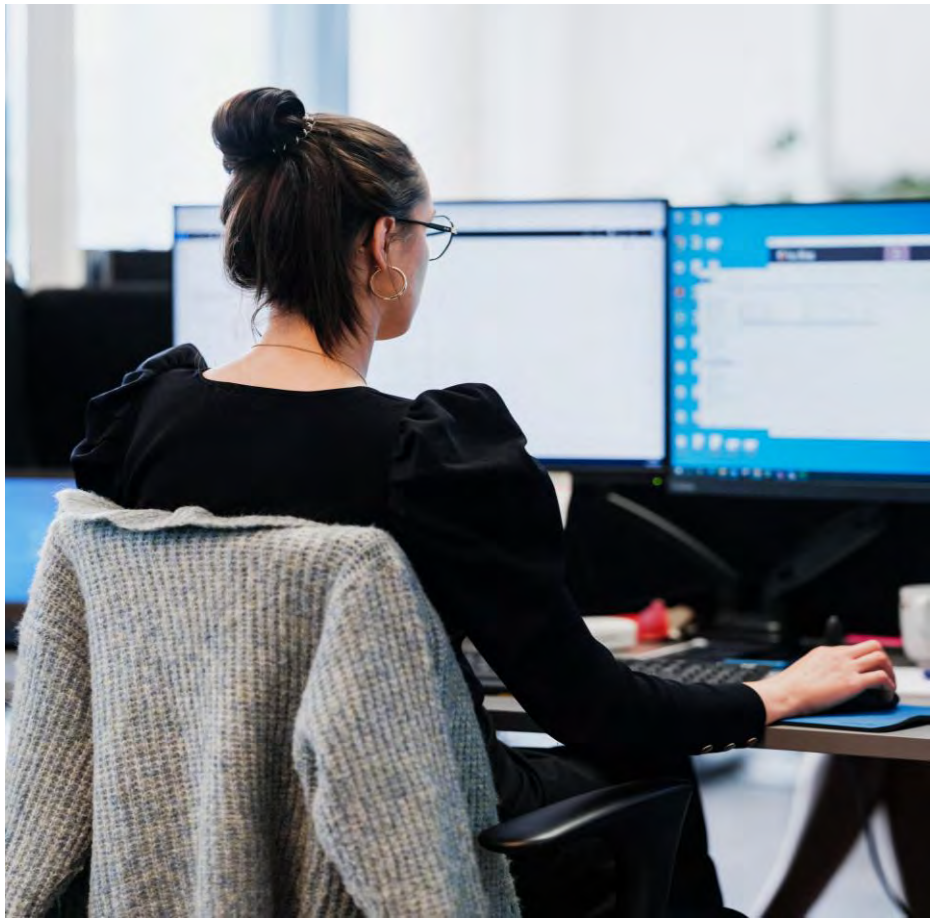
Hovedtrekk

SalMar har som hovedregel at ansatte skal ansettes i 100% stilling. Arbeidstakere som er ansatt på deltids- eller midlertidig kontrakt utgjør derfor et betydelig mindretall av den totale arbeidsstyrken.

Mannsdominansen i selskapet gjenspeiles også i stillinger med redusert brøk. Det er verdt å merke seg at bakgrunnen for en redusert stillingsbrøk, uavhengig av kjønn, er sammensatt fra både selskapets og den ansattes side. Stillingsbrøken kan gjenspeile midlertidige oppgaver, periodebaserte toppbelastninger, tiltak for å redusere belastning på utsatte grupper (for eksempel i relasjon til sykefravær), tilpasning og tilrettelegging for livssituasjon, samt etter eget ønske fra arbeidstaker. Studenter er et godt eksempel på en gruppe arbeidstakere som opplever stor verdi av å jobbe redusert, da de får anledning til å kombinere utdanning med arbeidserfaring. Deltidsarbeid hos SalMar handler i all hovedsak om å finne gode løsninger i samråd med arbeidstaker.

Et viktig poeng i forlengelse av dette er at arbeidsstyrken vi rekrutterer fra, ikke bare består av mennesker som kan jobbe 100% i tillegg til overtid, dersom det skulle være behov for det. Dette er noe vi som selskap må ha respekt for og samtidig se muligheter i. Overordnet handler dette om positive ringvirkninger for samfunns- og selskapsøkonomi så vel som for den enkelte. Tilkallingsvikarer bidrar også i denne sammenhengen. Det er de operative segmentene som i all hovedsak har vikarer, dette skyldes ujevnt behov for ressurser gjennom året, samt håndtering av permisjoner, fravær, prosjekter med mer.

Selskapene gjennomfører årlige evalueringer av sysselsettingen i bedriften i samarbeid med lokale tillitsvalgte, inkludert en løpende vurdering av andelen deltidsansatte, hvor vi etterstreber å gjøre nødvendige tilpasninger for å holde dette på et minimum. Selskapene, med HR i spissen, holder kontroll på utviklingen innenfor dette området og er ansvarlige for å føre dialog med både linjeledelsen og tillitsvalgte. SalMar har i tillegg en aggregert oversikt på konsernnivå, som vist tidligere.



Uttak foreldrepermisjon

Like muligheter til foreldrepermisjon: En praksis for balanse og inkludering

Havbruksnæringen har tradisjonelt hatt arbeidstidsordninger som kan være krevende, spesielt for de som jobber på sjøanlegg. Vanlige arbeidstidsordninger kan inkludere skiftarbeid og rotasjonsordninger, hvor ansatte har flere lengre arbeidstager i strekk etterfulgt av flere fridager. Dette kan være utfordrende for familielivet, men gir også perioder med sammenhengende fritid som kan være fordelaktig for noen. Som en generell praksis forsøker vi som selskap å være fleksible og hensynta familieperspektivet så langt det lar seg gjøre. Dette inkluderer tilpasning av arbeidstider, permisjonsordninger og justeringer av arbeidsoppgaver i perioder.

I SalMar er vi forpliktet til å sikre like muligheter for alle ansatte når det gjelder uttak av foreldrepermisjon. Hver enkelt skal ha frihet til å gjøre personlige vurderinger basert på sin egen familiesituasjon, og vi oppfordrer til en åpen dialog for å finne de beste løsningene både for arbeidstakerne og selskapet. På denne måten legger vi til rette for at foreldrepermisjonen kan løses på en tilfredsstillende måte for både den enkelte forelder og selskapet. Det er viktig for oss at alle opplever støtte i denne viktige delen av livet, og vi gjør vårt beste for å tilpasse arbeidsforholdene der det er mulig.

Det er en gjennomgående tendens at kvinner ofte tar ut større deler av foreldrepermisjonen enn menn, dette ser ut til å ha forsterket seg fra 2023. For 2024 ser vi at SalMar ASA ikke har noen kvinner som har tatt foreldrepermisjon, mens SalMar Farming AS har flest menn som har tatt ut permisjon. Likevel - totalt har kvinnene tatt 1742 uker med permisjon, mens menn har tatt 1114 uker. Dette viser at selv om flere menn tar permisjon, tar kvinner lengre permisjon.

Vi oppfordrer våre mannlige medarbeidere til å ta ut foreldrepermisjon på lik linje med kvinnelige medarbeidere. Samtidig må vi anerkjenne og respektere kulturelle forskjeller samt private vurderinger i synet på, og tilnærmingen til, foreldrepermisjon. Vårt mål er å støtte alle våre ansatte og sørge for en arbeidsplass der likestilling og personlig tilpasning står i fokus.

Oversikt uttak foreldrepermisjon fordelt på selskap 2024

Selskap	Antall kvinner	**Snitt uker kvinner**	Antall menn	**Snitt uker menn**
SalMar ASA	0	**-**	5	**3**
SalMar Settefisk AS	5	**25**	5	**15**
SalMar Farming AS	12	**33**	41	**14**
SalMar AS	37	**33**	30	**15**
SUM TOTALT	54	**91**	81	**47**

DEL 2

Slik jobber vi med å fremme en likestilt arbeidsplass og motvirke diskriminering i SalMar





SalMar er en av verdens største og mest effektive produsenter av laks. Selskapet har oppdrettsaktivitet langs kysten av Norge fra Møre og Romsdal i sør til Troms og Finnmark i nord. I tillegg har vi betydelig slakteri og videreforedlingskapasitet lokalt i Norge med hovedanleggene Innovamar på Frøya og Innovanor på Senja.

For å være en ledende aktør i oppdrettsnæringen, jobber SalMar løpende med kultur- og utviklingsprosesser basert på et felles verdigrunnlag. Dette gjelder både innen lederutvikling, organisatoriske rammeverk, policyer, rekruttering, onboarding og videreutvikling av ansatte generelt. Vi er overbevist om at det er kvaliteten i vår samhandling og måten vi gjør ting på som gjør at vi skaper fremragende prestasjoner i alle ledd i verdikjeden. Gjennom disse utviklingsprosessene bidrar vi til at ansatte:

- Trives
- Utvikles
- Blir i selskapet

Det handler om å skape en arbeidsplass hvor den enkelte har tillit til de de jobber for og med, er stolt av jobben som gjøres og opplever et sterkt fellesskap med kollegaene. Dette er konsekvensen av en likestilt arbeidsplass med likebehandling, hvor diskriminering er fraværende.

Som konsern jobber vi med felles overgripende prinsipper, retningslinjer, og utviklingsmodeller på tvers av selskapene. Dette er viktig for å sikre enhetlig beste praksis samtidig som 'SalMar-medarbeider-opplevelsen' skal være lik uavhengig av organisatorisk- og selskapstilhørighet. Arbeidet med ulike strategier innenfor likestilling og forebygging av diskriminering forankres i konsernet og implementeres i hvert enkelt selskap.

SalMar erkjenner at det å arbeide med tiltak og drivere innenfor likestilling og diskriminering er sammensatt, møysommelig og krevende. En forutsetning for å bygge og utvikle bærekraftige mekanismer som står seg over tid er å involvere bredt, søke å forstå, lære og trene – slik kan en «beste praksis» best bli implementert og operasjonalisert. Uten en slik tilnærming er det krevende å etablere rammeverk og støtteverktøy som skal bidra til å regulere og sikre form, håndheving og gjennomføring. Selv om enkelte frukter kan sies å være «lavhengende», tar det tid å jobbe med helhets- og delelementer som virker innenfor ARP-området. Mange av tiltakene som presenteres her, er langvarige prosesser som pågår og evalueres over tid. Arbeidsstrømmene som støtter opp under likestilling og motvirker diskriminering, tar utgangspunkt i et felles rammeverk i bunn, og presenteres strukturert etter følgende inndelinger:

1. Felles grunnprinsipper og fundament
2. Vekst og utvikling
3. Attraktivitet og rekruttering

Vårt felles overbygg – **FELLES GRUNNPRINSIPPER OG FUNDAMENT**

Policy og retningslinjer for likestilling og arbeid mot diskriminering er fundamentert i konsernet styrende dokumenter. Likestilling og ikke-diskriminering er inkludert i alle deler av konsernets personalpolitikk. Det er et krav at alle ansatte, ledere, sosiale partnere, nøkkelpersonell og innleide er kjent med reglene og prinsippene som bidrar til å skape en sunn og bærekraftig bedriftskultur..

Felles rammeverk

Relevant grunnpolicy og retningslinjer i denne sammenheng er nedfelt i:

- Personalhåndbok
- Lederhåndbok
- Etiske retningslinjer
- Policy og retningslinjer for håndtering av utilbørlig opptreden, diskriminering og mobbing/trakassering på arbeidsplassen
- Varslingsplakat
    - Varslingskanal og prosedyre er tilgjengeliggjort både internt og eksternt
- Policy for anti-korrupsjon og bestikkelser

Flere av retningslinjene har supplerende prosedyrer for å sikre etterlevelse.

Alle ansatte gjennomfører opplæring i våre etiske retningslinjer i tillegg til øvrig reglement. Hver enkelt er også ansvarlig for å sette seg inn i retningslinjene som er relevant for deres rolle. Opplæringen tilpasses språket der det er nødvendig for å sikre at alle forstår og oppfyller forventningene til atferd og forpliktelser.

Rammeverket blir ytterligere styrket gjennom selskapets verdigrunnlag, formulert som seks postulater. Disse postulatene beskriver ønsket atferd blant våre ansatte og brukes sammen med resten av rammeverket i lederopplæring, ulike kulturarena og interne prosesser der det er relevant. En av våre sentrale verdier er "Vi bryr oss". Denne verdien er integrert i SalMar-kulturen og bidrar til høy bevissthet blant alle ansatte, både internt og eksternt, i de områdene selskapet opererer.

Standardisering og enhetlig etterlevelse – spissing av kompetanse

I 2023 gikk SalMar til anskaffelse av nytt. Arbeidet med bygging og implementering av HR-system er en kompleks, sammensatt og tidkrevende prosess – spesielt der når man velger å gjøre HR-systemet til hovedsystem (Master) slik SalMar har gjort. Store deler av 2024 har derfor gått med til å bygge og implementere grunnmodulene i systemet, og lansering ble først i 2025. Fremover nå vil vi kunne bygge data og rapportstrukturer som vil være viktig fremover i vårt arbeid med utvikling av arbeidet med organisasjonen. Målet er at systemet vil bli et støtte- og beslutningsverktøy:

- Mer nøyaktig og omfattende data vil bidra til å lettere identifisere og analysere eventuelle skjevheter i kjønnssammensetningen på ulike nivåer i organisasjonen. Dette vil gi oss innsikt i hvor vi bør sette inn spesifikke tiltak for å fremme en mer balansert kjønnsfordeling

- Systemet vil tilby en transparent plattform for standardisering og sikre en enhetlig etterlevelse av retningslinjer i rekrutterings- og interne forfremmelsesprosesser. Ved å strukturere disse prosessene på en ensartet måte sikrer vi at alle kandidater blir vurdert på like vilkår, basert på kvalifikasjoner og prestasjoner. Dette reduserer risikoen for ubevisste fordommer og fremmer rettferdig behandling, samtidig som vi opprettholder en konsekvent tilnærming til våre retningslinjer på tvers av hele organisasjonen.

- HR-systemet vil gjøre det lettere å overvåke lønnsstrukturer og avdekke ulikheter. Med denne innsikten kan vi iverksette konkrete tiltak for å korrigere eventuelle lønnsforskjeller mellom kvinner og menn

- Systemet vil på sikt kunne hjelpe oss å planlegge og implementere mangfolds- og inkluderingstiltak. Dette kan inkludere alt fra opplæringsprogrammer til initiativer som fremmer balanse mellom arbeid og fritid for alle ansatte



Implementering nytt HR-system



Løpende utvikling av grunnstrukturer



Spissing av prosesser og rutiner



Vårt felles overbygg – **FELLES GRUNNPRINSIPPER OG FUNDAMENT**

Parallelt med implementeringen av HR-systemet har SalMar arbeidet med å tilpasse organiseringen av kompetanse og funksjoner som arbeider innenfor nærliggende og relevante fagområder (for eksempel diverse HR- og personalroller). Dette har vært et viktig i forlengelse av arbeidet med å spisse og standardisere personalprosesser på tvers av selskap. Vi forventer at tilpasningen vil styrke og spisse arbeidet med organisasjonskultur og kompetanse, samtidig som den vil forsterke den systematiske innsatsen for likestilling og mangfold i konsernet på tvers av selskapene.

I 2024 har vi videreutviklet bruken av rekrutteringssystem som ble implementert i 2023. Erfaringene våre så langt er at systemet gir oss en mer strømlinjeformet, effektiv og forbedret rekrutteringsprosess på tvers av segmenter, regioner og avdelinger. Ikke bare opplever våre jobbsøkere prosessen som positiv men verktøyet sikrer også bedre kontroll for at våre rekrutteringsprosesser internt. Som et påbygg har vi i 2024 arbeidet med en ny partner som leverer både verktøy og kompetanse som virker inn i selve seleksjonsprosessene. Målet er å sikre en rettferdig og objektiv prosess for kandidatene og unngå såkalt «bias». Pilotarbeidet i 2024 har hatt som mål å øke effektiviteten og kvaliteten i rekrutteringen, sikrer likebehandling og objektivitet, samt styrker opprettholdelsen av mangfold i seleksjonsprosessen

Lønn og arbeidsvilkår/-ordninger

Medarbeidere i SalMar skal behandles rettferdig og ha like muligheter, inkludert lik lønn for likt arbeid. En betydelig andel av de ansatte i SalMar har tariffflønn og blir avlønnet i samsvar med selskapets gjeldende tariffavtaler og eventuelle særavtaler fremforhandlet med fagforeninger. I tillegg har SalMar et system for individuell avlønning. Lønnen fastsettes individuelt, men sees i sammenheng med intern lønnsstruktur og er speilet mot arbeidsmarked som sådan i tillegg til vurdering av selve funksjonen/rollen (jobbinnhold). Øvrig vurdering og kartlegging av lønn håndteres av nøytrale funksjoner, og regulering må godkjennes av lederens overordnede og HR. For øvrig vises det til lederlønnspolicy som gjelder for selskapets toppledelse, men som også er førende for prinsipper for øvrig ledelse.

Som en del av implementeringen av det nye HR-systemet har det blitt startet et arbeid med gjennomgang av stillingskategorisering etter nivå og funksjon (tittel), samt tilhørende lønnsstruktur og matrise. Arbeidet med dette er sammensatt, involverer flere funksjoner innenfor HR- og lønnsområdet samt også dialog med fagforeninger, og krever en sterk koordinering mot både lønns- og HR-system i bygging.

Prosjektet ble påstartet i 2023 og videreført i 2024. Arbeidet er viktig som ledd i å styrke den interne kontrollen på ytelser på tvers av selskap og vil sikre likebehandling og balanse i ytelser og betingelser. Gjennomgangen og standardiseringen vil ikke bare skape et solid grunnlag for sammenligninger, men også gi innsikt og dybde i grunnleggende data som er avgjørende for analysearbeidet innen lønns- og ytelsesområdet.

Tilrettelegging og nærvær

I SalMar ønsker vi å legge til rette for at flest mulig ansatte kan fortsette å jobbe så lenge som mulig, og vi bestreber oss på å finne fleksible ordninger som imøtekommer behovene til medarbeidere i ulike livsfaser. Dersom begge parter i et forhold arbeider i SalMar, streber vi etter å tilpasse arbeidstiden for å sikre en god balanse mellom arbeid og fritid. Aktiv tilrettelegging gjenspeiles også eksternt gjennom opptak og tilpasninger for 'sårbare' grupper.

SalMar har som overordnet mål at ingen ansatte skal gå sykemeldt uten at tilrettelegging har blitt forsøkt, og vi jobber aktivt for å oppmuntre til nærvær på jobb selv under sykemelding. Gjennom tett dialog med den enkelte ansatte, samt i samarbeid med NAV og lege, forsøker vi å finne gode løsninger og gjøre tilpasninger som muliggjør at ansatte med redusert arbeidsevne kan fortsette å jobbe. Vår ambisjon er at ansatte skal forlate jobben like friske som da de begynte.

Et krevende sykefravær i 2024 har medført et intensivert arbeid langs flere dimensjoner, for eksempel organisatorisk og kompetansemessig, for å forebygge og unngå frafall og tap av ressurser og kunnskap. Dette er ofte langsiktige prosesser med høy kompleksiset. Flere tiltak er allerede omtalt i delen om «Vårt felles overbygg», og flere vil bli presentert senere.



Implementering nytt HR-system



Løpende utvikling av grunnstrukturer



Spissing av prosesser og rutiner



Vårt felles overbygg – **FELLES GRUNNPRINSIPPER OG FUNDAMENT**

Sosiale partnere - vernetjeneste og tillitsmannsapparat

I SalMar anser vi de sosiale partnerne som viktige aktører, både når det gjelder driftsorganisering og sosiale og kulturelle faktorer som fremmer likestilling og hindrer diskriminering. Vår høyeste prioritet er helse og sikkerhet for våre medarbeidere. Vår vernetjeneste og vårt tillitsapparat er viktige samarbeidspartnere for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Gjennom hele 2024 har det jevnlig vært avholdt samarbeidsmøter med tillitsvalgte for å informere om og drøfte saker av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold. Hovedverneombudene fra driftssegmentene og SalMar ASA er representert i Konsern-AMU, disse deltar også i underutvalg i respektive segment. I 2024 ble det gjennomført flere underutvalgsmøter, disse har rapportert videre til Konsern-AMU for å opprettholde fokus og ivareta en ensartet praksis rundt HMS-arbeid.

Vernetjenesten og tillitsmannsapparatet er aktive organer i SalMar, og er kjent blant alle våre ansatte. Deres innsikt, forståelse og påpasselighet sikrer at vi når ut til og tar vare på helheten av organisasjonen når det gjelder praksiser som påvirker likestilling og diskriminering i selskapet.

Rus- og spillavhengighet

SalMar er en rusfri arbeidsplass som praktiserer nulltoleranse fra å møte påvirket av eller bruke rusmidler på jobb. Vi har en sterk forpliktelse til å opprettholde et trygt, produktivt og sunt arbeidsmiljø og jobber for å fremme holdninger som bidrar til en inkluderende og hensynsfull kultur som setter sikkerheten først.

Samtidig erkjenner vi at livet kan by på utfordringer, og at ansatte noen ganger kan gjøre feilvurderinger. SalMar ønsker å støtte ansatte som opplever konflikter mellom avhengighet og arbeidsutførelse, eller som på annen måte handler i strid med selskapets legitime interesser, så langt det er forsvarlig og mulig. I 2024 ble vår policy på rus- og spillavhengighet oppdatert og implementert på nytt i hele organisasjonen. Arbeidet med å løfte fokus på rus- og spillavhengighet ble gjort som del av en dyptgående kartlegging og tilrettelegging av rustesting. Arbeidet på området har blitt anerkjent som viktig av alle sosiale partnere.

Organisasjonen har etablert en støttestruktur som bistår ansatte som ber om eller trenger hjelp som ledd i å støtte ansatte gjennom vanskelige tider og bidra til at de kan komme tilbake til et stabilt punkt uten å bli utestengt fra arbeidsmiljøet.

Varsling

Som selskap verdsetter vi åpenhet og har et lavterskeltilbud for å rapportere om aktiviteter som strider mot lover, forskrifter og våre interne retningslinjer. Eksempler på kritikkverdige forhold inkluderer mobbing, seksuell trakassering, diskriminering, rusmisbruk, økonomiske misligheter, farer for liv og helse samt brudd på trygg-mat og andre upassende handlinger i SalMar ASA og dets datterselskap.

Ikke alle varsler er å betrakte som varsler etter arbeidsmiljøloven, men de gir en indikasjon eller temperaturmåling på elementer som virker inn mot likestilling og diskriminering. I 2024 mottok selskapet enkelte varsler som bidrog til å forsterke arbeidet på området «Felles grunnprinsipper og fundament», så vel som områder innenfor kultur og kompetanse. Avhengig av type varsel behandles varslene internt eller i samarbeid med eksternt kompetansemiljø.

Alle våre ansatte, leverandører og publikum har mulighet til å rapportere slike forhold på en trygg måte gjennom vår eksterne varslingskanal, som er tilgjengelig i selskapets kvalitetssystem og på vår hjemmeside www.salmar.no.



Implementering nytt HR-system



Løpende utvikling av grunnstrukturer



Spissing av prosesser og rutiner



Vårt felles overbygg – **VEKST OG UTVIKLING**

Et helhetlig perspektiv

Å jobbe med likestilling og motvirke diskriminering fordrer mer enn «bare» prosedyrer og rutinebeskrivelser. Det er selvsagt viktig ha på plass dette som del av et felles sett med kjøreregler, men for å håndtere de komplekse og mangefasetterte utfordringene som virker når vi snakker om likestilling og diskriminering, må man ha et tilleggsperspektiv – det handler om å se mennesket og rammeverket som virker rundt den enkelte.

I tillegg til å sikre at de personaltekniske aspektene er i orden, er det avgjørende å jobbe balansert med tiltak som griper inn i ledelsessystemet og -strukturene i selskapet, det organisatoriske arbeidsmiljøet, det psykososiale klimaet og ulike interessenter som påvirker vår daglige virksomhet og omgangsform/atferd. Mer konkret:

- Ledelsessystemet omhandler ledelsesprinsipper, verktøy for ledelse og utvikling av lederskap, samt operasjonalisering og opplæring av atferd som fremmer mening, mestring og autonomi blant våre ansatte innenfor rammeverket som er etablert i selskapet
- Organisatorisk arbeidsmiljø omfatter den strukturelle oppsettet - organisasjonshierarki, avdelingsstruktur, organisering av produksjonslinjer, roller, funksjoner, lønnsstruktur, kommunikasjonslinjer osv. - og hvordan dette påvirker den interne kulturen og samhandlingen. Selskapets oppsett og driftsrammeverk har naturligvis innvirkning på arbeidsmiljøet og opplevelsen av for eksempel rettferdighet og likebehandling.
- Det psykososiale omhandler ansattes atferd, motivasjon og emosjoner, som er påvirket av deres verdier, normer, holdninger og antakelser. Dette utgjør vår interne samhandling og kultur, og påvirker også hvordan den enkelte medarbeider oppfatter og utøver selskapets rutiner og prosedyrer
- Eksempler på relevante interessenter er arbeidsmiljøutvalget (AMU), vernetjenesten og tillitsmannsapparatet. Disse aktørene har retningslinjer som styrer deres funksjon og spiller en rolle både politisk og verdimessig i våre utviklingsprosesser

I SalMar er vi bevisst denne komplekse totaliteten og søker å forstå hvordan dimensjonene samhandler, skal at vi kan identifisere mekanismer og tiltak når vi jobber med arbeidsmiljø og likestilling. Det gjør at vi:

- Arbeider på flere nivå (organisasjon, struktur, medarbeidere og ledelse) parallelt
- Arbeider med kombinasjon med flere faktorer
- Arbeider med differensierte tiltak basert på spesifikke behov (kjønn, etnisitet, alder, etc.)
- Sikrer involvering av rette roller og grupper som har reell påvirkning på forhold som ønskes endret

I 2024 ble det blant ant gjennomført flere tilpasninger i organisasjonen som ledd i å både øke forsvarlighet i drift men også for å legge til rette for at ansatte, ledere og selskapet skal komme tettere på hverandre. Flere av tilpasningene har vært nødvendig å avklare med tillitsmannsapparatet og i dialog med ansatte. I forbindelse med å agere helhetlig og balansert ble det i 2024 gjennomført flere aktiviteter i forbindelse med SalMarskolen. Tematikk på lederarenanen i 2024 har vært tilpasset behov som var avdekt i undersøkelse i 2024 (se under), det samme gjelder selve kulturarenane til SalMarskolen. Flere av tema som ble arbeidet med henger sammen med blant annet likestilling og diskriminering slik det kommer til uttrykk gjennom blant annet atferd hos den enkelte.

Medarbeiderundersøkelse som kilde fokus og prioritering

Medarbeiderundersøkelser er verdifulle verktøy for å få innsikt i ansattes opplevelser av blant annet likestilling og diskriminering på arbeidsplassen. Denne innsikten er avgjørende for å iverksette effektive tiltak og for å skape et arbeidsmiljø der alle ansatte føler seg verdsatt og behandlet rettferdig.



Vekst i rolle og utvikling i funksjon



Utvikling av lederskap og spesialisering i fag



Utvikling av organisasjon



Vårt felles overbygg – **VEKST OG UTVIKLING**

I 2023 gjennomførte SalMar en undersøkelse i samarbeid med konsulentselskapet Great Place To Work. Totalt 2227 medarbeidere i SalMar mottak invitasjon til å delta, 1932 medarbeidere besvarte undersøkelsen – hvilket gir en svargrad på 86,7%.

I medarbeiderundersøkelsen ble det stilt spørsmål som omhandler likestilling og diskriminering under dimensjonene; troverdighet, respekt, rettferdighet, stolthet og fellesskap. Det ble også stilt konkrete spørsmål om egenopplevd eller observert mobbing og trakassering. Undersøkelsen var anonym, dert var frivillig å delta og den ble gjort tilgjengelig på flere språk for å senke terskelen for deltakelse.

I analysearbeidet høsten 2023 dykket vi ned i ulike demografiske variabler som kjønn, alder og stillingsnivå for å forstå bakenforliggende faktorer. Alle medarbeidere ble engasjert i å definere kjerneområder for oppfølging, tiltak og utviklingsmål på konsern- og avdelingsnivå. Tiltakspakken kan sies å ha vært bredspektret og kulminert i tiltak som virker inn mot blant annet både organisasjon og struktur så vel som ledelse og kompetanse. En stor del av disse ble arbeidet med på ulike arena og på flere nivå i 2024 og forsterket allerede pågående prosesser.

Vi har erfart at en bred involvering har vært positiv for å bedre forstå de ansattes opplevelse av likestilling, mangfold og diskriminering i selskapet. Dette gjør at tiltakene blir mer relevante og målrettede samt at de ansatte stiller seg bak og tar eierskap til tiltak.

SalMarskolen og ledertrening

En del av SalMars arbeid med kultur, likestilling og diskriminering er organisert gjennom SalMarskolen - en årlig kulturarena som involverer alle ansatte. På denne arenaen fokuseres det på både konsernets og selskapenes ambisjoner og målbilde, samt prioriterte kortsiktige fokusområder innenfor de ulike segmentene. En viktig driver for SalMarskolen er involveringen av ansatte i diskusjoner og prosesser relevante for deres områder.

Konsernets verdigrunnlag og kultur er alltid et tema på SalMarskolen, og vinkling styres av uttalte behov i selskapet. For 2024 ble tematikk og vinkling tilpasset underlag som var gitt gjennom nevnte undersøkelse, og så godt som alle ansatte har vært med på SalMarskolen.

I SalMar har vi forpliktet oss til å utvikle ledere som ikke bare effektivt forvalter ressursene, men også fungerer som fyrtårn for verdibasert lederskap. Våre ledere skal være gode eksempler, handle og treffe beslutninger basert på verdier og retningslinjer, samt ta vare på mangfoldet i de kulturene de leder. Det er essensielt at selskapet støtter lederne i å lykkes med sitt oppdrag. Implementeringen av HR-systemer som lederverktøy etter behov som er definert av lederne, lederhåndbok og praktisk ledertrening er konkrete bidrag i denne sammenhengen. Alle disse har vært jobbet med på ulike nivå gjennom i 2024, og nytt er planlagt i 2025.

Mestring og forfremmelse

Alle ansatte i selskapet gjennomgår en opplærings- og onboardingsplan tilpasset den stillingen de er ansatt i. Formålet er å sikre at alle nyansatte får tilstrekkelig opplæring i sine arbeidsoppgaver, slik at de kan beherske jobben sin og utføre arbeidet på en sikker og trygg måte. Opplæringsprogrammene er tilpasset avdeling og funksjon, og lederen følger opp opplæringen i samarbeid med den ansatte, eventuelt støttet av faddere eller en opplæringskoordinator der det er hensiktsmessig. Vi er bevisst på språk- og kulturbaserte utfordringer, samt at flere ansatte kan ha dysleksi. Derfor tilpasses opplæringen med hensyn til språk (morsmål), bruk av video og visuelle hjelpemidler, i tillegg til praktisk opplæring. Et stort antall nyansatte har vært igjennom en slik oppstartsprosess i 2024, og mye læring hentes fra dette når vi løpende utvikler kompetanse og onboardingsmodul i HR-systemet – dette vil være viktig for å sikre at alle blir ført igjennom et opplæringsløp på en god måte.



Vekst i rolle og utvikling i funksjon



Utvikling av lederskap og spesialisering i fag



Utvikling av organisasjon



Vårt felles overbygg – **VEKST OG UTVIKLING**

SalMar har ambisjoner om at alle ansatte skal få veiledning og delta i sin egen evalueringsprosess sammen med nærmeste leder. Den tette oppfølgingen som ansatte har som en del av opplæringen fortsetter som en del av medarbeider- og utviklingssamtalene. Her ble det gjennom 2024 jobbet med flere tiltak; tidligere nevnte organisasjonsendringer samt gjennomføring av ledertrening i 2024 noen eksempler på tiltak som skal bidra til at vi kan lykkes med dette. Målet er at vi skal komme tettere på den ansatte og identifisere ansattes trivsel, mestring, og sammen vurdere utvikling og prestasjoner. Målet er å gi alle like muligheter for profesjonell vekst basert på funksjon og rolle.

I SalMar er det en økende satsing på intern mobilitet og synliggjøring av karrieremuligheter. Flere forfremmelser og stillingsendringer i 2024 ble gjennomført etter kunngjøring av ledige stillinger og søknadsbasert strukturert utvelgelsesprosess. Rekruteringsverktøyne som er nevnt tidligere har blitt utprøv internt i 2024 og HR har vært en aktiv bidragsyter i å sikre økt profesjonalitet og objektivitet i prosessene.

Gjennom aktiv involvering av HR/personal og prinsippet om "leders-leder involvering" søker selskapet å gjennomføre så nøytrale prosesser som mulig for å redusere risikoen for feilansettelser. Målet er å identifisere rett person til rett jobb og unngå tilfeldige sympatier eller antipatier som grunnlag for utvelgelse, uavhengig av den som eier ansettelsesprosessen.

Ansattes utvikling handler ikke bare om å øke kompetansen gjennom ekstern opplæring og potensielle forfremmelser. Utvikling omfatter også muligheten for horisontal bevegelse innen organisasjonen - en form for mobilitet som selskapet anser som viktig og styrkende, og som vi aktivt søker å fremme når det er mulig. Ved å oppmuntre til slik mobilitet får ansatte ikke bare sjansen til å vokse innen sitt eksisterende arbeidsområde, men det gir også selskapet en fleksibilitet til å tilpasse arbeidsdagen for ansatte som har behov for det



Vekst i rolle og utvikling i funksjon



Utvikling av lederskap og spesialisering i fag



Utvikling av organisasjon



Vårt felles overbygg – **ATTRAKTIVITET OG REKRUTTERING**

Styrken i å bidra og ta del

I SalMar har vi en sterk tro på at vårt indre liv må henge sammen med vårt forhold til samfunnet rundt oss. Vi ser på samfunnsansvar som en kjernekomponent i bærekraft. Vi skal ta vårt ansvar «der vi er» og bidra til å utvikle og styrke et robust og mangfoldig samfunn. Vårt mål er å legge til rette for 24-timers mennesket gjennom å skape livskraftige og vitale lokalsamfunn. SalMar ønsker å skape «rom for alle»; hvor den enkelte får mulighet til å utvikle seg, bidra i et fellesskap og oppleve mestring og trivsel. Vi har tro på at dette vil skape attraktivitet og aktivitet, og i neste omgang gi tilgang på kompetanse, lokal arbeidskraft og tjenester. Dette perspektivet ligger til grunn for forvaltning av våre regionale fond (sponsorat) og resonerer godt med vår internpolicy og innretning av arbeid med mangfold og likestilling. I 2024 ble flere millioner kroner delt ut etter gitte vurderingskriterier – mer informasjon om fondene vurderingspolicy ligger ute på www.salmar.no.

Som en betydelig distriktsaktør har SalMar etablert interne aktivitetsgrupper som initierer fritidsaktiviteter og sosiale sammenkomster for ansatte og deres familier. Målet er å bidra til at ansatte raskt blir inkludert og føler seg integrert i samfunnet og nærmiljøet de lever i - uavhengig av nasjonalitet, kjønn, og alder mm. For våre utenlandske medarbeidere tilrettelegger vi norskkurs, som er et tiltak for å senke terskelen for deltakelse, integrering og personlig utvikling. I 2024 fulgte disse aktivitetsgruppene opp med flere tiltak rettet mot både ansatte og lokalsamfunn.

Vi kontinuerlig jobber med å utvikle og forbedre våre personalprosesser, med fokus på å skape muligheter for alle til å delta aktivt i arbeidslivet og fellesskapet. Gjennom 2024 har vi blant annet gjennom samarbeid med NAV og kommuner lokalt gitt flere flyktninger jobbmuligheter, og har et stående samarbeid med NAV om å gi ungdom som av ulike grunner har havnet utenfor arbeidslivet en arbeidsmulighet/arbeidsutprøving.

Kunnskapsformidling og mulighetsorientering

SalMar har også i 2024 jobbet med aktiv promotering av næringen og karrieremulighetene som finnes.

Vi har vært aktive på flere yrkes- og utdanningsmesser – her har være kvinnelige ansatte blitt spesielt løftet frem. Dette er en integrert del av vår forpliktelse til å fremme likestilling og mangfold, både internt og i bransjen som helhet. Våre kvinnelige representanter spiller en avgjørende rolle i å inspirere og veilede unge kvinner som vurderer en karriere innen vår bransje. Gjennom deling av sine erfaringer og suksesshistorier fungerer de som rollemodeller og viser de mange mulighetene som finnes. Hva gjelder flere kvinner i havbruk så kan selskapets engasjement også leses av SoMe prosjektet «Jenter i havbruk».

SalMar jobber ut mot skoler lokalt «der vi er», samt andre utdanningsarenaer for å fremme kunnskap og synliggjøre karrieremuligheter. SalMar har bl.a. en aktiv rolle i Brohodet bevegelsen, som har sitt utspring i en samarbeidsavtale mellom NTNU Havtorn og Guri Kunna VGS, og som investerer i samspill mellom havbrukssektoren, videregående skole, universitet og offentlig forvaltning.

SalMars visningssentre spiller også en aktiv og viktig rolle i vårt arbeid med omdømmebygging og rekruttering. Konseptene i flere av sentrene er bl.a. rettet mot ungdommer. På denne måten får vi formidlet kunnskap om næringen, noe som vi ser er med på å øke interessen og bidrar til større søknad til blå fag på videregående skole.

Både visningssentrene og aktiviteten vår mot skoler og andre utdanninginstitusjoner viser bredden av muligheter i selskapet for alle.

Men så det er nevnt; kvinner utgjør bare én av flere faktorer som bidrar til økt mangfold i selskapet. Mangfold skapes av en rekke elementer utover kjønn; inkludert etnisitet, religion, funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet, alder med mer. SalMar verdsetter mangfold i sin bredde og anerkjenner viktigheten av dette for innovasjon, samt evnen til å utfordre etablerte praksiser, lederskap, organisasjonskultur og andre tidligere nevnte områder.



Muligheter og mangfold



Ansvar og delaktighet



Bevisst og «rettferdig» rekruttering



Vårt felles overbygg – **ATTRAKTIVITET OG REKRUTTERING**

Bred kunnskapsformidling og mulighetsorientering for å stimulere til mangfold, handler altså om en utvikling og forsterkning av både sosial og økonomisk verdi slik vi ser det – ikke bare for oss som selskap, men for samfunnet og yrkeslivet generelt.

Aktiviteten knytet til kunnskapsformidling og mulighetsorientering fortsatte i uforminsket styrke gjennom hele 2024.

Markeringer av standpunkt

SalMar er bevisst sitt sterke mangfold og vier flere merkedager spesiell oppmerksomhet. Også i 2024 fremhevet vi mangfoldet i blant annet våre multinasjonale slakteri og bearbeidingsanlegg. Dette ble gjort gjennom synliggjøring av ulike kulturer og matretter, samt støtte til ansattes egne initiativ som klubber og aktiviteter for å feire mangfoldet.

Aktiviteter og holdninger knyttet til likestilling og mangfold kommuniseres internt via både intranett og egen sosialdelingsplattform i tillegg til fysiske arena, være seg familiedager, festarrangement, SalMarskolen eller egne nyhetsbrev og hilsener fra CEO til alle ansatte i konsernet.

Psykisk helse og utenforskap er viktige fokusområder for SalMar. Viktigheten av dette gjenspeiles i storsamfunnet, egne funn i medarbeiderundersøkelsen og trender innen sykefravær. Våre analyser og interne prosesser peker på at vi finner flere elementer her som virker sammen med mangfold, likestilling og diskriminering. Den tidligere nevnte medarbeiderundersøkelsen har utkrystallisert flere momenter som har vært gjenstand for bearbeiding i 2024.

I forlengelse av overstående er det verdt å nevne at SalMar jobbet tett sammen med *MOT Norge* på flere interne prosesser i 2024. SalMar og MOT Norge sitt strategiske samarbeid utgjør et koblingspunkt mellom fremtidige og nåværende arbeidstakere. Målet er å fremme barn og unges trivsel, psykiske helse, livskvalitet og opplevelse av mestring.

Samtidig har vi tro på at MOT med sin erfaring, kompetanse og verktøykasse kan tilføre selskapet mye på området. I 2024 har derfor MOT vært aktive på et stort antall lederutviklings- og kulturarena i SalMar. Vi har erfart at verktøykassen MOT besitter er like relevant for oss voksne som del av et arbeidsmiljø, som den er for ungdom og deres livsmiljø. Samarbeidet med MOT er et av flere initiativ rettet mot psykisk helse og utenforskap.

Rekruttering

Det er en kjent realitet at fordommer og ubevisst diskriminering kan påvirke rekrutteringsprosesser. I rekrutteringsbransjen påpekes blant annet alder, kjønn, etnisitet, neurodiversitet og funksjonsnedsettelse som faktorer som kan skape bias i prosessene - mange opplever å bli ekskludert på grunnlag av egenskaper som ikke påvirker deres evne til å utføre en fremragende jobb. Å være oppmerksom på og håndtere bias i rekrutteringsprosesser er avgjørende for å sikre rettferdige og objektive avgjørelser, spesielt når det gjelder å fremme likestilling og mangfold.

For å opprettholde mangfold i våre prosesser har vi fortsatt vårt arbeid gjennom 2024 med fokus på opplæring, deltakelse på relevante rekrutteringsarenaer, riktig fordeling av rekrutterings- og seleksjonskompetanse i organisasjonen, samt en HR-organisasjon som er tett involvert i rekrutteringsprosesser.

SalMar jobber med en rekrutteringsstrategi og helhetlig modell og systemstøtte som skal sikre rettferdig behandling av kandidater. Målet er å nå *hele arbeidsstyrken* og identifisere talenter som av og til overses; i denne sammenheng er kunnskap og verktøy som bidrar til både likebehandling (*equality*) og rettferdig behandling (*equity*) i rekrutteringsprosesser avgjørende. Etablering av samarbeid med ekstern aktører på dette området har vært nevnt tidligere, og flere «pilotseleksjonsprosesser» har vært gjennomført i 2024 med stort hell.

Muligheter og mangfold

Ansvar og delaktighet

Bevisst og «rettferdig» rekruttering

Overordnet om strategi og handlingsplan ARP

Gjennom 2024 har SalMar fortsatt å arbeide strukturert og helhetlig med tiltak innen likestilling, mangfold og inkludering. Flere omfattende prosesser og tiltak pågår parallelt, og vi forventer at disse vil gi resultater over tid. Arbeidet er i stor grad organisert med utgangspunkt i et felles rammeverk som omfatter SalMar-familien i Norge (heleide selskaper). Det er derfor viktig å redegjøre for og adressere dette helhetlig, slik det gjøres her.

Samtidig er det nettopp denne helhetlige tilnærmingen som forklarer hvorfor utviklingen på området tar tid; ulikt modenhetsnivå på tvers av selskapene krever ulike tilnærminger. Dette innebærer at vi, samtidig som vi bygger en felles struktur, også må tilpasse prosesser med skreddersøm.

SalMar har tro på at bred involvering av organisasjonen er avgjørende for å sikre eierskap og forankring til en rettferdig personalpolitikk, drevet av bærekraftig lederskap. HR har vært en naturlig pådriver i dette arbeidet. Som en funksjon med kontaktflater mot de fleste deler av organisasjonen, har HR løpende søkt involvering og forankring hos tillitsvalgte, ledere og annet nøkkelpersonell – tilpasset den enkelte prosess.

Samtidig ser vi behovet for å fasilitere en enda tydeligere samhandlingsstruktur med tillitsvalgte på dette området. Dette vil styrke helheten og det systematiske arbeidet med å fremme likestilling og hindre diskriminering i organisasjonen ytterligere.

I 2024 har SalMar ASA med datterselskaper oppdatert sin selskapsstrategi. De fleste tiltakene som omtales her og fremheves i tabellen på denne siden, er nå integrert som en naturlig del av denne strategien som går frem til 2029. Dermed er også kontinuiteten i arbeidet sikret.

Overordnet handlingsplan på tvers av selskap – kjernetid 2025 (prosesser med overlapp fra 2024)

Område	Hva
Felles grunnprinsipper og fundament	• Ferdigstille implementering nytt HR-system Fase 1 • Spisse og standardisere personalprosesser og policyer • Ta i bruk masterdata i nytt system og derigjennom utvikle rapport og analysestruktur for å identifisere «skjevheter» og uønsket organisasjon- og individeffekter • Tilpasse organisering og implementere økt deltakelse av sosiale partnere i det helhetlige ARP-arbeidet på tvers av selskap • Likestilling og mangfold som fast agendapunkt i Konsern-AMU • Fremholde prosess med å videreutvikle og forsterke «ledersignalet» og standpunkt hva gjelder mangfold
Vekst og utvikling	• Utvikle og tilpasse konsept for lederopplæring og –utvikling, relatert til funn i GPTW i relasjon til likestilling og mangfold samt uttalt behov i organisasjonen • Som del av oppstart Fase 2 i HR-system utvikle modell/struktur for medarbeideroppfølging og –utvikling alle ansatte • Videreføre og tilpasse SalMarskolen som felles kulturarena for alle med økt fokus på blant annet mangfoldstematikk • Utvikle målrettede opplæringstiltak relatert til identifiserte og uønskede hendelser innenfor diskriminering/trakassering (generert av arbeid med bl.a sykefravær og varsler
Attraktivitet og rekruttering	• Identifisere relevante nettverks- og rekrutteringsarena som kan utfordre vanetenkning, samt tilpasse bruk av ressurser i tillegg til utvikling av form og innhold i budskap > Dette i relasjon til rekruttere fra hele befolkningen, særlig med fokus på kvinner • Økt profesjonalisering rekrutteringsprosesser og motvirke bias; skolering HR-personell, sertifisering i bruk av verktøy samt utvikle egen rekrutteringsstrategi (bl.a krav til rekrutteringskompetanse på ulike nivå) • Strukturere og forankre mangfoldsårshjul på tvers av selskap • Gjennomføre en «PULS-måling» basert på GPTW-kartleggingen fra 2023 for å undersøke hvordan utviklingen og effekten av tiltak innen likestilling, diskriminering og mangfold oppleves å ha fungert

Signaturer fra Konsernsjef



Frode Arntsen
CEO SalMar ASA

SALMAR

www.salmar.no