



VI BRYR OSS // INKLUDERING OG MANGFOLD

- Likestillingsredegjørelse SalMar ASA og heleide datterselskap i Norge



*Passion
for Salmon*



Om redegjørelsen

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

Likestillingsredegjørelsen¹ du nå leser er delt inn i tre deler og omhandler 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:

- Del 1: Redegjørelse av arbeidsstyrken og kjønnslikestilling
- Del 2: Lønnsanalyse
- Del 3: Overordnet om arbeid for likestilling og mot diskriminering

SalMar har inngått et samarbeid med Equality Check AS² som ledd i å systematisere og utvikle ARP-prosessen og -arbeidet. Årets publikasjon er imidlertid tilpasset egen mal med utdrag fra analyser gjort i Equality Check.

1. Innfusjonerte selskap fra 2022 (NTS, Salmonor og NRS), er i lønnsanalysen holdt utenom da ansatte fra disse selskapene var underlagt egne juridiske enheter store deler av 2023 og ble konsolidert inn som del av SalMar Farming AS og SalMar Settefisk AS først i høst 2023 – da både harmonisert inn som del SalMar sin lønnsstruktur og –system, samt organisatorisk. For å benytte det beste tilgjengelige datagrunnlaget besluttet vi å holde innfusjonerte selskap utenfor. Vi anser påvirkningen av dette på de presenterte resultatene som minimale. Vi er av den klare oppfatning at dette ikke undergraver hensikten med ARP og selskapets arbeid for likestilling og motvirkning av diskriminering. Samtidig omfatter dette dokumentet om lag 2000 ansatte i hele verdikjeden og kan slik sett anses å være representativ for selskapets situasjonsbeskrivelse.

2. Se <https://www.equalitycheck.com/nb/> for mer informasjon

Fra CEO i SalMar ASA

Likeverd, mening og mestring

Med over 2500 ansatte fra 58 forskjellige nasjonaliteter er likestilling og arbeidet med å motvirke diskriminering fundamentalt i vårt selskap. Vår mangfoldige arbeidsstyrke gir oss et rikt spekter av perspektiver, erfaringer og ikke minst potensiale. Vi er dedikert til å påse at alle ansatte blir behandlet likt og rettferdig, og har like muligheter til å utvikle seg i sin rolle og i selskapet, uavhengig av datterselskap og virksomhetsområde.

En av SalMars kjerneverdier er "Vi bryr oss." Dette betyr at vi skal ta vare på laksen, miljøet, lokalsamfunnene vi er en del av – og vi skal ikke minst bry oss om det kollegiale fellesskapet og hverandre. Dette gjelder både for oss som arbeidsgiver og den enkelte. I SalMar skal alle ansatte ha like muligheter til vekst og karriereutvikling, uavhengig av bakgrunn. For oss er det svært viktig at alle kan være seg selv, trives i arbeidsmiljøet og oppleve både mening og mestring i sitt arbeid.

SalMar er et ungt selskap, i en ung næring og vår reise har så vidt begynt. Vi anerkjenner at våre menneskelige ressurser og vår kultur er vårt viktigste fortrinn på vår reise til å bli verdens beste oppdrettsselskap. Vi forstår også at våre prestasjoner som selskap er avhengige av den innsatsen hver enkelt ansatt legger ned. Derfor er likebehandling essensielt for å skape en inkluderende kultur hvor hver medarbeider føler seg verdsatt og respektert og får brukt sine ferdigheter og potensiale uavhengig av alder, kjønn, etnisitet, språk, seksuell orientering eller religion.

Vi jobber aktivt med å støtte en balansert hverdag, hvor 24-timers mennesket og livets forskjellige faser og behov tas hensyn til. Dette er en del av vår forpliktelse som arbeidsgiver - slik sikrer vi en bærekraftig organisasjon og bare slik lykkes vi med vår felles målsetning!



Frode Arntsen
CEO



CEO Frode Arntsen



SalMar handler om laks og mennesker i verdensklasse. Mat til verden laget av mennesker som kan sitt håndverk og som utfører det med *passion*. Vi har sterk tro på at det er vår kultur og måten vi samhandler på som skaper sterke prestasjoner og resultater. Vår suksess avhenger av at hver og en av våre ansatte finner mening i arbeidet og tilhørighet i et sterkt fellesskap. Vi ønsker at alle våre medarbeidere skal trives, og vi jobber kontinuerlig med å utvikle, skape stolthet, motivasjon og eierskap til vårt felles prosjekt: Å være Verdens Beste Oppdrettsselskap.

Alle i SalMar skal behandles rettferdig og med respekt, uavhengig av etnisitet, religion, funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og –uttrykk, alder, sosial bakgrunn og selvfølgelig kjønn. I SalMar skal vi fremme et arbeidsmiljø som *ser, hører* og *verdsetter* enkeltpersoner og deres unike ferdigheter – slik skaper vi et balansert, produktivt, likestilt og bærekraftig arbeidsmiljø. Vi har mange pågående initiativ, tiltak og prosesser som bidrar til positiv og sterk utvikling innenfor dette feltet. Samtidig identifiserer vi kontinuerlig nye områder som kan løfte oss ytterligere. Mangfold og likestilling er allerede en integrert del av vårt arbeid med *grunnprinsipper, utvikling og rekruttering* i selskapet. For å komme videre handler det i stor grad om økt bevissthet, samt å analysere og utfordre vanetenkning, strukturere og integrere mål og prinsipper i vår daglige forvaltning av selskapets humankapital.

Alle i SalMar er her av en grunn, og ingen kan unnværes. Vår kultur og vårt mangfold er vår styrke – derfor står også individet sentralt når vi søker å forstå og finne de rette mekanismene, som skaper et likestilt miljø hvor ansatte er motiverte og trives.

Arthur Wisniewski
HRM DIR SalMar ASA

DEL 1

Redegjørelse av arbeidsstyrken

- Kjønnsbalanse
- Deltidsansettelse og midlertidig ansettelse
- Uttak foreldrepermisjon



Oppsummering kjønnsbalanse

For å oppnå våre strategiske mål, er det avgjørende at vi rekrutterer og beholder dyktige ansatte uavhengig av deres kjønn, alder eller bakgrunn. Dette kan imidlertid bare oppnås ved å tilby et arbeidsmiljø som både er attraktivt og trygt. På denne måten kan vi tiltrekke og beholde høyt kvalifiserte personer som vil bidra til vår samlede måloppnåelse.

Vi har en mangfoldig arbeidsstyrke. For heleide norske selskaper med rapporteringsplikt³ bestod den samlede arbeidsstyrken av 537 kvinner og 1618 menn, fra 58 forskjellige land, hvilket gir en kvinneandel på 24,7% for de rapporteringspliktige selskapene konsernet.

SalMar jobber aktivt for å rekruttere kvinner i det som tradisjonelt har vært en mannsdominert bransje. Dette gjør vi ved å promotere de store mulighetene som finnes for kvinner i alle deler av vårt selskap. SalMar har en helintegrert verdikjede og karrieremulighetene er mangfoldige. For rapporteringsåret har andelen kvinner økt i alle segmenter i SalMar bortsett fra i Salg & Industri (SalMar AS). Kvinneandelen er betydelig høyere ved konsernets administrasjons- og slakte- og bearbeidingsanlegg enn på settefisk- (SalMar Settefisk AS) og oppdrettsanlegg (SalMar Farming AS). I SalMar Farming har rekruttering av kvinner vært viktig, da kvinneandelen er lavest i dette segmentet. Det er gledelig å se at segmentet har hatt en økning i kvinneandelen fem år på rad, og har mer enn doblet antallet kvinnelige ansatte i perioden.

Oversikt kjønnsbalanse heleide selskap Norge med rapporteringsplikt; fast – deltid – midlertidig og tilkalling

Selskap	Fast Heltid K	Fast Heltid M	Fast Heltid Tot	Fast Deltid K	Fast Deltid M	Fast Deltid Tot	Midlertidig K	Midlertidig M	Midlertidig Tot	Tilkalling K	Tilkalling M	Tilkalling Tot	SUM
SalMar ASA	24,7	29,0	53,7	0,8	0,0	0,8	0,5	0,0	0,5	0,0	0,3	0,3	55
SalMar Settefisk AS	24,1	81,7	105,8	2,1	1,5	3,6	0,1	0,2	0,3	0,6	1,1	1,7	111
SalMar Farming AS	112,7	778,8	891,4	1,0	4,0	5,0	0,5	5,5	6,0	11,0	30,5	41,5	944
SalMar AS	315,6	598,5	914,1	31,0	64,8	95,7	0,0	0,0	0,1	12,6	22,0	34,6	1044
SUM	477	1 488	1 965	35	70	105	1	6	7	24	54	78	2155

3. I denne sammenheng er innfusjonerte selskap med underlaget da årsverksoppstillingen for 2023 er mulig gjort på en god måte i selskapets lønssystemet.

Overordnet om deltid, ufrivillig deltid og midlertidige stillinger

Generelt

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

Totaloversikt deltidsansatte og midlertidig ansatte i heleide norske selskap med rapporteringsplikt

Avtaletype	Kvinner	Menn
Totaloversikt deltidsansatte	35	70
Totaloversikt midlertidige ansatte	1	6
Totaloversikt Tilkalling	24	54

- I selskapene det rapporteres på arbeider 5% av våre ansatte deltid. Av disse utgjør kvinner 33% og menn 67%
- I selskapet det rapporteres på utgjør 0,3% av medarbeiderne midlertidige ansatte. Av disse utgjør kvinner 17% og menn 83%

På mange måter gjenspeiles mannsdominansen i selskapet også i stillinger med redusert brøk. De som er ansatt i redusert stillingsbrøk, uavhengig av kjønn, har ulike og sammensatte behov: midlertidige oppgaver, periodebaserte toppbelastninger, tiltak for å redusere belastning på utsatte grupper, tilpasning og tilrettelegging for livssituasjon, redusert behov for full stilling, samt etter ønske og tilgjengelighet til arbeidstaker – for eksempel studenter. Sistnevnte 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. Arbeidsstyrken vi rekrutterer fra, består ikke bare av mennesker som kan jobbe 120%, noe vi skal ha respekt for og samtidig se muligheter i når og hvor vi har anledning til å ansette i redusert stillingsbrøk. Overordnet handler dette om positive ringvirkninger for både samfunns- og selskapsøkonomi og den enkelte. Tilkallingsvikarer bidrar også i denne sammenhengen. De operative segmentene har i all hovedsak vikarer, noe som 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.

Om ufrivillig deltid

Selv om flertallet av de ansatte på deltidskontrakt ønsker å beholde stillingsbrøken de har, er det noen som har kommunisert at de ønsker og er tilgjengelige for å jobbe mer. Dette er først identifisert gjennom en digital kartlegging blant deltidsansatte, som har hatt 67% svaroppslutning. Totalt melder 29% at de er tilgjengelige og ønsker å arbeide mer, hvorav 75% av disse er kvinner. Dette er noe HR sammen med nærmeste leder skal undersøke nærmere for å få et komplett bilde av ønsker, behov og muligheter. Utgangspunktet for deltidsavtalene er naturligvis forskjellig (både person- og kontekstbasert avhengig av stillingens funksjon), derfor blir også tiltakene for å løse ønsker og behov differensiert; individuelle karrieresamtaler, vurdering av arbeidstidsordninger, intern rekruttering, opplæring m.m.

Uttak foreldrepermisjon

Like muligheter for foreldrepermisjon: En praksis for balanse og inkludering

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.

Vi legger 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.

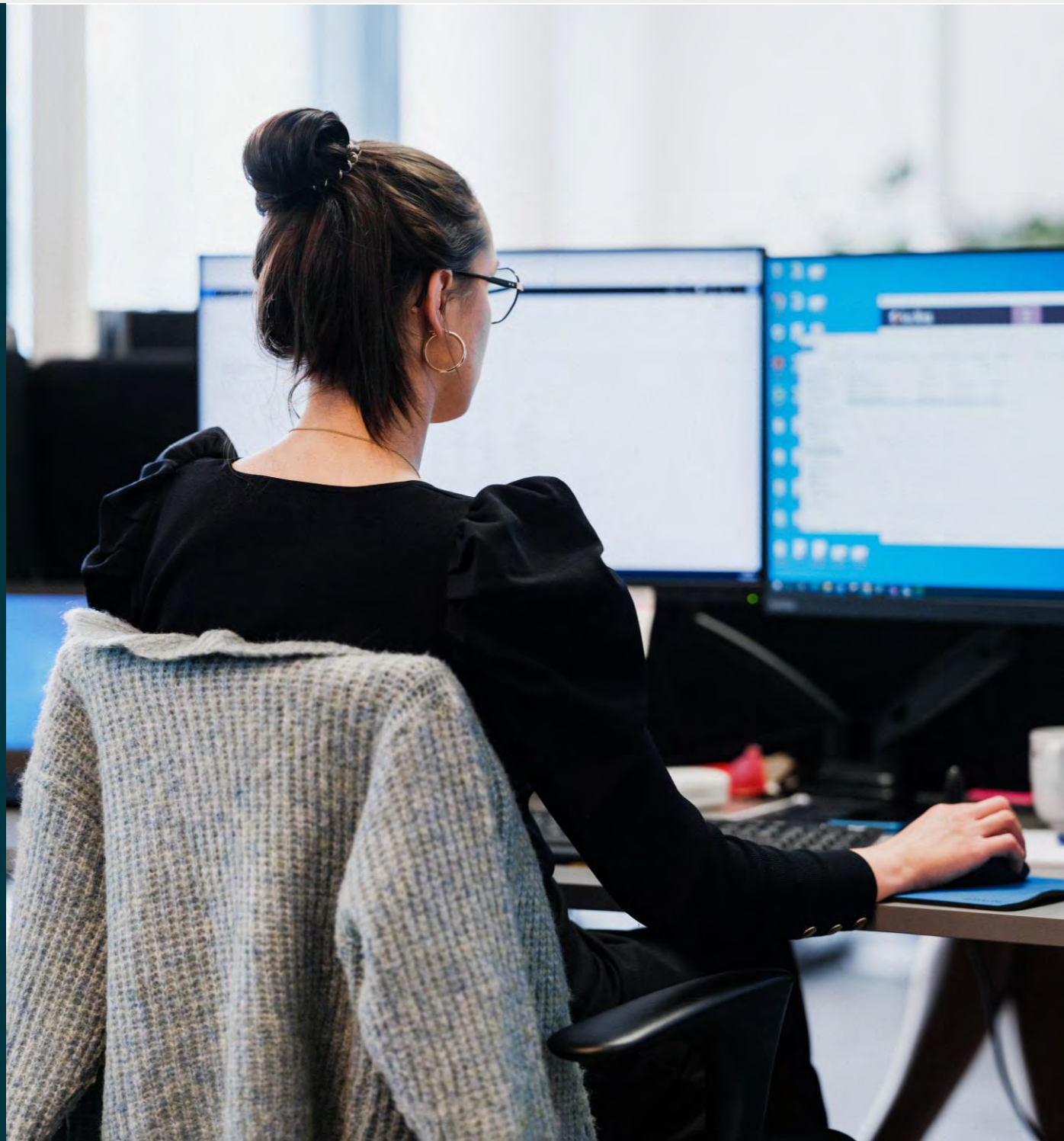
Det er en gjennomgående tendens at kvinner ofte tar ut større deler av foreldrepermisjonen enn menn. Vi oppfordrer våre mannlige medarbeidere til å ta ut foreldrepermisjon på lik linje med kvinnelige medarbeidere. Samtidig må vi anerkjenne og respektere kulturelle forskjeller samt private vurderinger i synet på og tilnærmingen til foreldrepermisjon. Vårt mål er å støtte alle våre ansatte uansett bakgrunn og sørge for en arbeidsplass der likestilling og personlig tilpasning står i fokus.

Oversikt uttak foreldrepermisjon fordelt på selskap

Selskap	Antall kvinner	Snitt uker kvinner	Antall menn	Snitt uker menn
SalMar ASA	4	15,4	1	3,4
SalMar Settefisk AS	1	34	3	12,5
SalMar Farming AS	7	24,5	29	12,6
SalMar AS	8	31,3	21	13,2
SUM TOTALT	20	25,9	54	12,7

DEL 2

Lønnsanalyse for heleide
norske selskap i SalMar ASA



Overordnet om lønnsanalysen

Lønnsanalysen omfatter SalMars heleide norske selskap med mer enn 50 medarbeidere:

- SalMar ASA (selskapet)
- SalMar Farming AS
- SalMar Settefisk AS
- SalMar AS

Jf tidligere fotnote 1 er innfusjonerte selskap fra 2022 (NTS, Salmonor og NRS), holdt utenom da ansatte fra disse selskapene var underlagt egne juridiske enheter store deler av 2023 og ble konsolidert inn som del av SalMar Farming AS og SalMar Settefisk AS først i høst 2023 – da både harmonisert inn som del SalMar sin lønnsstruktur og –system, samt organisatorisk. For å benytte det beste tilgjengelige datagrunnlaget besluttet vi å holde innfusjonerte selskap utenfor. Vi anser påvirkningen av dette på de presenterte resultatene som minimale. Vi er av den klare oppfatning at dette ikke undergraver hensikten med ARP og selskapets arbeid for likestilling og motvirkning av diskriminering. Samtidig omfatter dette dokumentet om lag 2000 ansatte i hele verdikjeden og kan slik sett anses å være representativ for selskapets situasjonsbeskrivelse.

Analysen har med ansatte som har jobbet >20% stilling. For å få et riktig bilde av lønn i forhold til stillingsprosent er faktiske arbeidede timer lagt til grunn for timelønne.

Innledende

Likestilling mellom kjønn i arbeidslivet er et grunnleggende prinsipp som ikke bare sikrer rettferdighet og rettigheter for alle ansatte, men som også bidrar til bedre arbeids-miljø, økt produktivitet og bærekraftig økonomisk vekst. En sentral komponent i å oppnå likestilling er å sikre at det ikke forekommer lønnsforskjeller basert på kjønn. For å adressere og overvåke dette, er det gjennomført en lønnsanalyse som gir innsikt i hvordan lønnsnivåene fordeler seg mellom kvinner og menn i SalMar.

Formålet med analysen er å avdekke eventuelle lønnsforskjeller mellom kjønnene, identifisere årsakene til slike forskjeller, og foreslå tiltak for å rette opp ubalanser. Ved å gjennomføre en systematisk og datadrevet gjennomgang av lønnsstrukturen, ønsker vi å sikre likestilling og rettferdighet på arbeidsplassen.

Beskrivelse av oppsett stillingskategorier og rapporteringsoppsett

I arbeidet med å utforme stillingsnivåene er det tatt utgangspunkt i eksisterende stillingskategorier i SalMar for å vurdere hvilke stillinger som skal være i de ulike nivåene.

De ulike stillingsnivåene er vurdert med utgangspunkt i stillinger som er tilnærmet like eller har lik verdi i henhold til likestillings- og diskrimineringsloven §34. Eksempel på likt arbeid er produksjonsarbeider, operatør eller tekniker som jobber i samme eller ulik avdeling eller selskap. Eksempel på arbeid av lik verdi kan være fagspesialister og andre ledere med personalansvar.

Tabellene viser kvinners andel av menns lønn i prosent. Selskapene kan ha ulikt antall nivå av stillingskategorier. For å ivareta medarbeidernes personvern og sikre at dataene ikke er identifiserbare er det definert inntil 7 nivå med minimum 5 personer av hvert kjønn i hvert nivå. De ulike selskapene har tilpassede nivåer etter hva som er naturlig struktur i organisasjonen. Tillitsvalgte er involvert som en sentral part i forbindelse med lønnsforhandlinger.

Vi har i selve lønnsanalyse/-rapporten valgt å kartlegg og fremstille de ulike lønnsartene samlet, i tillegg oppgir vi kjønnsforskjeller i prosent. Analysen av lønnsdata er gjort i Equality Check sitt analyseverktøy.

Stillingsnivå og hovedfunn

I SalMar har en betydelig andel av selskapene lønn i tråd med tariffavtaler – dette gjelder primært ansatte i SalMar Settefisk AS, SalMar Farming AS og SalMar AS. Tariffbasert lønn gir en ensartet praktisering av lønn uavhengig av kjønn. Det observeres en tydelig forskjell i antall kvinner og menn i visse selskaper og på ulike stillingsnivåer i SalMar. Dette fører til at lønnsdata ikke kan offentliggjøres på nivåer der det er færre enn fem ansatte av hvert kjønn.

Lønnsanalysen er basert på selskapsnivå i SalMar – vi har en kompleks organisasjonsstruktur med ulike typer stillinger organisert i matrisestruktur, dette gjør at stillingsnivåene varierer noe på tvers av selskap som vist i tabellen under. Selv om enkelte stillinger er plassert på samme nivå, er lønnsnivåene ikke direkte sammenlignbare på grunn av variabler som fagområder, erfaring, utdanning, tillegg, skiftarbeid, ansvar med mer.

Det påstartede arbeidet med å gjennomgå stillingskategorisering etter tariff, fagområde, nivå og funksjon (tittel), samt tilhørende lønnsstruktur/-matrise vil bidra til forsterket kontroll innad og på tvers av selskap, og i neste omgang på konsernnivå, hva gjelder likebehandling og balanse i ytelser og vilkår.

Oversikt stillingsnivå pr selskap

Stillingsnivå	SalMar ASA	SalMar Settefisk AS	SalMar Farming AS	SalMar AS
1.	Toppledelse/direktørnivå	Produksjonsledernivå	Direktør/regionledernivå	Direktører/senior ledernivå
2.	Mellomleder/senior ledernivå	Mellomleder/avdelingsledernivå	Mellomleder/senior ledernivå	Avdelingsledernivå
3.	Mellomleder/koordinator/controllere	Ekspertnivå	Driftsledernivå	Salg/logistikknivå
4.	Ekspertnivå	Operatørnivå	Ekspertnivå	Ekspertnivå
5.	Administrasjon, lærling, trainee mm	Administrasjon, lærling, trainee, service mm	Operatørnivå	Teamledernivå
6.			Administrasjon, lærling, tilkalling, trainee	Operatørnivå
7.				Administrasjon, lærling, tilkalling

Lønnsanalyse/-rapport SalMar ASA

Oversikt SalMar ASA - Lønnsforskjell på stillingsnivå 2023, basert på samlet lønn

Tabellen under viser **kvinner** gjennomsnittslønn som andel av **menns** gjennomsnittslønn i hver stillingsgruppe.

● Kvinner ● Menn (100%)



På generelt plan er det få ansatte i SalMar ASA. Ansatte innenfor de ulike nivåene er tilknyttet ulike funksjoner og har ulikt ansvar og myndighet – noe som bidrar til å drive lønnsforskjeller. Samtidig er det for få ansatte til å gjøre en analyse med hensyn til "lik lønn for likt arbeid", derfor er analysen gjennomført basert på kategorisering/gruppering etter stillingsnivå.

Vises til egen lederlønnrapport for denne kategorien

Ulik stillingskategori og ansvar driver avvik

Ulik stillingskategori og ansvar driver avvik

Ulik stillingskategori og ansvar driver avvik

Ikke tilstrekkelig antall ansatte for å sikre anonymisering på dette nivået

Lønnsanalyse/-rapport SalMar Settefisk AS

Oversikt SalMar Settefisk AS - Lønnsforskjell på stillingsnivå 2023, basert på samlet lønn

Tabellen under viser **kvinner** gjennomsnittslønn som andel av **menns** gjennomsnittslønn i hver stillingsgruppe.

● Kvinner ● Menn (100%)

		Total	
Produksjonsleder nivå	-	-	For lav kjønnsbalanse/ansatte på dette nivået
Mellomledere/avdelingsleder nivå	-	-	For lav kjønnsbalanse/ansatte på dette nivået
Ekspertnivå	-	-	For lav kjønnsbalanse/ansatte på dette nivået
Operatørnivå	78%	78%	De fleste på nivået er lønnet etter tariff. Det er flere menn som trigger ansiennitets- og ansvarstillegg, og i tillegg arbeidet en større andel menn overtidstimer i rapporteringsåret
Lærling, Trainee, Service og administrasjon	-	-	For lav kjønnsbalanse/ansatte på dette nivået

Lønnsanalyse/-rapport SalMar Farming AS

Oversikt SalMar Farming AS - Lønnsforskjell på stillingsnivå 2023, basert på samlet lønn

Tabellen under viser **kvinner** gjennomsnittslønn som andel av **menns** gjennomsnittslønn i hver stillingsgruppe.

● Kvinner ● Menn (100%)

Total

Direktør/Regionsledere nivå

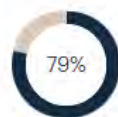
-

-

For lav kjønnsbalanse

Mellomledere/seniorledernivå

79%



Avvik drives av relativt stor variasjon i stilling og ansvar på dette nivået

Driftsledernivå

-

-

For lav kjønnsbalanse

Ekspertnivå

91%



Avvik drives av relativt stor variasjon i stilling og ansvar på dette nivået

Operatørnivå

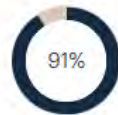
93%



Hovedsakelig lønn iht. til tariff, ansiennitet, fagbrev og noe overtid hoveddriver for avvik

Læring, Tilkalling, Adminnivå

91%



Hovedsakelig lønn iht. til tariff, overtid hoveddriver for avvik

Lønnsanalyse/-rapport SalMar AS

Oversikt SalMar AS - Lønnsforskjell på stillingsnivå 2023, basert på samlet lønn

Tabellen under viser **kvinner** gjennomsnittslønn som andel av **menns** gjennomsnittslønn i hver stillingsgruppe.

● Kvinner ● Menn (100%)

Total

Direktører/Seniorledernivå	-	-	For lav kjønnsbalanse
Avdelingsleder nivå	-	-	For lav kjønnsbalanse
Salg/Logistikk nivå	90%	90%	Forskjell i stillingskategori og ansvar
Operatørnivå	89%	89%	Hovedsakelig lønn iht til tariff, ansiennitet, fagbrev og noe overtid hoveddriver for avvik
Ekspertisenivå	90%	90%	Forskjell i stillingskategori og ansvar
Teamledernivå	108%	108%	I all hovedsak drevet av prestasjonsbonus
Lærling/Tilkalling/Adminnivå	99%	99%	Tilnærmet ingen avvik

DEL 3

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 selskapet med flere overgripende felles 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 tilhørighet. Arbeidet med ulike strategier innenfor likestilling og forebygging av diskriminering forankres i konsernet og implementeres i hvert enkelt selskap. I det følgende beskrives både vårt grunnleggende og felles rammeverk, samt utviklingsarbeidet som støtter oppunder likestilling og motvirker diskriminering. Gjennomgangen er 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:

- Personalthåndbok
- Lederhåndbok
- Etske retningslinjer
- Policy og retningslinjer for håndtering av utilbørlig opptreden, diskriminering og mobbing/trakassering på arbeidsplassen
 - Jobbes med egen strategi og handlingsplan som ledd i å motvirke fenomenet
- 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 postulat. 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 HR-system som nå er under implementering. Systemet vil være essensielt for flere sentrale aspekter vedrørende vårt arbeid med likestilling:

- Med mer nøyaktig og omfattende data kan vi lettere identifisere og analysere eventuelle skjevheter i kjønns sammensetningen 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 ubeviste 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 lønnsstruktur 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.

Parallelt med implementeringen av systemet jobber SalMar med å tilpasse organiseringen av kompetanse og funksjoner som arbeider innenfor relevante fagområder i denne sammenheng (for eksempel HR og personal). Samtidig fokuserer selskapet på å spisse og standardisere personalprosesser på tvers av selskap.



Implementering nytt HR-system



Løpende utvikling av grunnstrukturer



Spissing av prosesser og rutiner



Vårt felles overbygg – felles grunnprinsipper og fundament

Denne tilpasningen vil styrke og spisse arbeidet med organisasjonskultur og kompetanse, samtidig som den forsterker den systematiske innsatsen for likestilling og mangfold i konsernet på tvers av selskapene.

For ytterligere forbedring og utvikling innenfor standardisering implementerte SalMar i 2023 et rekrutteringssystem. 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 er i tråd med våre strategiplaner. Dette fører til generell økt effektivitet og kvalitet i gjennomføringen, 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 uavhengig av individuelle forskjeller. En betydelig del av de ansatte i SalMar har tariff lønn og blir avlønnet i samsvar med selskapets gjeldende tariffavtaler og eventuelle særavtaler innenfor respektive områder, som er kjønnsnøytrale. I tillegg har SalMar et system for individuell avlønning, der lønnen fastsettes individuelt basert på resultatene fra sentrale og lokale tillegg i tariffavtalene selskapet er bundet av. 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, men samtidig uavhengig 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. En grundig gjennomgang på dette området vil bidra til styrket kontroll internt og på tvers av selskapet, og på sikt på konsernnivå, med fokus på 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.

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. Der det er mulig åpner SalMar for arbeidspraksis for enkeltpersoner som ønsker å utvikle sine ferdigheter og egenskaper, med mål om å bidra aktivt til konsernets virksomhetsområder på sikt.

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.

Med fokus på HMS, individuell tilrettelegging og spesialtilpasninger ved behov, jobber vi aktivt med å forebygge frafall fra arbeidslivet og unngå at viktige ressurser og kompetanse går tapt for oss som arbeidsgiver.



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. Månedlige samarbeidsmøter med tillitsvalgte holdes for å informere om og drøfte saker av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold. Hovedverneombudene fra driftssegmentene og SalMar ASA er representert i Konsern-AMU, og de deltar også i underutvalg i respektive segment. 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.

I tillegg har SalMar et nært samarbeid med bedriftshelsetjenesten i saker knyttet til helse, miljø, sikkerhet og annen personaloppfølging

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. For å gi best mulig støtte til våre ansatte, har vi Ruskontakter som er tilgjengelig for kollegaer som trenger råd om egne eller andres rus- eller spilleproblemer. I tillegg tilbyr vi tilrettelagt hjelp til ansatte som ber om hjelp på eget initiativ.

Gjennom tilrettelagt hjelp kan ansatte få bistand til å endre sine rus- eller spillevaner, samtidig som vi legger til rette for at de kan fortsette å være i jobb og beholde jobben under behandlingsprosessen. SalMar ønsker å støtte ansatte gjennom vanskelige tider og bidra til at de kan komme tilbake til et stabilt punkt uten å bli utestengt fra arbeidsmiljøet.

Bedriftshelsetjenesten spiller en aktiv rolle i disse situasjonene, og vi samarbeider tett for å sikre at alle involverte parter får nødvendig støtte – inkludert medisinsk og psykologisk hjelp, rådgivning og oppfølging.

SalMar er forpliktet til å skape et arbeidsmiljø der alle ansatte føler seg trygge og verdsatte, og vi er her for å støtte dem på veien til bedring. Dette engasjementet er en integrert del av vår kultur, og vi etterstreber å være en arbeidsgiver som tar vare på sine medarbeidere i både gode og utfordrende tider.

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 trygghet og andre upassende handlinger i SalMar ASA og dets datterselskap. Varslingsprosedyren er detaljert i vår egen varslingsplakat, og varsler behandles av et eget varslingsutvalg. 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 mangefasettede 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 verdimegig 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

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.

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

I medarbeiderundersøkelsen stilles det spørsmål som omhandler likestilling og diskriminering under dimensjonene; troverdighet, respekt, rettferdighet, stolthet og fellesskap. Undersøkelsen var anonym, frivillig å delta i og tilgjengelig på flere språk for å senke terskelen for deltakelse. I analysearbeidet har vi dykket ned i ulike demografiske variabler som kjønn, alder og stillingsnivå for å forstå bakenforliggende faktorer. Det ble også stilt konkrete spørsmål om egenopplevd eller observert mobbing og trakassering.



Vekst i rolle og utvikling i funksjon



Utvikling av lederskap og spesialisering i fag



Utvikling av organisasjon



Vårt felles overbygg – Vekst og utvikling

I forberedelsesfasen ble konsernledelsen og linjeledelsen, sammen med sosiale partnere og arbeidsmiljøutvalget (AMU), involvert for å mobilisere og engasjere alle ansatte i undersøkelsen. Etter målingen jobbet vi med innsikt og forståelse gjennom en prosess kalt 'lytting og handlingsprosess'. Alle medarbeidere ble engasjert i å definere kjerneområder for oppfølging, tiltak og utviklingsmål på konsernnivå og avdelingsnivå.

Dette har skapt motivasjon og eierskap rundt funn og videre arbeid. Det har samtidig bidratt til å definere hva vi må jobbe med innen ledelse, lederopplæring, organisatorisk miljø, struktur, og arbeidsmiljø med mer. Prosessen har ført til flere fellesinitiativ fra konsern og skreddersyde initiativ og tiltak på selskaps- og avdelingsnivå. For eksempel er det utarbeidet egne policyer og retningslinjer på områder hvor det er identifisert et tydelig behov, særlig innen mangfold. Samtidig er det startet flere prosesser for å forbedre og korrigere funn som berører områder som likestilling og diskriminering. Den mest avgjørende suksessfaktoren i dette arbeidet er oppfølgingen som skjer lokalt på den enkelte avdeling eller lokalitet. Det er essensielt å sikre at arbeidet med handlingsplanen blir en integrert del av den operative samhandlingstrukturen.

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, slik at vi kan effektivt korrigere og utvikle områder vi ikke er tilfredse med.

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, enten det gjelder kultur, drift eller operasjon

Konsernets verdigrunnlag og kultur er alltid et tema på SalMarskolen, og vinkling styres av uttalte behov i selskapet. For 2023/24 ble tematikk og vinkling tilpasset underlag som var gitt gjennom nevnte undersøkelse.

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. Våre ledere bærer et betydelig ansvar, da de skal operasjonalisere forretningsstrategien og oppnå verdensklasse resultater gjennom sine team. Det er essensielt at selskapet støtter lederne i å lykkes med sitt oppdrag. Implementeringen av HR-systemer som lederverktøy, lederhåndbok og praktisk ledertrening er konkrete bidrag i denne sammenhengen.

SalMar jobber med å utvikle og etablere struktur og rammeverk for lederopplæring, fra grunnleggende lederopplæring til lederutvikling og -gruppeutvikling. Samtidig har det blitt gjennomført flere treningsøkter for ledere basert på et modell- og konsept som er designet for å fungere i alle selskaper, med mulighet for enkle tilpasninger for å sikre riktig profil gitt konteksten. Flere toppledergrupper har gjennomgått lederutviklingen, og ulike temaer fra medarbeiderundersøkelsen er blitt integrert som en del av treningen.

Mestring og forfremmelse

Alle ansatte i selskapet gjennomgår en opplærings- og onboardsplan skreddersydd for 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.



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. Forskjellige tilnærminger til gjennomføring vurderes basert på kontekst og relevans, men samtalene gjennomføres i hovedsak årlig, eller hyppigere ved behov, avhengig av funksjon og rolle. Samtalene inkluderer diskusjoner om behovet for, og ønsket om, eventuell videre utvikling. Hensikten med samtalene er å følge opp ansattes trivsel, mestring, utvikling og prestasjoner, samtidig som man identifiserer mekanismer for ytterligere utvikling i rollen utover det som er en del av grunnopplæringen.

I SalMar legges det til rette for at alle som ønsker å ta fagbrev og/eller fagskoleutdanning kan gjøre det, i den grad det er praktisk mulig. Vi tilrettelegger også for kursing, sertifisering, lengre utdanninger/grader og annen kompetanserelatert utvikling basert på en behovsvurdering og stillingskrav. Denne tilnærmingen sikrer en strategisk kompetanseutvikling uavhengig av spesifikke ønsker om utvikling, og gir 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. Ved forfremmelser eller vurdering av intern forflytning er hovedregelen at ledige stillinger kunngjøres, og stillingsopprykk skjer gjennom en søknadsbasert og strukturert utvalgelsesprosess. Prosessen er basert på bevisste strategier, behovsvurderinger og kravspesifikasjoner, hvor HR og personal er involvert, og prinsippet om å gi muligheter til interne kandidater vektlegges i vurderingen av behov og endelig kandidatvalg. I enkelte tilfeller benyttes det personlighetstesting og ekstern støtte for å sikre objektivitet og nøyaktighet i rekruttering og forfremmelser. Som et eksempel i denne sammenheng etablerte SalMar et eget internt ansettelsesutvalg for å sikre både prosess og mangfold i forbindelse med intern omorganisering. Resultatet fra denne prosessen taler for seg selv hva gjelder alder, nasjonalitet og kjønn i både operasjonelle og ledende stillinger.

Gjennom aktiv involvering av HR/personal og prinsippet om "leders-leader 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 være sammenvevd med vårt forhold til samfunnet rundt oss. Vi ser på samfunnsansvar som en kjernekomponent av 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 (informasjon om fondene er ute på www.salmar.no).

Som en betydelig distriktsaktør har SalMar etablert aktivitetsgrupper med fritidsaktiviteter og sosiale arrangementer for ansatte og deres familier. Målet er å sikre 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.

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. Siden 2018 har SalMar hatt et samarbeidsprosjekt med NAV for å bistå ungdom som av ulike grunner har havnet utenfor arbeidslivet med å få tilbake jobbmuligheter. Prosjektet har som mål å hjelpe disse unge tilbake til arbeidslivet samtidig som vi rekrutterer ungdom til fiskeindustrien. Vi samarbeider nært med NAV i andre rekrutteringsprosesser for å fremme integrering i lokalsamfunnet, blant annet gjennom omvisninger på fabrikk og eventuelle arbeidsutprøvinger for kandidater valgt ut av NAV.

Kunnskapsformidling og mulighetsorientering

SalMar har over flere år jobbet med aktiv promotering av næringen og karriere mulighetene som finnes.

Vi er aktive deltakere på yrkes- og utdanningsmesser og vektlegger spesielt deltakelsen av våre kvinnelige ansatte som representanter. 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.

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 utdanningsinstitusjoner viser bredden av muligheter i selskapet for alle. Dette reflekterer et mangfoldsperspektiv som omfatter flere dimensjoner enn bare kjønn.

Selv om menn fortsatt dominerer arbeidsstyrken vår, ser vi en positiv utvikling med økende kvinneandel i de fleste segmenter gjennom hele verdikjeden. En mer balansert sammensetning erfarer vi har mange positive effekter – det er positivt for arbeidsmiljø, samtidig som kvinner utvider talentpoolen vår og gir oss tilgang til flere ressurser i hele arbeidsstyrken.



Muligheter og mangfold



Ansvar og delaktighet



Bevisst og «rettferdig» rekruttering



Vårt felles overbygg – attraktivitet og rekruttering

Kvinner, slik nevnt, 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.

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.

Markeringer av standpunkt

SalMar er bevisst sitt sterke mangfold og vier flere merkedager spesiell oppmerksomhet, slik som *Kvinnedagen* og *Pride*. Vi fremhever mangfoldet i våre multinasjonale slakteri og bearbeidingsanlegg gjennom synliggjøring av ulike kulturer og matretter, samt støtter ansattes egne initiativ som klubber og aktiviteter for å feire mangfoldet

Aktiviteter og holdninger knyttet likestilling og mangfold kommuniseres internt via både intranett og egen sosialdelingsplattform i tillegg til fysiske kulturarena, 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. Vi mener at dette i stor grad må sees i sammenheng med mangfold, likestilling og diskriminering. I tillegg til å jobbe med barrierer og prosesser som fremmer likestilling og motvirker diskriminering, arbeider vi aktivt på koblingspunktet mellom fremtidige og nåværende arbeidstakere. Som et bidrag til å sette dette i en helhet, har SalMar og MOT Norge inngått et strategisk samarbeid.

MOT skal inngå i en helhetlig tilnærming til 24-timers mennesket i de lokalsamfunnene vi har vår aktivitet; målet er å fremme barn og unges trivsel, psykiske helse, livskvalitet og opplevelse av mestring.

Vi har tro på at MOT med sin erfaring, kompetanse og verktøykasse vil utgjøre en stor forskjell i dette arbeidet både internt hos oss og ut mot de unge i samfunnet som er vår fremtid. Som del av vår forpliktelse i å stadig forsterke arbeidsmiljøet, utvikler SalMar i samarbeid med MOT en rekke initiativer for å fremme en kultur hvor alle føler seg sett, hørt og verdsatt. Verktøykassen som 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 økt fokus på opplæring, deltakelse på relevante rekrutteringsarenaer, riktig fordeling av rekrutterings- og seleksjonskompetanse i organisasjonen, samt en HR-organisasjon som er tett involvert i alle 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.



Muligheter og mangfold



Ansvar og delaktighet



Bevisst og «rettferdig» rekruttering



Overordnet om strategi og handlingsplan ARP

I de siste årene har SalMar trappet opp arbeidet med likestilling, mangfold og inkludering. Det er mange prosesser og tiltak som er implementert i selskapet, og SalMar har organisert disse basert på et felles rammeverk og initiativ som omfatter SalMar-familien i Norge (heleide selskap) – derfor er det viktig å redegjøre for og adressere dette helhetlig.

Selskapet fører mange prosesser som har til felles å sikre mangfold, likestilling og motvirke diskriminering. En bred involvering av organisasjonen har vært avgjørende for å sikre en forankring i overordnet personalpolitikk, daglig ledelse og personalarbeid. HR har vært en naturlig primus i arbeidet og har gjennom tett samhandling på tvers av selskap og mot konsern, rammesatt og utarbeidet felles fokusområder i handlingsplan. Vi skal midlertid fremover jobbe med å konsolidere dette ytterligere gjennom større grad av involvering av tillitsvalgte, ledere og annet nøkkelpersonell. Dette er avgjørende for å øke kvaliteten i både analyser og målrettede tiltak, samt forsterke eierskapet hva gjelder det strategiske arbeidet med å fremme likestilling og hindre diskriminering i organisasjonen.

SalMar ASA og datterselskap arbeider i 2024 med oppdatert selskapsstrategi, aktivitetssplikten relatert til ARP vil inkorporeres som naturlig bestanddel i denne.

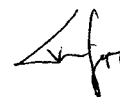
Overordnet handlingsplan på tvers av selskap – kjernetid 2024-2025

Område	Hva
Felles grunnprinsipper og fundament	• Implementering nytt HR-system • Bygge ut og tilpasse både organisering og kompetanse innenfor HR og personalområde • Spisse og standardisere personalprosesser, policyer og mangfoldspolitikk • Forbedre masterdatagrunnlag, og derigjennom analyse av stillingskategorisering etter nivå og funksjon, samt videreutvikling medhørende lønnsstruktur/-matrise • Tilpasse organisering og implementere økt deltakelse sosiale partnere i ARP-prosesser • Likestilling og mangfold som fast agendapunkt i Konsern-AMU • Videreutvikle og forsterke «ledersignalet» og standpunkt hva gjelder mangfold
Vekst og utvikling	• Øke kontroll på/oversikt over humankapital (kompetanseoversikt) • Utvikle og tilpasse konsept for lederopplæring og –utvikling, relatert til GPTW, likestilling og mangfold • Strukturere utviklingsplaner/-prosesser alle • Videreføre og –utvikle SalMarskolen som felles kulturarena for alle økt fokus på mangfoldstematikk • Øke synlighet interne utviklingsmuligheter • Målrettede opplæringstiltak relatert til identifiserte og uønskede hendelser innenfor diskriminering/trakassering
Attraktivitet og rekruttering	• Videreutvikle selskapets form og innhold på relevante nettverks- og rekrutteringsarena • Økt profesjonalisering rekrutteringsprosesser og motvirke bias; krav/ordlyd i stillingsannonser og kompetanse i selve seleksjonsprosessene og bruk av støtteverktøy – utfordre «vanetenking» i rekrutteringsløp • Standardisere og samtidig skreddersy onboardingsprosesser • Utvikle og forankre «mangfoldsårshjul» med integrerte aktiviteter • Sekundære utvikling og effekt av tiltak vedrørende likestilling og mangfold gjennom «PULS-måling» GPTW

Signaturer fra Konsernsjef og Styret

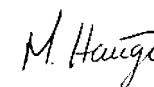


Frode Arntsen
CEO SalMar ASA



Gustav Witzøe
Chair of the Board

- SalMar ASA
- SalMar Settefisk AS
- SalMar Farming AS
- SalMar AS



Margrethe Hauge
Vice-chair of the Board and
Leader of the Audit and Risk Committee



Leif Inge Nordhammer
Member of the Board



Morten Loktu
Member of the Board and
Member of the Audit and Risk Committee



Arnhild Holstad
Member of the Board



Ingvild Kindlihaugen
Member of the Board



Hans Stølan
Member of the Board

