



VI BRYR OSS // INKLUDERING OG MANGFOLD

- Likestillingsredegjørelse SalMar ASA og heleide datterselskap i Norge//2025



Passion
for Salmon

Om redegjørelsen

Denne redegjørelsen er utarbeidet i henhold til aktivitets- og redegjøringsplikten i likestillings- og diskrimineringsloven og omfatter SalMar ASA samt heleide norske datterselskaper med rapporteringsplikt.

Arbeidet med likestilling, likebehandling og ikke-diskriminering i SalMar er forankret i konsernets styringsmodell og ledelsespraksis. Rapporteringen for 2025 må ses i lys av at året i stor grad har vært et konsoliderings- og overgangsår, hvor hovedfokus har vært rettet mot å sikre strukturelle og systemmessige forutsetninger for mer presis og robust oppfølging over tid.

SalMar har i denne perioden prioritert:

- Styrking av datakvalitet og systemstøtte innen HR og lønn
- Utvikling av mer enhetlige strukturer for roller, stillinger og lederpraksis
- Forberedelse til kommende regulatoriske krav, herunder EUs likelønnsdirektiv

Eksisterende policyer, rutiner og praksis er forsterket og videreført parallelt.

Likestillingsredegjørelsen 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. Redegjørelsen er delt inn i tre deler:

Del 1: Redegjørelse for arbeidsstyrken og kjønnslikestilling

Del 2: Lønnsanalyse

Del 3: Overordnet om arbeid for likestilling og mot diskriminering

SalMar har samarbeidet med tredjepart som ledd i å systematisere og utvikle ARP-analyser og –underlag.

Likestillingsredegjørelsen er publisert juni 2025 på konsernets hjemmeside.

Fra CEO i SalMar ASA

Et strukturert fundament for likebehandling og langsiktig verdiskaping

I SalMar er mennesker, kompetanse og samhandling avgjørende for vår evne til å levere stabile resultater over tid. Vår langsiktige verdiskaping forutsetter at vi klarer å tiltrekke oss, utvikle og beholde kompetente medarbeidere – og at dette skjer innenfor rammer som oppleves som rettfærdige, forutsigbare og profesjonelle.

Arbeidet med likestilling og motvirkning av diskriminering må derfor sees som en integrert del av hvordan vi styrer selskapet, ikke som et isolert initiativ. I 2025 har SalMar hatt et tydelig fokus på å styrke strukturer, systemer og praksis som legger grunnlaget for likebehandling i det daglige. Det gjelder særlig innen områder som HR-data, lønnsarbeid, lederpraksis og rekruttering.

2025 har i stor grad vært et konsolideringsår. Vi har prioritert kvalitet i datagrunnlaget, tydeligere strukturer for roller og ansvar, samt en mer enhetlig leder- og personalpraksis på tvers av organisasjonen. Denne tilnærmingen er bevisst. Erfaring viser at varierende praksis, utydelige rammer og manglende sammenlignbarhet innebærer en større risiko for ulik behandling enn fravær av enkeltstående tiltak. Samtidig er det viktig å erkjenne at dette er et langsiktig arbeid som krever kontinuerlig oppfølging i årene fremover.

SalMar er i utvikling – både som organisasjon og som arbeidsgiver. Vi står foran skjerpede regulatoriske krav innen blant annet likelønn og transparens, og vi har et ansvar for å forberede oss på dette på en strukturert og fremtidsrettet måte. Arbeidet med jobbkitektur, HR-systemer og videre profesjonalisering av personal- og lederprosesser er viktige deler i denne forberedelsen.

Vår ambisjon er ikke å være best på rapportering, men på hvordan vi jobber – sammen. Når likebehandling og tydelige rammer er en integrert del av den daglige styringen, følger kvaliteten i rapporteringen naturlig. Dette styrker tilliten internt, vår evne til å prestere og vår etterlevelse av gjeldende krav. Slik bygger vi en robust organisasjon – og tar videre steg mot ambisjonen om å være Verdens Beste Oppdrettsselskap.



Frode Arntsen
CEO



CEO Frode Arntsen

DEL 1

Redegjørelse for arbeidsstyrken

- Kjønnsbalanse
- Deltidsansettelse og midlertidig ansettelse
- Uttak foreldrepermisjon



Kjønnsbalanse og bransjekontekst

Havbruks- og sjømatnæringen kjennetegnes av en sammensatt verdikjede med betydelige forskjeller i arbeidsformer, kompetansekrav og tilknytningsmodeller. Næringen kombinerer erfaringsbaserte og kompetanseintensive heltidsstillinger, særlig innen produksjon, tekniske fag, administrasjon og ledelse, med mulighet for mer fleksible tilknytningsformer i deler av verdikjeden der sesongvariasjoner, biologiske forhold og operativ drift påvirker bemanningsbehovet.

Tilgjengelig kunnskap og statistikk viser at slike strukturelle forhold ikke er likt fordelt mellom kjønn, verken i havbruksnæringen spesielt eller i norsk arbeidsliv generelt. Kjønnsbalanse og stillingsstruktur henger i stor grad sammen med hvilke typer roller som finnes i de ulike delene av verdikjeden, og hvilke kompetanse-, erfarings- og tilgjengelighetskrav disse rollene stiller.

Bransjeanalyser viser økt bruk av automatisering, sensorteknologi, kamera- og beslutningsstøttesystemer, samt strengere krav til dokumentasjon, fiskevelferd og miljøpåvirkning. Denne utviklingen påvirker rolleinnhold og kompetansebehov, og kan over tid bidra til en bredere rekrutteringsbase. Men foreløpig er havbruks- og sjømatnæringen fortsatt blant de mer kjønnsdelte næringene, særlig i operative og produksjonsnære roller.

Bransjekonteksten gir et relevant bakteppe for å forstå den samlede kjønnsfordelingen i selskapene, og bygger på statistikk fra SSB, analyser fra Bufdir og Fafo om kjønnsdeling i arbeidsmarkedet, samt tilgjengelig bransjekunnskap fra sjømatnæringen.

Kjønnsbalanse i rapporterte selskap

I 2024 ble kjønnsbalansen i SalMar-selskapene rapportert med utgangspunkt i årsverk. I 2025 er kjønnsbalansen rapportert basert på antall ansatte, i tråd med formålet i aktivitets- og redegjørelsesplikten om å synliggjøre representasjon mellom kjønn – altså antall ansatte kvinner og menn. Årsverk og antall ansatte som dataunderlag belyser ulike sider av arbeidsstyrken – henholdsvis arbeidsvolum og representasjon – og kan derfor ikke sammenlignes direkte for å identifisere trender. Endringen i målemetode innebærer derfor at direkte sammenligning av prosentandeler på konsernnivå mellom årene må tolkes med varsomhet.

Oversikt antall ansatte 2025 rapporterte selskap

Selskap	Kvinner	Menn	Totalt	Andel kvinner målt i %
SalMar ASA	35	31	66	53%
SalMar Settefisk AS	42	101	143	29%
SalMar Farming AS	229	1233	1462	16%
SalMar AS	447	1027	1474	30%

Tallene for 2025 viser betydelige forskjeller i kvinnerepresentasjon mellom selskapene. SalMar ASA har den mest balanserte fordelingen med 53 % kvinner, mens SalMar Farming AS har den laveste kvinneandelen med 16 %. SalMar Settefisk AS og SalMar AS ligger på henholdsvis 29 % og 30 %.

Samlet sett indikerer data en relativt stabil kjønnsbalanse på konsernnivå. På selskapsnivå kan det spores en moderat positiv utvikling i enkelte deler av virksomheten, særlig i SalMar ASA og SalMar Settefisk AS, hensyntatt endret målemetode. Variasjonen mellom selskapene reflekterer i stor grad ulikhet i arbeidsoppgaver, kompetansekrav og organisering av arbeidet som sådan i de ulike delene i verdikjeden.

Utvikling i kjønnsbalanse skjer i hovedsak gradvis og er et resultat av et langsiktig, helhetlig og systematisk arbeid, fremfor enkeltstående ad hoc tiltak. SalMar har som ambisjon å styrke kjønnsbalansen over tid, særlig på leder- og nøkkelnivå. Arbeidet med jobbkitektur, rekrutteringspraksis og synliggjøring av karrieremuligheter er sentrale virkemidler i dette arbeidet. Samtidig skjer utviklingen innenfor en bransjekontekst som også påvirker rammebetingelsene over tid, hvilket også vil bidra positivt til en bredere rekrutteringsbase.

Selskapsvise forklaringer på kjønnsbalanse

Kjønnsforskjellene mellom SalMar-selskapene gjenspeiler i stor grad etablerte strukturer i havbruksnæringen, kombinert med ulik modenhet når det gjelder teknologi, rolleutforming og arbeidsorganisering. Endring i kjønnsbalanse følger primært langsiktige strukturelle skift i kompetansebehov og arbeidsmåter. SalMar erkjenner dette som en reell utfordring og arbeider for å påvirke rekrutteringsmønster og rollefordeling over tid.

SalMar ASA

SalMar ASA har den mest balanserte kjønnsfordelingen i konsernet, med 53 % kvinner blant de ansatte. Dette samsvarer med et nasjonalt og sektoruavhengig bilde der funksjoner innen økonomi, finans, HR, kvalitet, analyse og IT generelt har jevnere kjønnsrepresentasjon. Disse rollene er kjennetegnet av kompetansebasert arbeidsinnhold, standardiserte arbeidstidsordninger og høy grad av overførbart fagkompetanse, noe som gir bredere rekrutteringsgrunnlag på tvers av kjønn.

SalMar Settefisk AS

SalMar Settefisk AS har en kvinneandel på 29%, som er høyere enn i sjøbasert drift. Dette samsvarer med funn i både norsk og nordisk havbruksforskning, hvor landbaserte produksjonsmiljøer med fast lokalisering, mer forutsigbare arbeidstidsordninger og høy grad av fag- og prosesskompetanse generelt har jevnere kjønnsfordeling. Arbeidet er teknisk krevende, men med annen organisering og driftsstruktur en på sjøsiden (se SalMar Farming).

SalMar Farming AS

SalMar Farming AS har den mest skjeve kjønnsfordelingen i konsernet, med 16 % kvinner. Dette er i tråd med hovedbildet i havbruksnæringen nasjonalt, der sjøbasert, operativ drift fortsatt er klart mannsdominert. Forskning og bransjeanalyser peker på at dette i stor grad henger sammen med arbeidsorganisering, turnus- og rotasjonsordninger, arbeid i eksponerte miljøer og høye krav til operativ beredskap, snarere enn manglende formell kompetanse hos potensielle kandidater.

Samtidig skjer det en gradvis fremvekst av mer spesialiserte tekniske, biologiske og analytiske roller også i sjøfasen, etter hvert som teknologi, databruk og fjernstyring får større betydning. Dette gir over tid et potensial for endring i kompetanseprofil og rekrutteringsmønster, men historiske strukturer og nåværende driftsformer bidrar fortsatt til betydelig «kjønnsubalanse» i kjernefunksjonene.

SalMar Farming AS har som konkret ambisjon å øke andelen kvinner i operative og tekniske roller, blant annet gjennom målrettet synliggjøring av karrieremuligheter og tilrettelegging for søkere med ulik bakgrunn.

SalMar AS (industri- og salgssegment)

SalMar AS har en kvinneandel på 30%, nest høyest i konsernet. Segmentet omfatter en bred kombinasjon av industrielle, logistiske, kommersielle og administrative funksjoner. Bransjestudier viser at verdikjedeledd innen foredling, industri, salg og distribusjon generelt har større rollevariasjon og høyere innslag av støtte- og fagfunksjoner, noe som bidrar til bredere rekrutteringsprofil enn primærproduksjon alene. Samtidig må det legges til at SalMar AS har en relativt stor andel kvinner i operative funksjoner samt nøkkel-/ledroller i produksjons- og foredlingsanleggene. Dette er ikke tilfeldig, men et resultat av bevisste prioriteringer over tid knyttet til rekruttering, utvikling og synliggjøring av karrieremuligheter i virksomheten

Våre funn viser at kjønnsforskjellene mellom selskapene i stor grad kan forklares av strukturer i driftsmodell, rolletyper og arbeidsorganisering, fremfor enkeltstående forhold.



Bransjekontekst og kjønnsfordeling i stillingsstruktur

Næringen som SalMar er en del av opererer med ulike tilknytningsmodeller og arbeidstidsordninger. Dette følger av variasjoner i aktivitetsnivå, sesong, biologiske og organisatoriske forhold, og innebærer en kombinasjon av faste heltidsstillinger og mer fleksible løsninger for å håndtere naturlige svingninger i bemanningsbehovet. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom bruk av deltid, midlertidige ansettelse og tilkalling spesielt i operative og produksjonsnære funksjoner, i tillegg til skift- og rotasjonsordninger i deler av virksomheten.

Tilgjengelig forskning viser at slike tilknytningsformer ikke er likt fordelt mellom kjønn. Kvinner er eksempelvis oftere representert i deltids- og midlertidige stillinger enn menn. Dette må ses i sammenheng med et fortsatt kjønnsdelt arbeidsmarked, hvor arbeidstid, organisering og rolleinnhold har betydning for både rekruttering og faktisk tilknytning til arbeid.

Innen havbruk kan disse mønstrene forsterkes av næringens driftsform, herunder arbeidstidsordninger, geografisk lokalisering og krav til operativ tilstedeværelse, slik det er beskrevet tidligere.

Også på dette området vil bransjens brede utvikling innen teknologi og drift påvirke blant annet hvordan arbeid organiseres og hvilke krav som stilles til tilgjengelighet, erfaring og kompetanse. Slike forhold vil over tid bidra til å påvirke både tilknytningsformer og kjønnsbalanse i stillingsstrukturen.

Oversikten over fast heltid, deltid, midlertidige stillinger og tilkalling må derfor tolkes i lys av disse strukturelle forholdene som preger næringen og virksomheten

Overordnet om deltid, midlertidige stillinger og tilkalling i SalMar

SalMar har som hovedregel at faste stillinger skal være heltidsstillinger. Deltids-, og midlertidige, ansettelse utgjør derfor en meget begrenset andel av arbeidsstyrken, og benyttes primært der dette er hensiktsmessig ut fra virksomhetens behov og den enkelte arbeidstakers situasjon.

Oversikt kjønnslikestilling 2025 rapporterte selskap // Kvinner-menn: Fast heltid – Deltid – Midlertidig – tilkalling

Selskap	Fast Heltid			Fast Deltid			Midlertidig			Tilkallingsvikar										
	Kvinner		Menn	Total	Kvinner		Menn	Total	Kvinner		Menn	Total								
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%								
SalMar ASA	33	52 %	30	48 %	63	2	100 %	0	0 %	2	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	100 %	1	
SalMar Settefisk AS	31	27 %	85	73 %	116	2	33 %	4	67 %	6	3	43 %	4	57 %	7	6	43 %	8	57 %	14
SalMar Farming AS	148	12 %	1063	88 %	1211	3	60 %	2	40 %	5	18	32 %	38	68 %	56	60	32 %	130	68 %	190
SalMar AS	415	52 %	949	70 %	1364	7	70 %	3	30 %	10	2	15 %	11	85 %	13	23	26 %	64	74 %	87

I SalMar ASA er deltidsandelen marginal, og består utelukkende av kvinner. I SalMar Settefisk AS er deltidsandelen også lav, men med en overvekt av menn. SalMar Farming AS har noe høyere omfang av deltid med en relativt jevn kjønnsfordeling mellom kvinner og menn. SalMar AS har flest deltidsansatte. Andelen er fortsatt svært begrenset sammenlignet med øvrige tilknytningsformer og domineres av kvinner.

For midlertidige stillinger og tilkallingsvikarer er omfanget noe høyere enn for faste deltidsstillinger, særlig i SalMar Farming AS. Her er det en klar overvekt av menn, noe som må ses i sammenheng med selskapets samlede kjønnsfordeling og driftsstruktur. I de øvrige selskapene er volumene lave også for disse tilknytningsformene, og variasjonene i kjønnsfordeling fremstår derfor i stor grad som utslag av små tall.

Samlet sett indikerer oversikten at deltid og midlertidige tilknytningsformer ikke er en utbredt del av sysselsettingsmønsteret i konsernet. Variasjonene som observeres mellom selskapene reflekterer i hovedsak forskjeller i virksomhetstype, driftsform og operasjonelle bemanningsbehov, snarere enn systematiske forskjeller mellom kvinner og menn. Bruken er blant annet knyttet til tidsavgrensede oppgaver, sesong- og toppbelastninger, tilrettelegging ved helse og fravær, livssituasjon eller etter ønske fra arbeidstaker. Deltid benyttes også som en fleksibel løsning for enkelte grupper, som for eksempel studenter.

SalMar legger til grunn at arbeidsstyrken har ulike forutsetninger for arbeidsomfang og tilgjengelighet. Dette ivaretas gjennom dialog og individuelle vurderinger, samtidig som selskapet etterstreber stabile og forutsigbare ansettelsesforhold. Bruk av tilkallingsvikarer er i hovedsak knyttet til operative områder med varierende ressursbehov.

Selskapene vurderer sysselsettingsstrukturen årlig i samarbeid med tillitsvalgte, med mål om å ivareta nødvendig fleksibilitet samtidig som omfanget av uønsket deltid holdes lavt.

Om ufrivillig deltid i SalMar

I tråd med aktivitets- og redegjørelsesplikten gjennomfører SalMar kartlegging av omfanget av ufrivillig deltid annethvert år. Formålet er å etablere et bedre kunnskapsgrunnlag om i hvilken grad deltidsansatte ønsker og er tilgjengelige for økt stilling, samt å identifisere bakenforliggende årsaker.

Kartleggingen gjennomføres som en strukturert undersøkelse, hvor ansatte med deltidsstilling og definert stillingsprosent besvarer spørsmål om arbeidssituasjon, ønsker om økt stilling og forhold som påvirker stillingsstørrelse. I tråd med lovens definisjon legges det til grunn at ufrivillig deltid foreligger der den ansatte både ønsker og er tilgjengelig for å jobbe mer, forstått i vid forstand. Resultatene fra kartleggingen gir grunnlag for å vurdere omfanget av ufrivillig deltid fordelt på kjønn og virksomhetsområder, samt å identifisere relevante oppfølgingspunkter i det videre arbeidet.

Overordnet bilde frivillig/ufrivillig deltid

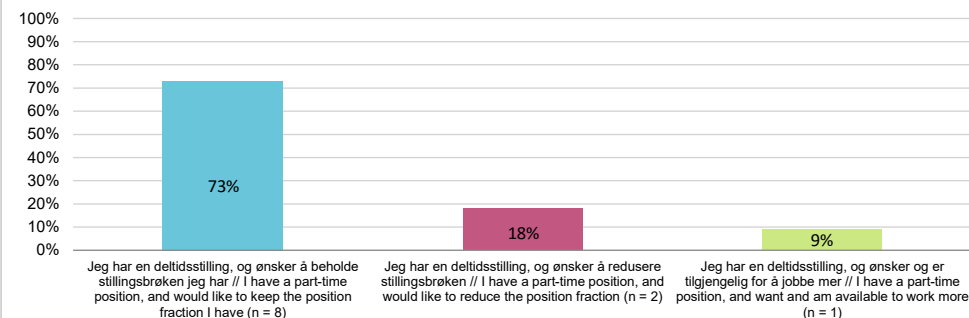
Kartleggingen (se tabell) av ufrivillig deltid er gjennomført blant 23 deltidsansatte, hvorav 11 har besvart undersøkelsen (svarprosent 48 %). Deltakelse i undersøkelsen er frivillig, noe som påvirker representativiteten i resultatene.

Resultatene viser at et klart flertall av respondentene (73 %) oppgir at de ønsker å beholde sin nåværende stillingsprosent. Videre oppgir 18 % at de ønsker å redusere stillingsprosenten, mens 9 % både ønsker og er tilgjengelige for å jobbe mer. Dersom svarfordelingen blant respondentene legges til grunn for hele utvalget, tilsier dette at om lag 17 ansatte ønsker å beholde stillingsprosenten, om lag 4 ansatte ønsker å redusere, og om lag 2 ansatte ønsker og er tilgjengelige for å øke stillingen.

Resultatene indikerer samlet sett at omfanget av ufrivillig deltid er begrenset i SalMar i sin helhet. Kun en liten andel av de deltidsansatte oppgir at de både ønsker og har mulighet til å arbeide mer, slik dette er definert i aktivitets- og redegjørelsesplikten. Samtidig viser funnene at deltidsarbeid i stor grad fremstår som et frivillig valg, enten i form av ønske om å opprettholde eller redusere stillingsprosent.

Resultatene er presentert samlet på tvers av selskapene. Dette er gjort av hensyn til personvern, da datagrunnlaget er begrenset og enkelte svaralternativer har få respondenter, og en mer detaljert nedbrytning vil kunne øke risikoen for indirekte identifisering av enkeltpersoner.

Oversikt svar fra kartlegging frivillig/ufrivillig deltid



Tilleggsanalyse av årsaker til deltidsarbeid

Respondentene ble også bedt om å oppgi hva de opplever som årsak til at de arbeider deltid. Svarene viser et sammensatt bilde, hvor det ikke fremstår én dominerende forklaringsfaktor. En høy andel (73 %) oppgir «annen årsak», noe som indikerer at deltidsarbeidet i stor grad må forstås ut fra individuelle og situasjonsspesifikke forhold.

Blant de forhåndsdefinerte svaralternativene fremkommer det i begrenset grad forhold som kan knyttes til strukturelle eller organisatoriske barrierer. Enkelte respondenter peker på forhold knyttet til arbeidstid og livsfase, som utfordringer med å kombinere arbeidstid med barnehage eller skole, samt et ønske om mer tid til andre interesser. Det fremkommer også enkeltstående svar som indikerer at stillingen oppleves som belastende i større omfang, eller at det ikke er tilbudt større stilling.

Samlet sett underbygger disse funnene hovedbildet fra kartleggingen, hvor deltidsarbeid i hovedsak fremstår som frivillig og begrunnet i individuelle preferanser og tilpasninger, snarere enn strukturelle barrierer for økt stillingsandel. Samtidig gir funnene enkelte indikasjoner på forhold som bør følges opp nærmere og vurdering av muligheter for økt stilling der dette er ønskelig.

Foreldrepermisjon – rammer, praksis og forståelse av uttak

SalMar legger til rette for like muligheter til uttak av foreldrepermisjon for alle ansatte. Foreldrepermisjon inngår i konsernets helhetlige arbeid med arbeidsmiljø, likebehandling og bærekraftig arbeidsliv.

Havbruksnæringens arbeidsformer, med blant annet skift- og rotasjonsordninger i operative roller, kan i noen tilfeller gjøre det krevende å kombinere arbeidshverdag og familieliv. SalMar tilnærmer seg dette gjennom dialog og individuelle vurderinger, og tilbyr tilpasning av arbeidstid eller oppgaver der dette er mulig for en begrenset periode.

Når det gjelder uttak av foreldrepermisjon legger SalMar til grunn at permisjon er et *personlig valg*. Samtidig er selskapet opptatt av forutsigbar praksis, god lederstøtte og en smidig tilbakeføring til arbeid etter endt permisjon. Åpen dialog mellom arbeidstaker og leder i forkant av og under permisjonsperioden er derfor et sentralt virkemiddel. Selv om kvinner og menn i SalMar har like rettigheter og samme formelle tilgang til foreldrepermisjon, viser tallmaterialet ulikheter i hvordan permisjonen faktisk tas ut. Dette må forstås som uttrykk for ulike vurderinger og uttaksmønstre, snarere enn ulik adgang til permisjon. Uttaket påvirkes blant annet av rolleinnhold og arbeidsorganisering, livsfase og familiesituasjon, partnerens arbeidssituasjon, økonomiske rammer samt etablerte praksiser for planlegging og gjennomføring av fravær og permisjoner i arbeidshverdagen. Videre må tallene ses i lys av at SalMar har en sammensatt og flerkulturell arbeidsstyrke, med medarbeidere fra mer enn 50 nasjonaliteter. Ulike kulturelle normer og forventninger knyttet til foreldrerolle, omsorgsansvar og bruk av permisjon kan påvirke individuelle valg innenfor et felles norsk regelverk. Dette representerer ikke ulik rettighetsadgang, men ulike utgangspunkter for hvordan foreldrepermisjon vurderes og praktiseres i den enkelte familiesituasjon.

Overordnet vurdering

Totalt sett er uttaket av permisjonsdager relativt jevnt fordelt mellom kvinner og menn (53 % kvinner mot 47 % menn). Samtidig er fordelingen mellom personer skjev: Det er betydelig flere menn enn kvinner som tar ut permisjon, mens kvinner i gjennomsnitt tar vesentlig lengre permisjon per person (117 dager mot 60 dager). Sett opp mot kjønnsfordelingen i arbeidsstyrken i de rapporterte selskapene, der kvinner utgjør om lag en fjerdedel av de ansatte, innebærer dette at kvinner samlet sett tar ut en større andel av permisjonsdage. Dette indikerer at foreldrepermisjon fortsatt har en ulik belastningsprofil mellom kjønn, særlig målt i samlet fraværsvolum.

Gitt arbeidsstyrkens sammensetning er det naturlig at SalMar bidrar til å stimulere til å jevne ut uttaksmønstre gjennom:

- Tydelig lederdialog i forkant av permisjonsplanlegging
- Informasjon om fedrekvoten og dens formål
- Systematisk oppfølging av uttaksmønstre som del av ARP-arbeidet

Oversikt uttak foreldrepermisjon fordelt på selskap 2025

Grupper med for få personer (<5) er utelatt av hensyn til personvern

Selskap	Antall K	Totalt dager K	Snitt K	Antall M	Totalt dager M	Snitt M
SalMar ASA	-	-	-	-	-	-
SalMar Settefisk AS	5	798	159,6	6	796	132,7
SalMar Farming AS	20	1694	84,7	58	3042	52,4
SalMar AS	36	4653	129,3	40	2381	59,5
SUM TOTALT	61	7 145	117	104	6 219	60

K = Kvinner

M = Menn

Snitt = Totalt antall permisjonsdager / antall personer per kjønn

Tolkning av uttaksmønstre for foreldrepermisjon per selskap

SalMar ASA

Mindre enn 5 per kjønn – grupper <5 utelates av hensyn til personvern

SalMar Settefisk AS

SalMar Settefisk AS har 143 ansatte, hvorav 29 % kvinner. Totalt har 11 personer tatt foreldrepermisjon i rapporteringsåret, tilsvarende en moderat andel av arbeidsstyrken. Uttaket er relativt jevnt fordelt mellom kvinner og menn både målt i antall personer og samlede permisjonsdager. Samtidig har kvinner noe lengre gjennomsnittlig uttak per person enn menn, men forskjellen er begrenset sammenlignet med øvrige selskaper. Dette indikerer et jevnt fordelt uttak i forhold til selskapsstørrelse, med relativt små kjønnsforskjeller i varighet.

SalMar Farming AS

SalMar Farming AS har 1 462 ansatte og er betydelig mannsdominert (kun ca. 17 % kvinner). At 78 personer totalt har tatt foreldrepermisjon er derfor forventet gitt selskapets størrelse. Sett relativt til antall ansatte er andelen som tar permisjon likevel begrenset, spesielt blant kvinner. Menn utgjør, ikke uventet, flertallet av permisjonstilfellene, men tar i gjennomsnitt kortere permisjon per person enn kvinner. Kvinner som tar permisjon har derimot lengre sammenhengende uttak. Uttaksmønsteret kjennetegnes dermed av mange menn med kortere permisjonsløp og færre kvinner med lengre varighet, noe som gir et klart kjønnskille i hvordan fraværet fordeler seg.

SalMar AS

SalMar AS er konsernets største selskap med 1 474 ansatte, og har en kjønnsfordeling der kvinner utgjør ca. 30 % av arbeidsstyrken. Totalt har 76 personer tatt foreldrepermisjon, noe som relativt sett er en begrenset andel av de ansatte. Antall kvinner og menn som tar permisjon er omtrent likt, men forskjellen i varighet per person er markant: Kvinner står for klart flest permisjonsdager gjennom betydelig lengre uttak per person enn menn. Her er det derfor ikke antall personer, men varighet, som forklarer hvorfor kvinner står for hoveddelen av permisjonsvolumet. Uttaksmønsteret fremstår som mer konsentrert i lengre permisjonsløp blant kvinner.

Når uttak av foreldrepermisjon vurderes relativt til antall ansatte i hvert selskap, viser forskjellene seg først og fremst i hvordan permisjon tas ut, ikke i hvem som har tilgang til ordningen:

- I de største selskapene (SalMar AS og Farming) er det naturlig at flere ansatte tar permisjon totalt.
- Forskjellene mellom kvinner og menn handler primært om varighet per person, ikke om graden av deltakelse.
- Kvinner tar gjennomgående lengre permisjonsløp der de tar permisjon, mens menn oftere har kortere uttak fordelt på flere personer.

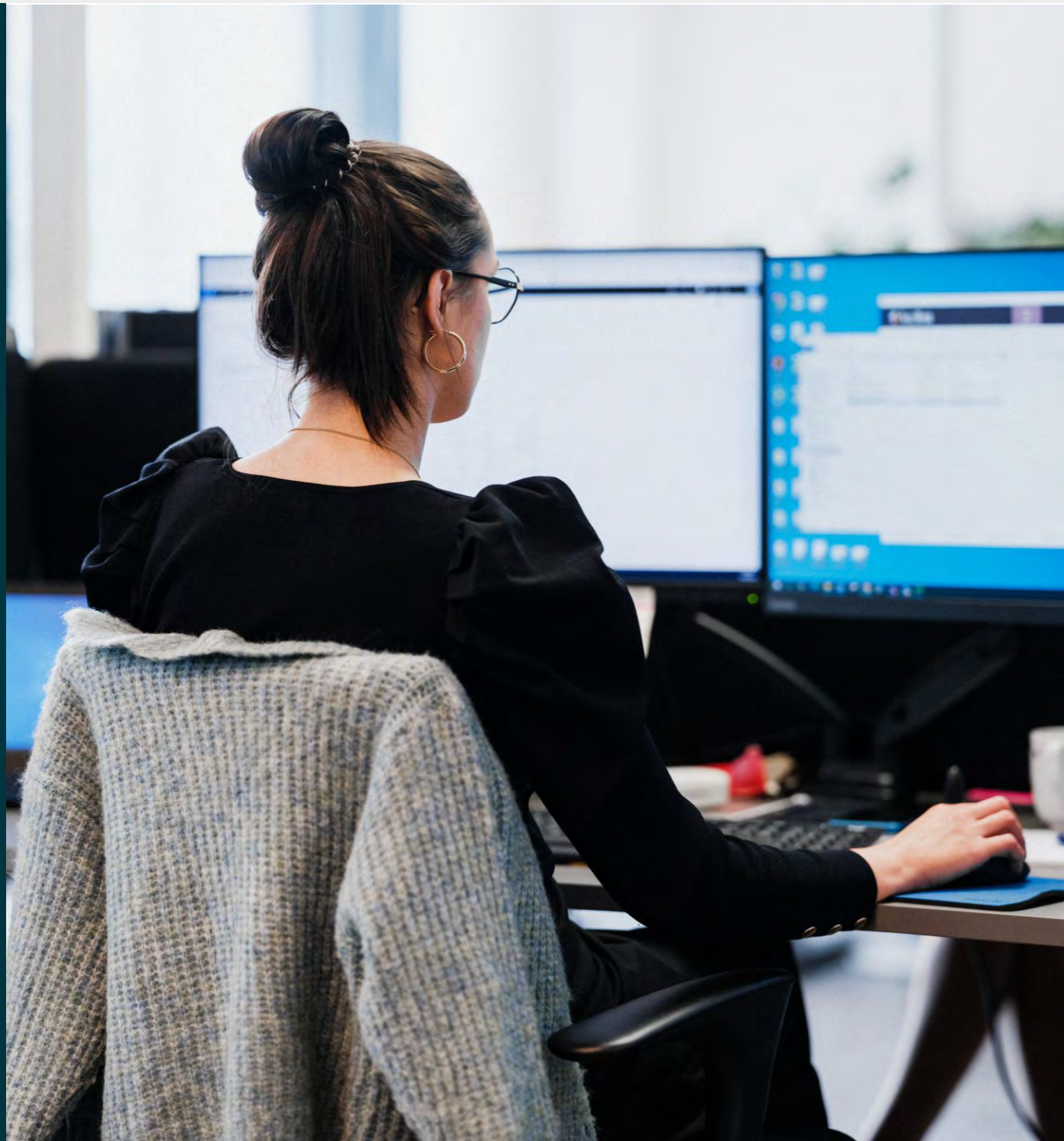
SalMar vil i kommende rapporteringsår følge opp om de observerte mønstrene endrer seg, og vurdere hvorvidt det kan være aktuelt med «tiltak» der uttaksforskjellene er størst. Arbeidet vil skje i dialog med tillitsvalgte og lokale ledere.

Våre funn viser at kjønnsforskjeller i foreldrepermisjon i hovedsak er knyttet til varighet per person, ikke til deltakelse i ordningen som sådan



DEL 2

Lønnsanalyse for heleide norske selskap i SalMar ASA



Overordnet om lønnsanalysen

Likestilling mellom kjønn i arbeidslivet er et grunnleggende prinsipp som bidrar til rettferdighet for den enkelte, samtidig som det styrker arbeidsmiljø, produktivitet og langsiktig verdiskaping. Et sentralt element i dette arbeidet er å sikre at det ikke forekommer lønnsforskjeller mellom kvinner og menn som ikke kan forklares av objektive forhold.

Som grunnlag for denne vurderingen er det gjennomført en lønnsanalyse som gir innsikt i hvordan lønn og kompensasjon fordeler seg mellom kvinner og menn i SalMar. Analysen har som formål å identifisere eventuelle lønnsforskjeller, vurdere hva som driver disse, og gi et faktabasert grunnlag for videre oppfølging og forbedring.

Lønnsanalysen omfatter SalMars heleide norske selskaper med mer enn 50 ansatte:

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

Analysen gir en oversikt over lønnsnivå og kompensasjon basert på et helhetlig datagrunnlag. For ansatte som har arbeidet mer enn 11 måneder i perioden, legges avtalt årslønn til grunn. Tilkallingsansatte og vikar inngår også i datagrunnlaget. For variable godtgjørelser, som skift- og vakttillegg, overtid, bonus og aksjeincentivordninger, benyttes faktisk utbetalt kompensasjon i analysegrunnlaget.

Analysen er basert på lønns- og kompensasjonsdata fordelt på kjønn og stillingsnivå, og omfatter både fastlønn og variable elementer som overtidsbetaling, bonus og øvrige godtgjørelser. Dette gir et helhetlig bilde av samlet kompensasjon og legger til rette for en nyansert vurdering av likelønn for arbeid av lik verdi.

Konsernledelsen er ikke inkludert i lønnsanalysen. For denne gruppen rapporteres lønnsforhold i egen lederlønnrapport. Gruppen er liten og har et lønnsnivå som avviker fra øvrige ansatte, og inkludering ville derfor kunne gi en mindre representativ fremstilling av lønnsforskjeller i virksomheten.

Beskrivelse av stillingskategorier og rapporteringsoppsett

Stillingsnivåene er bygget opp fra operative roller til konsernledelse, og definert som følger:

Nivå 6	Konsernledelse Øverste ledelse med helhetlig ansvar for strategi, resultater og langsiktig utvikling. Fastsetter overordnede mål, retning og prioriteringer. Typisk konsernleder (CEO) og konserndirektører.
Nivå 5	Direktørnivå Ansvar for større funksjoner, forretningsområder eller hovedprosesser – ofte på tvers av enheter. Operasjonaliserer konsernstrategien og leder ledere på nivå 3–4.
Nivå 4	Divisjon / region / virksomhet Leder- og fagroller med overordnet ansvar for divisjoner, regioner eller virksomheter. Strategisk ansvar og innebærer å lede andre ledere.
Nivå 3	Avdelings- / enhetsnivå Operativt ansvar for drift, fag, økonomi og personal innenfor en avdeling. Viktigste bindeledd mellom strategi og operasjonell utførelse. Kan inneholde tyngre fagroller uten personalansvar.
Nivå 2	Spesialist / fagrolle Spesialisert kompetanse og selvstendig faglig ansvar. Bidrar med faglig dybde og beslutningsgrunnlag. Normalt ikke personalansvar.
Nivå 1B	Operativ rolle med utvidet ansvar Operative stillinger med utvidet ansvar – koordinering, faglig oppfølging eller ansvar for mindre prosesser/team. Ikke formelt personalansvar, men kan ha en uformell nøkkelrolle i daglig arbeid.
Nivå 1A	Operativ utførelse Praktisk og operativt arbeid innenfor etablerte rutiner og instruksjoner. Ikke personalansvar. Inkluderer lærlinger og ansatte i opplæringsløp.

Konkretisering av selve stillingsstrukturen:

- Nivå 5–6 gir et tydelig skille mellom strategisk ledelse og toppledelse
- Nivå 3–4 dekker hele linjelederstrukturen
- Nivå 1A–2 gir god differensiering i analyser av kompetanse, turnover og lønn

Hovedlinjer i analysefunn

En betydelig andel av ansatte i SalMar Farming AS, SalMar Settefisk AS og SalMar AS er omfattet av tariffavtaler, noe som bidrar til en konsistent og kjønnsnøytral fastsettelse av grunnlønn. På tvers av de fire selskapene viser analysene gjennomgående at fastlønn innen sammenlignbare stillingsnivåer i all hovedsak er lik mellom kvinner og menn. Det er ikke identifisert systematiske eller usaklige kjønnsforskjeller i grunnlønn for arbeid av lik verdi.

Forskjeller i samlet kompensasjon fremkommer i enkelte deler av organisasjonen, men disse kan i hovedsak forklares av hvordan variable lønnsselementer slår ut i de ulike virksomhetene. I de operative selskapene er det særlig overtidsbetaling, vaktordninger og tillegg for arbeid til ubekvemme tider som driver variasjonene, mens forskjeller på høyere stillingsnivåer i større grad knytter seg til aksje- og incentivordninger samt funksjons- og ansvarstillegg. Felles for disse elementene er at de er knyttet til arbeidstid, rolle og ansvarsomfang – ikke til kjønn.

Skjev kjønnsfordeling mellom stillingsnivåer påvirker aggregert statistikk, og i grupper med få ansatte kan enkeltutbetalinger gi store prosentvise utslag. Slike effekter er statistiske, ikke uttrykk for strukturell forskjellsbehandling.

Det er videre viktig å se analysene i lys av at stillingsstrukturer og organisering varierer mellom selskapene. Selv om stillinger kan være kategorisert på tilsvarende nivåer, vil forskjeller i funksjon, operativ kontekst og organisering av arbeid, erfaring, ansvar, arbeidstidsordninger og tilknyttede tillegg påvirke lønnsnivået. Direkte sammenligninger på tvers av selskaper må derfor gjøres med varsomhet.

SalMar arbeider kontinuerlig med å styrke sammenlignbarhet og likebehandling på konsernnivå gjennom harmonisering av stillingskategorisering, lønnsstruktur og kompensasjonspraksis. Dette arbeidet vil bidra til å ytterligere styrke grunnlaget for presise analyser og dokumentert likebehandling.

De samlede analysene viser at prinsippet om likelønn for arbeid av lik verdi vurderes å være ivarettatt på konsernnivå.

Den videre rapporten gir en nærmere gjennomgang av hvert enkelt selskap, basert på analyser av lønns- og kompensasjonsdata fordelt på kjønn og stillingsnivå, inkludert grunnlønn, overtidsbetaling, bonus og øvrige godtgjørelser, i tråd med kravene i likestillings- og diskrimineringsloven § 26.



Lønnsanalyse/-rapport stillingsgrupper SalMar ASA

Tabellen under viser kvinners gjennomsnittslønn som andel av menns gjennomsnittslønn. 100 % betyr at kvinner og menn tjener like mye. Tall under 100 betyr at kvinner tjener mindre enn menn, og et tall over 100 betyr at kvinner tjener mer enn menn. Oversikten viser de ulike lønnsartene (grunnlønn, bonus osv.) samlet oppgitt i prosent.

Overordnet lønnsforskjell og analyse

● Kvinner ● Menn (100%)

Kvinnens andel av menns lønn er 82%



Analysen av lønns- og kompensasjonsforhold i SalMar ASA viser at fastlønn i all hovedsak er på nivå mellom kvinner og menn innen samme stillingsnivå, og fastsettes ut fra rolle, ansvar, kompetanse og ansiennitet. Det er ikke identifisert forhold som tilsier systematiske forskjeller i fastlønn for arbeid av lik verdi.

Ved vurdering av samlet lønn er det avgjørende å ta hensyn til hvordan ulike lønns-elementer slår ut i virksomheten. Særlig gjelder dette variable komponenter som ikke tilkommer alle ansatte i like stor grad eller til samme tid. Dette gir utslag i gjennomsnittstall som kan fremstå som betydelige, uten at det reflekterer forskjeller i selve lønnsfastsettelsen.

Variasjoner i samlet godtgjørelse forklares i hovedsak av tre forhold. For det første påvirker overtidsarbeid lønnsnivået, særlig innen lønns- og regnskapsfunksjoner i perioder med høy arbeidsbelastning, som ved årsoppgjør og rapporteringsfrister. For det andre har bonusordninger ulik effekt avhengig av opptjeningstidspunkt, blant annet der ansatte ikke har vært omfattet av ordningen gjennom hele året. For det tredje bidrar aksje- og langsiktige incentividordninger, som inngår i «andre goder», til variasjon i samlet kompensasjon, særlig på høyere stillingsnivåer.

Analysen viser at slike forskjeller i hovedsak er knyttet til arbeidstid, rolle og individuelle tildelinger. Posten «andre goder» omfatter alle ansatte, men variasjon i beløp og at enkelte grupper er små, medfører at enkeltutbetalinger kan gi store utslag i gjennomsnitt. Tilsvarende vil det i enkelte grupper være slik at kun deler av medarbeiderne mottar bonus eller overtid, noe som gir skjevheter i statistikken uten at dette skyldes forskjellsbehandling.

Når lønn brytes ned på komponentnivå, fremstår bildet mer balansert. Grunnlønn er stabil og sammenlignbar, mens variasjonene i total lønn i hovedsak kan tilbakeføres til variable elementer. Dette understøtter at observerte forskjeller ikke er uttrykk for ulik verdsetting av arbeid, men for hvordan kompensasjonsordningene er utformet og anvendes.

- På denne bakgrunn vurderer SalMar ASA at prinsippet om likelønn for arbeid av lik verdi er ivaretatt. De forskjellene som fremkommer i analysen anses å være saklig begrunnet i arbeidstid, funksjon, ansvar og bruk av variable godtgjørelser, og det er ikke grunnlag for å konstatere systematisk kjønnsbasert lønnsdiskriminering.

Selskapet vil videreføre arbeidet med å analysere og følge opp lønns- og arbeidsforhold, med særlig fokus på hvordan variable lønnskomponenter fordeles, utviklingen i kjønnsbalanse mellom stillingsnivåer og en konsekvent praktisering av lønns- og kompensasjonsordninger basert på objektive og kjønnsnøytrale kriterier.

Lønnsforskjell i stillingsgruppe

● Kvinner ● Menn (100%)



Lønnsanalyse/-rapport stillingsgrupper SalMar Settefisk AS

Tabellen under viser kvinners gjennomsnittslønn som andel av menns gjennomsnittslønn. 100 % betyr at kvinner og menn tjener like mye. Tall under 100 betyr at kvinner tjener mindre enn menn, og et tall over 100 betyr at kvinner tjener mer enn menn. Oversikten viser de ulike lønnsartene (grunnlønn, bonus osv.) samlet oppgitt i prosent.

Overordnet lønnsforskjell og analyse

● Kvinner ● Menn (100%)

Kvinner andel av menns lønn er 73%



Kvinner og menn er representert på alle hovednivåer i virksomheten. Samtidig varierer kjønnsbalansen mellom operative stillinger og leder- og nøkkelroller. Denne variasjonen påvirker gjennomsnittlig samlet lønn på aggregert nivå, og slike strukturelle forskjeller er derfor lagt til grunn som en viktig del av vurderingsgrunnlaget ved analyse av lønnsforskjeller.

Gjennomgangen av lønnsfordelingen viser at grunnlønn utbetales til alle ansatte og i hovedsak fastsettes ut fra rolle, ansvar og ansiennitet. Overtidsbetaling forekommer primært i operative stillinger og er nært knyttet til vakt- og helgearbeid, som utgjør en integrert del av driften ved settefiskanleggene. Bonus benyttes i mer begrenset omfang sammenlignet med konsern- og lederroller, og følger i hovedsak funksjon og stillingsnivå. Posten «andre goder» omfatter blant annet aksje- og langsiktige incentivordninger, og mottas av både kvinner og menn, men er i større grad knyttet til leder- og nøkkelroller.

Analysen av lønnsforskjeller mellom kvinner og menn innenfor samme stillingsnivå viser at grunnlønn gjennomgående er tilnærmet lik, og det er ikke identifisert systematiske kjønnsforskjeller i fastlønn for arbeid av lik verdi. Samtidig fremkommer det forskjeller i samlet lønn på enkelte nivåer. Disse kan i hovedsak forklares av forskjeller i overtidsbetaling knyttet til vakt- og helgearbeid, hvor ansatte som inngår i slike ordninger oppnår høyere samlet godtgjørelse som følge av faktisk arbeidstid, samt av variasjoner i «andre goder» som følger av aksje- og incentivordninger knyttet til spesifikke leder- og nøkkelroller. Slike forskjeller er knyttet til funksjon og ansvar, og ikke til kjønn.

Det er videre lagt vekt på at enkelte stillingsgrupper består av få personer, og at enkeltutbetalinger kan gi betydelige utslag i gjennomsnittstall. Store prosentvise forskjeller i slike grupper må derfor tolkes med varsomhet, og gir ikke i seg selv uttrykk for systematiske lønnsforskjeller mellom kvinner og menn.

Overtidsbetaling i SalMar Settefisk AS vurderes ikke som et resultat av ulik lønnsfastsettelse, men som en naturlig konsekvens av arbeidsorganisering og arbeidstid, særlig gjennom etablerte vakt- og helgeordninger i den operative driften. Forskjeller i overtidsbetaling anses derfor å være saklig begrunnet i funksjon, bemanningsbehov og faktisk utført arbeid, uavhengig av kjønn.

- På bakgrunn av analysen er det selskapets vurdering at prinsippet om likelønn for arbeid av lik verdi er ivaretatt. De lønnsforskjellene som er identifisert fremstår som resultat av strukturelle forhold knyttet til arbeidstid, stillingsstruktur og etablerte kompensasjonsordninger, herunder vakt- og helgearbeid samt aksje- og incentivordninger. Det er ikke avdekket indikasjoner på usaklig eller systematisk kjønnsbasert forskjellsbehandling.

Selskapet vil videreføre arbeidet med å analysere og følge opp lønns- og kompensasjonsutviklingen, med særlig vekt på å forstå fordelingen av variable tillegg, følge utviklingen i kjønnsbalanse på tvers av stillingsnivåer og sikre at lønnsfastsettelse og godtgjørelsesordninger praktiseres etter objektive og kjønnsnøytrale kriterier.

Lønnsforskjell i stillingsgruppe

● Kvinner ● Menn (100%)



Lønnsanalyse/-rapport stillingsgrupper SalMar Farming AS

Tabellen under viser kvinners gjennomsnittslønn som andel av menns gjennomsnittslønn. 100 % betyr at kvinner og menn tjener like mye. Tall under 100 betyr at kvinner tjener mindre enn menn, og et tall over 100 betyr at kvinner tjener mer enn menn. Oversikten viser de ulike lønnsartene (grunnlønn, bonus osv.) samlet oppgitt i prosent.

Overordnet lønnsforskjell og analyse

● Kvinner ● Menn (100%)

Kvinnens andel av menns lønn er 79%



Ved vurdering av lønnsforskjeller i SalMar Farming AS er det avgjørende å se lønnsdataene i sammenheng med virksomhetens organisering og driftsmodell. En stor del av arbeidsstyrken er knyttet til operativ drift med turnus, vaktordninger og arbeid til ulike tider av døgnet, noe som gir variasjoner i både overtid og uregelmessige tillegg. Samtidig omfatter enkelte stillinger bonusordninger, funksjonstillegg og andre godtgjørelser som ikke er jevnt fordelt mellom ansatte.

Gjennomgangen av lønnsdata viser at forskjeller i samlet lønn i stor grad knytter seg til slike strukturelle forhold, og ikke til systematiske forskjeller i fastlønn mellom kvinner og menn. Grunnlønn fremstår i hovedsak som sammenlignbar innen samme stillingsgruppe og fastsettes ut fra ansvar, kompetanse og ansiennitet.

Når total kompensasjon analyseres per stillingsnivå, kommer det frem variasjoner mellom kvinner og menn. På høyere nivåer er utvalgene små, og enkelte lønnskomponenter tilfaller kun én gruppe, noe som gir store prosentvise utslag uten at dette nødvendigvis reflekterer reelle lønnsforskjeller. På mellomnivåer og i spesialistroller påvirkes forskjellene særlig av bonus, overtid og tillegg, mens i operative stillinger er det i stor grad arbeidstid og turnus som gir utslag i total lønn.

Analysen viser også tydelig at ikke alle ansatte mottar de samme lønnskomponentene. Andelen som mottar bonus, overtid og uregelmessige tillegg varierer mellom kjønn og mellom stillingsgrupper. Dette innebærer at sammenligning av gjennomsnittlig total lønn isolert kan gi et skjevt bilde. Når det justeres for hvem som faktisk mottar de ulike lønnstypene, reduseres de observerte forskjellene betydelig.

På nivåer hvor kvinner i gjennomsnitt har lavere total lønn enn menn, kan dette i stor grad forklares av lavere tilgang til overtid, turnusrelaterte tillegg eller variabel kompensasjon. I enkelte tilfeller påvirkes resultatene også av små utvalg eller enkeltutbetalinger, spesielt innen bonusordninger.

- Samlet sett vurderer SalMar Farming AS at prinsippet om likelønn for arbeid av lik verdi i hovedsak er ivaretatt. De lønnsforskjellene som kommer frem i analysen vurderes å være saklig begrunnet i arbeidstid, rolle, ansvar og hvordan kompensasjonsordningene er utformet og anvendes i praksis. Det er ikke avdekket indikasjoner på systematisk forskjellsbehandling basert på kjønn.

Virksomheten vil likevel fortsette arbeidet med å analysere og følge opp lønnsutviklingen. Dette inkluderer særlig å se nærmere på hvem som mottar variable tillegg, utviklingen i kjønnsbalanse i ulike stillingsgrupper, samt å sikre at lønns- og kompensasjonsordninger praktiseres likt og etter objektive kriterier.

Lønnsforskjell i stillingsgruppe

● Kvinner ● Menn (100%)



Lønnsanalyse/-rapport stillingsgrupper SalMar AS

Tabellen under viser kvinners gjennomsnittslønn som andel av menns gjennomsnittslønn. 100 % betyr at kvinner og menn tjener like mye. Tall under 100 betyr at kvinner tjener mindre enn menn, og et tall over 100 betyr at kvinner tjener mer enn menn. Oversikten viser de ulike lønnsartene (grunnlønn, bonus osv.) samlet oppgitt i prosent.

Overordnet lønnsforskjell og analyse

● Kvinner ● Menn (100%)

Kvinner andel av menns lønn er 84%



Analysen av lønns- og kompensasjonsforhold i SalMar AS viser at fastlønn i hovedsak er sammenlignbar for kvinner og menn innen samme stillingsgruppe, og fastsettes innenfor tariff eller etablerte lønnsrammer basert på ansvar, kompetanse og ansiennitet. Det er ikke identifisert systematiske kjønnsforskjeller i fastlønn for arbeid av lik verdi.

Ved vurdering av lønnsforskjeller er det lagt til grunn at virksomhetens driftsmodell og lønnsstruktur har stor betydning for hvordan samlet lønn utvikler seg. En betydelig andel av arbeidsstyrken er omfattet av tariffavtaler, samtidig som ulike tillegg og godtgjørelser er knyttet til bestemte arbeidsformer, funksjoner og ansvarsnivåer. Dette innebærer at ikke alle ansatte mottar de samme lønnskomponentene, og at sammenligning av total lønn isolert kan gi et ufullstendig bilde av faktiske lønnsforskjeller.

Gjennomgangen av lønnsfordelingen viser at variasjoner i samlet lønn i operativ drift i stor grad kan forklares av overtidsbetaling og uregelmessige tillegg knyttet til vakt-, natt- og helgearbeid. Disse elementene er en integrert del av driften, og reflekterer i hovedsak faktisk arbeidstid og arbeidsplaner.

For stillinger på mellom- og ledernivå påvirkes samlet lønn i større grad av aksje- og incentivordninger, funksjons- og ansvarstillegg samt faste godtgjørelser. Slike lønnskomponenter er knyttet til rolle og ansvar, og variasjoner i disse, kombinert med at enkelte stillingsgrupper er små, kan gi betydelige utslag i gjennomsnittstall uten at dette representerer strukturelle forskjeller mellom kvinner og menn.

Selv om det i enkelte stillingsgrupper observeres lavere gjennomsnittlig samlet lønn for kvinner enn for menn, viser en nedbrytning av lønnen per komponent at forskjellene i hovedsak skyldes variasjoner i arbeidstid, tilgang til variable tillegg og forskjeller i rolle- og ansvarsfordeling. Når det sammenlignes mellom ansatte som faktisk mottar de samme lønnskomponentene, reduseres de observerte forskjellene vesentlig.

- På denne bakgrunn vurderer SalMar AS at prinsippet om likelønn for arbeid av lik verdi er ivaretatt. De lønnsforskjellene som fremkommer anses å være saklig og strukturelt begrunnet i arbeidstid, funksjon, ansvar og etablerte kompensasjonsordninger, og det foreligger ikke indikasjoner på usaklig eller systematisk kjønnsbasert forskjellsbehandling.

Selskapet vil videreføre en systematisk oppfølging av lønns- og kompensasjonsutviklingen, med særlig vekt på fordeling av variable tillegg, utviklingen i kjønnsbalanse på tvers av stillingsgrupper og å sikre at tariff, tillegg og godtgjørelser praktiseres konsekvent og i tråd med objektive og kjønnsnøytrale kriterier.

Lønnsforskjell i stillingsgruppe

● Kvinner ● Menn (100%)



Overordnet vurdering og hovedfunn på konsernnivå

Analysen dekker om lag 3 000 ansatte i ulike deler av verdikjeden, og er gjennomført på stillingsnivå med nedbrutt bilde per lønnsart. Det er identifisert klare styrker som bekrefter at prinsippet om likebehandling i all hovedsak er ivaretatt, og at observerte lønnsforskjeller mellom kvinner og menn kan forklares av objektive og kjønnsnøytrale forhold.

Samtidig er det løftet frem konkrete fokusområder: Ulik eksponering for variable tillegg, skjev kjønnsbalanse i leder- og nøkkelroller, og begrensede utvalg som gir statistiske utslag. Dette er strukturelle forhold vi aktivt jobber med å følge opp på og har en ambisjon om å forbedre over tid.

✓ Styrker



Tariff og rammer gir lik praksis

Stor andel tariffavtaler sikrer konsistent og kjønnsnøytral fastsettelse av grunnlønn i de operative selskapene.



Fastlønn er gjennomgående lik

Grunnlønn innen samme stillingsnivå er i all hovedsak lik mellom kvinner og menn på tvers av alle fire selskaper.



Forskjeller drives av struktur – ikke kjønn

Variasjon i samlet lønn forklares av arbeidstid (overtid, vakt, skift) og rollebaserte ordninger (incentiver, tillegg)



Pågående harmonisering av stillingsstruktur

Standardisering av stillingskategorier, lønnsrammer og kompensasjonspraksis på tvers vil styrke presisjonen i fremtidige analyser.

Samlet vurdering: Prinsippet om likelønn for arbeid av lik verdi vurderes som ivaretatt på konsernnivå. Observerte forskjeller i samlet lønn er saklig begrunnet i arbeidstid, organisering og kompensasjonsordninger.

⚠ Oppfølgings- og fokusområder



Variable tillegg gir utslag i total lønn

Ulik eksponering for overtid, vakt og incentivordninger påvirker lønnsnivå



Kjønnsbalanse varierer mellom roller og nivåer

Skjev kjønnsfordeling på leder- og nøkkelnivå påvirker aggregert statistikk og reduserer sammenlignbarheten.



Små grupper gir store utslag

Få ansatte per nivå kan gi store prosentvise forskjeller som ikke reflekterer systematisk ulikebehandling.

DEL 3

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





SalMar arbeider systematisk og langsiktig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Arbeidet bygger på forståelsen av at like muligheter, rettferdige prosesser og et trygt, inkluderende arbeidsmiljø er grunnleggende for stabil drift, tilgang på kompetanse og bærekraftig verdiskaping over tid.

Å jobbe reelt med likestilling og motvirke diskriminering krever mer enn prosedyrer og rutinebeskrivelser. Det handler om å se mennesket og rammeverket som virker rundt den enkelte – og om å jobbe balansert med tiltak som griper inn i ledelsessystemet, organisasjonsstrukturen, det psykososiale klimaet og de interessentene som påvirker vår daglige virksomhet. Dette innebærer å:

- Arbeide på flere nivå parallelt – organisasjon, struktur, ledelse og medarbeider
- Kombinere strukturelle tiltak med kulturell bevisstgjøring
- Differensiere tiltak basert på faktiske behov
- Sikre involvering av roller og grupper som har reell påvirkning på det som ønskes endret

Dette arbeidet må samtidig ses i sammenheng med utviklingen i egen virksomhet og i bransjen for øvrig, slik beskrevet tidligere. Arbeidsorganisering, rolleinnhold og strukturelle forhold påvirkes over tid av disse utviklingstrekkene, og arbeidet med likestilling må derfor skje parallelt med – og tilpasses – disse endringene.

Når det gjelder ARP-tematikk, har 2025 vært et konsoliderings- og fundamentår, hvor hovedvekten har ligget på å styrke datagrunnlag, systemstøtte og enhetlig praksis. Erfaring viser at pålitelig styringsinformasjon, tydelige roller og felles forståelse av ansvar er nødvendige forutsetninger for å analysere utvikling og følge opp spørsmål om kjønnsforskjeller og like muligheter på en god måte.

Arbeidet med likestilling og inkludering i SalMar er tett knyttet til konsernets løpende utviklings- og forbedringsarbeid, og inngår også som en del av oppfølgingen av relevante sertifiseringskrav. Arbeidet følger dermed de samme prinsippene som øvrige sentrale styringsområder: **struktur før effekt, systematikk før enkelttiltak og lokal forankring innenfor felles rammer**. Dette gir grunnlag for kontinuerlig forbedring over tid, samtidig som det tas hensyn til ulike forutsetninger i virksomheten.

Arbeidet er strukturert i tre hovedområder, i tråd med tidligere rapportering og konsernets interne utviklingslogikk:

1. Felles grunnprinsipper og fundament – *like rammer, forutsigbarhet og intern kontroll*
2. Vekst og utvikling – *reelle muligheter for utvikling, mestring og tilrettelegging*
3. Attraktivitet og rekruttering – *rettferdige innganger til og bevegelser i organisasjonen*

I det følgende beskrives konkrete tiltak og resultater innenfor hvert område, samt hva SalMar prioriterer videre.

Felles grunnprinsipper og fundament

Felles rammeverk, policyer og forventninger

Policy og retningslinjer for likestilling og arbeid mot diskriminering er fundamentert i konsernets styrende dokumenter. Likestilling og ikke-diskriminering er inkludert i alle deler av konsernets personalpolitikk, og det er et krav at alle ansatte, ledere, sosiale partnere og nøkkelpersonell er kjent med reglene og prinsippene som bidrar til å skape en sunn og bærekraftig bedriftskultur. Sentrale styrende elementer i dette arbeidet omfatter blant annet:

- Personelhåndbok og lederhåndbok (felles rammer for praksis)
- Etske retningslinjer (grunnlag for kultur og forventet adferd)
- Policy for ikke-diskriminering og like muligheter og menneskerettigheter
- Varslingspolicy og varslingskanal (tilgjengelig internt og eksternt)
- HMS-policy (arbeidsmiljø, helse og sikkerhet som grunnpremiss)

Alle ansatte gjennomfører opplæring i etiske retningslinjer i tillegg til øvrig reglement. Opplæringen tilpasses språklig der det er nødvendig for å sikre at alle forstår og etterlever forventningene til atferd og forpliktelser.

Rammeverket styrkes gjennom konsernets verdigrunnlag, formulert i seks postulater som beskriver ønsket atferd og benyttes aktivt i lederopplæring, kulturarenaer og interne prosesser. Verdien «Vi bryr oss» er særlig sentral og bidrar til høy bevissthet rundt inkludering og respekt – både internt og i omgivelsene selskapet opererer i.

Lønn, likebehandling og struktur

Medarbeidere i SalMar skal behandles rettferdig og ha like muligheter – herunder lik lønn for likt arbeid. En betydelig andel av de ansatte er avlønnet i henhold til tariffavtaler og særavtaler fremforhandlet med fagforeninger. For individuell avlønning fastsettes lønn på grunnlag av funksjon og rolle, intern lønnsstruktur og eksterne markedsforhold. Endringer i lønn vurderes av nøytrale funksjoner og krever godkjenning i linjen og av HR, for å sikre forutsigbarhet og likebehandling.

I 2024–2025 har SalMar gjennomført et omfattende arbeid for å styrke grunnlaget for rettferdig og konsistent lønnspraksis. Et sentralt tiltak har vært innføring av nytt HR-system og overføring av person- og lønnsrelatert informasjon fra lønnsystem til HR-system.

Denne endringen har krevd spissing og standardisering av eksisterende data, og sikrer at lønns- og ansettelsesinformasjon som nå er tilgjengelig for ansatte og ledere er konsistent og sammenlignbar på tvers av selskaper.

Som del av dette arbeidet er det påbegynt en gjennomgang av stillingskategorisering etter nivå og funksjon, samt tilhørende lønnsstruktur og -matrise. Prosjektet involverer flere nøkkelfunksjoner internt og krever sterk koordinering mot flere interne systemer. Etablering av en helhetlig jobbkategori er planlagt påstartet i 2026, og vil styrke konsernets evne til å redusere risiko for utilsiktede forskjeller i lønnsfastsettelse, gjennomføre presise analyser, sikre likebehandling over tid og møte kommende krav til transparens.

Arbeidet i 2024–2025 har vært både tids- og ressurskrevende, og har stilt høye krav til endringsledelse. Forbedringene er allerede merkbare i form av bedre datakvalitet og økt presisjon i lønns- og personalrapporteringen.

Sosiale partnere – vernetjeneste og tillitsvalgte

SalMar ser de sosiale partnerne som sentrale aktører i arbeidet med arbeidsmiljø, organisering og likebehandling. Det er et jevnt og konstruktivt samarbeid med tillitsvalgte om arbeidsvilkår, arbeidsmiljø og organisering.

Hovedverneombudene er representert i konsernets arbeidsmiljøutvalg og i underutvalg i de enkelte segmentene. Dette bidrar til samordning og en mer ensartet praksis i HMS- og arbeidsmiljøarbeidet.

Vernetjenesten og tillitsmannsapparatet er aktive og tilgjengelige organer i SalMar. Deres innsikt og nærhet til driften bidrar til at forhold av betydning for likebehandling og arbeidsmiljø fanges opp tidlig og håndteres på en måte som ivaretar helheten i organisasjonen.



Løpende utvikling av grunnstrukturer



Implementering nytt HR-system



Spissing av prosesser og rutiner



Felles grunnprinsipper og fundament

Varsling og håndtering av uønskede hendelser

SalMar har en etablert varslingsordning som skal sikre at kritikkverdige forhold – som mobbing, trakassering, diskriminering, rusmisbruk eller brudd på lover og interne retningslinjer – kan meldes trygt og uten risiko for gjengjeldelse. Alle ansatte, leverandører og publikum har mulighet til å rapportere via ekstern varslingskanal, tilgjengelig på selskapets hjemmeside og i kvalitetssystemet.

Varslingsarbeidet inngår i konsernets helhetlige risikobilde knyttet til arbeidsmiljø, trakassering og diskriminering, og brukes i tillegg som kilde til læring og forbedring i praksis, samt utvikling av lederskap.

Varslingskanalen administreres av uavhengig tredjepart, og varslingsaker håndteres gjennom en etablert varslingsstruktur, herunder et utvalg ledet av HRM-funksjonen støttet av fagekspertise fra tredjepart. Utvalget med tilhørende policyer og rutiner ble etablert og operativt i 2025.

HMS og arbeidsmiljø – som forutsetning for like muligheter

Et trygt og helsefremmende arbeidsmiljø er en grunnleggende forutsetning for reell likebehandling og like muligheter til å stå i arbeid over tid. SalMar behandler HMS ikke bare som sikkerhetsstyring, men som et aktivt virkemiddel for å redusere risiko for at ansatte faller ut av arbeid, får begrenset tilknytning eller møter ulik belastning mellom roller og enheter.

Konsernet arbeider systematisk med HMS gjennom opplæring, prosedyrer, rapportering og hendelsesoppfølging. Et målrettet HMS-lederprogram og strukturert oppfølging av observasjoner og nestenulykker har i 2025 bidratt til en tydelig forbedring i skadefrekvens: Registrerbare arbeidsulykker for egne ansatte er redusert fra 49 til 20, med en nedgang i frekvens fra 9,5 til 3,5. Denne type forbedringer støtter direkte formålet med ARP – et arbeidsliv der flere kan delta på like vilkår.

Tilrettelegging, nærvær og sykefravær

SalMar ønsker å legge til rette for at flest mulig ansatte kan fortsette å jobbe så lenge som mulig. Vi bestreber oss på å finne fleksible ordninger som imøtekommer medarbeidere i ulike livsfaser.

SalMar har som overordnet mål at ingen ansatte skal gå sykmeldt uten at tilrettelegging har blitt forsøkt, og vi jobber aktivt for å oppmuntre til nærvær gjennom tett dialog med den enkelte ansatte, i samarbeid med NAV og lege der det er relevant.

I 2025 er det systematiske arbeidet med sykefraværsoppfølging forsterket gjennom endret organisering, etablering av dedikerte roller og tydeligere ansvarsstruktur. Det er gjennomført omfattende opplæring av ledere, tillitsvalgte og nøkkelroller, samt styrket datakontroll på rapportering og oppfølgingsmetodikk. Dette bidrar til mer strukturert og likeverdig oppfølging, og styrker forutsetningene for at tilrettelegging vurderes og gjennomføres på en ensartet måte i hele organisasjonen.



Rus- og spillavhengighet – støtte fremfor ekskludering

SalMar er en rusfri arbeidsplass med nulltoleranse for å møte påvirket på jobb. Samtidig erkjenner selskapet at ansatte kan møte utfordringer som påvirker arbeidsevnen. Etter en oppdatering av policy for rus- og spillavhengighet i 2024, har selskapet i 2025 arbeidet med bevisstgjøring og forebygging gjennom linjeledelsen, i dialog med sosiale partnere og som del av en bredere tilrettelegging knyttet til rustesting og oppfølging.

Målet vårt er å fange opp ansattes som trenger hjelp så tidlig som mulig gjennom preventivt og «opplysende» arbeid, slik at vi kan sikre at den ansatte kan fanges opp eventuelt komme tilbake til et stabilt punkt og fortsette å være en likeverdig del av arbeidsmiljøet. Konsern-AMU har vært løpende involvert, sammen med konsernledelsen, i utvikling av det strategiske rammeverket og operasjonalisering av praksis.



Løpende utvikling av grunnstrukturer



Implementering nytt HR-system



Spissing av prosesser og rutiner



Vekst og utvikling

Et helhetlig perspektiv på utvikling og inkludering

Å jobbe med likestilling og motvirke diskriminering fordrer mer enn prosedyrer og rutiner. I SalMar er vi bevisst den komplekse totaliteten som virker når vi snakker om likestilling og diskriminering, og søker å forstå hvordan ulike dimensjoner samhandler – slik at vi kan identifisere de riktige mekanismene og tiltakene. Dette innebærer å jobbe balansert med tiltak som griper inn i:

- Ledelsessystemet – *ledelsesprinsipper, verktøy for ledelse og utvikling av lederskap, og operasjonalisering av atferd som fremmer mening, mestring og autonomi*
- Det organisatoriske arbeidsmiljøet – *organisasjonsstruktur, roller, lønnsstruktur og kommunikasjonslinjer, og hvordan disse påvirker opplevelsen av rettferdighet og likebehandling*
- Det psykososiale klimaet – *ansattes atferd, motivasjon og emosjoner, og hvordan dette utgjør vår interne samhandling og kultur*

For å sikre reell likebehandling arbeider SalMar med både felles rammer og lokal gjennomføring. Tiltak tilpasses ulike deler av virksomheten og ulike behov, samtidig som de bygger på et felles fundament som skal gi forutsigbarhet og like muligheter uavhengig av selskap, rolle eller arbeidssted.

Medarbeiderinnsikt som grunnlag for prioritering

Medarbeiderundersøkelser er verdifulle verktøy for å få innsikt i ansattes opplevelse av likestilling og diskriminering. I 2023 gjennomførte SalMar en bred medarbeiderundersøkelse med svargrad på 86,7 %. Undersøkelsen dekket dimensjoner som sammenfaller med ARP sitt nedslagsfelt, blant annet opplevelse av *respekt, rettferdighet og fellesskap*, i tillegg til spørsmål om egenopplevd eller observert mobbing og trakassering. Innsikten fra undersøkelsen har blitt arbeidet med på ulike arenaer gjennom 2024 og 2025 – og har forsterket allerede pågående prosesser.

Vi har erfart at bred involvering gir mer relevante og målrettede tiltak, og at ansatte stiller seg bak og tar eierskap til endringer som oppleves som deres egne. I 2025 er det gjort forberedende arbeid for neste runde med medarbeiderundersøkelse, slik at ny innsikt kan kobles til strukturerte forbedringstiltak og lederoppfølging i 2026.

SalMarSkolen, læringsarenaer og lederutvikling

Felles kultur- og læringsarenaer er et viktig virkemiddel for å styrke felles forståelse av verdier, forventninger og ønsket praksis i SalMar. SalMarSkolen er en sentral kulturarena i SalMar som involverer alle ansatte. Her fokuseres det på konsernets ambisjoner og målbilde, samt prioriterte fokusområder innenfor de ulike segmentene. Konsernets verdigrunnlag og kultur er alltid et tema, og vinklingen styres av uttalte behov i organisasjonen. Dette er en arena som brukes aktivt til å forankre holdninger og praksiser som fremmer likestilling og motvirker diskriminering. En stor andel av konsernets ansatte var med på SalMarSkolen i 2025.

SalMar legger til grunn at ledere har en særlig rolle i å sikre likebehandling i praksis, blant annet gjennom hvordan ansvar utøves, hvordan ansatte følges opp, og hvordan vurderinger og beslutninger tas i hverdagen. Derfor fokuserer vi på å utvikle ledere som ikke bare effektivt forvalter ressursene, men som også fungerer som tydelige eksempler på verdibasert lederskap. Ledere skal handle og ta beslutninger basert på verdier og retningslinjer, og ivareta mangfoldet i de kulturene de leder. I 2025 er det gjennomført tiltak knyttet til basiskunnskap i ledelse og lederatferd, og det er gjort forberedende arbeid for videre utvikling av lederopplæring og felles læringsarenaer for å styrke systematikken og bygge enhetlig praksis på tvers av virksomheten.

Mestring, medarbeideroppfølging og intern mobilitet

SalMar har ambisjoner om at alle ansatte skal få veiledning og delta i sin egen evalueringsprosess sammen med nærmeste leder. Den tette oppfølgingen som inngår i onboarding videreføres gjennom strukturerte medarbeider- og utviklingssamtaler, med mål om å koble prestasjon, kompetanseutvikling og trivsel tettere sammen og sikre at ansatte får reelle muligheter til utvikling basert på rolle og funksjon.

I 2025 er det gjennomført et omfattende forberedende arbeid knyttet til HR-systemet, der struktur for systematisk medarbeideroppfølging er etablert. Prosesser, roller og datagrunnlag er klargjort, og strukturert medarbeideroppfølging rulles ut og implementeres i 2026. Dette vil bidra til mer enhetlig praksis, bedre dokumentasjon og tydeligere sammenheng mellom roller, krav og potensielle utviklingsløp – for alle.



Vekst i rolle og utvikling i funksjon



Utvikling av lederskap og spesialisering i fag



Utvikling av organisasjon



Vekst og utvikling

Mestring, medarbeideroppfølging og intern mobilitet, forts.

I SalMar er det fokus på intern mobilitet og synliggjøring av karrieremuligheter. Ledige stillinger skal som hovedregel kunngjøres internt, og interne søkere skal vurderes gjennom objektive strukturerte prosesser. Rekrutteringsverktøy og seleksjonsmetodikk er benyttet også i interne prosesser for å styrke objektivitet og kvalitet. HR er tett involvert, og prinsippet om «leders-leder-involvering» bidrar til at vurderinger forankres bredt og gjennomføres konsistent.

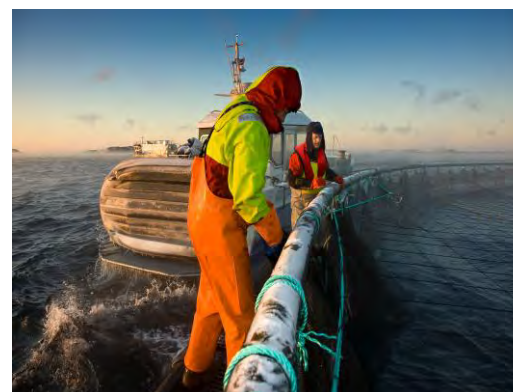
Utvikling forstås i SalMar ikke kun som et vertikalt løp. Horisontal mobilitet, bevegelse mellom funksjoner og roller, anses som like verdifullt, og SalMar legger aktivt til rette for dette der det er hensiktsmessig. Dette gir ansatte mulighet til å utvikle kompetanse og tilpasse arbeidshverdagen, og gir virksomheten økt fleksibilitet. På denne måten blir «karriereutvikling» et bredt begrep der mestring og tilpasning er like viktig som forfremmelse.

Alle nyansatte gjennomgår strukturerte onboarding- og opplæringsløp tilpasset rolle og funksjon. Språklige og individuelle forutsetninger tas hensyn til gjennom tilpasning av morsmål, visuell og praktisk opplæring for å gi alle like muligheter for læring. Erfaringer fra disse løpene brukes aktivt i videre utvikling av kompetanse- og onboardingstrukturer i HR-systemet.

Psykososialt arbeidsmiljø og forebygging av utenforskap

Psykisk helse og forebygging av utenforskap er viktige fokusområder for SalMar. Våre analyser og interne prosesser viser at psykisk helse, trivsel og tilhørighet virker tett sammen med likestilling og diskriminering. Tiltak på dette området er derfor relevante som del av ARP-arbeidet, fordi de bidrar til at ansatte har reell mulighet til å delta, utvikle seg og bli værende i arbeid.

SalMar har over flere år samarbeidet med MOT Norge som virkemiddel for å styrke psykologisk trygghet, mestring og bevissthet rundt holdninger og samhandling i organisasjonen. I 2025 har MOT vært aktivt involvert på en rekke lederutviklings- og kulturarenaer i SalMar. Erfaringene viser at MOTs metodikk og verktøy er like relevante i et arbeidsmiljøperspektiv som for unge – særlig knyttet til forebygging av utenforskap, styrking av trygg samhandling og håndtering av krevende situasjoner.



Vekst i rolle og utvikling i funksjon



Utvikling av lederskap og spesialisering i fag



Utvikling av organisasjon



Attraktivitet og rekruttering

SalMar legger til grunn at arbeidet med likestilling og ikke-diskriminering starter før ansettelse og videreføres gjennom hele arbeidsforholdet gjennom helhetlige og systematiske praksiser. Derfor er SalMar også opptatt av å bidra til inkluderende lokalsamfunn, blant annet gjennom støtte til lokale aktiviteter og initiativer.

Tilhørighet, bolyst og inkludering som forutsetning for reell likebehandling

I SalMar har vi en sterk tro på at selskapets indre liv må henge sammen med vårt forhold til samfunnet rundt oss. Som en betydelig distriktsaktør er SalMar tett integrert i lokalsamfunnene der virksomheten drives, og arbeidet med bolyst og samfunnsengasjement ses som en del av selskapets helhetlige tilnærming til attraktivitet, inkludering og like muligheter. Gjennom bred støtte til lokale initiativ, kulturliv, idrett, frivillighet og møteplasser bidrar SalMar til å styrke tilhørighet, livskvalitet og stabilitet – både for ansatte og for samfunnet rundt virksomheten.

Disse tiltakene bidrar indirekte, men konkret, til arbeidet mot diskriminering ved å redusere utenforskap, senke terskler for deltakelse og styrke opplevelsen av å høre til – særlig for ansatte som flytter til nye lokalsamfunn, kommer fra andre land eller befinner seg i sårbare livssituasjoner.

SalMar har etablert interne aktivitetsgrupper og sosiale arenaer som bidrar til integrering og fellesskap for ansatte og deres familier, uavhengig av kjønn, alder, nasjonalitet eller bakgrunn. For utenlandske medarbeidere tilrettelegges det for norskkurs og sosiale møteplasser som bidrar til raskere inkludering og selvstendighet i arbeidshverdagen. Videre samarbeider SalMar med NAV og kommuner lokalt for å gi flyktninger jobbmuligheter og gi ungdom utenfor arbeidslivet en mulighet for arbeidsutprøving. Dette styrker mangfold i arbeidsstyrken og utvider rekrutteringsgrunnlaget på en inkluderende måte.

Kunnskapsformidling og synliggjøring av muligheter

SalMar arbeider systematisk med kunnskapsformidling og synliggjøring av karrieremuligheter i havbruksnæringen.



Bilde fra aktiviteter på Visningscenter

Gjennom samarbeid med skoler, utdanningsinstitusjoner og regionale initiativer synliggjøres bredden av roller og fagområder i selskapet, og barrierer knyttet til stereotypier og tradisjonelle forestillinger om næringen utfordres.

Kvinner i operative, tekniske og ledende funksjoner løftes frem som rollemodeller på yrkesmesser og i rekrutteringssammenheng, blant annet på messer og gjennom SoMe-kommunikasjon. Hensikten er å bidra til økt forståelse for at karrieremuligheter i SalMar er tilgjengelige for alle, uavhengig av kjønn eller bakgrunn.

Visningssentrene spiller en aktiv rolle i omdømmebygging og rekruttering. Konseptene er særlig rettet mot ungdom og bidrar til å formidle kunnskap om næringen og øke interessen for «blå fag» i videregående skole.

SalMar legger til grunn at mangfold ikke er begrenset til kjønn alene, men omfatter blant annet etnisitet, alder, funksjonsevne, språk og livssituasjon. Bred kunnskapsformidling og mulighetsorientering vurderes derfor som et viktig virkemiddel for å styrke mangfold og innovasjon, og for å utfordre etablerte praksiser og forestillinger over tid.



Muligheter og mangfold



Ansvar og delaktighet



Bevisst og «rettferdig» rekruttering



Attraktivitet og rekruttering

Markering av standpunkt

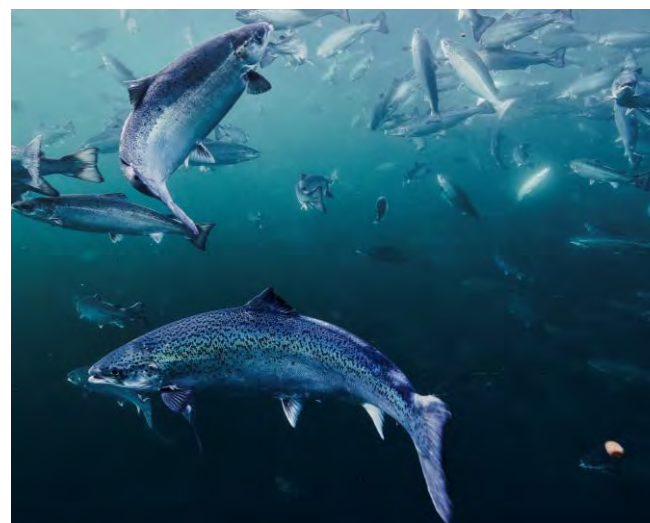
SalMar vier flere merkedager spesiell oppmerksomhet og er bevisst sitt sterke mangfold. Dette gjøres gjennom synliggjøring av ulike kulturer og tradisjoner, støtte til ansattes egne initiativ og aktiviteter, og intern kommunikasjon om likestilling og mangfold via intranett, sosialdelingsplattform og fysiske arenaer som familiedager og SalMarSkolen. Disse markeringene bidrar til å normalisere ulikhet og styrke den psykologiske tryggheten i organisasjonen.

Rekruttering – rettferdige prosesser og redusert risiko for bias

Det er en kjent realitet at fordommer og ubevisst diskriminering kan påvirke rekrutteringsprosesser – alder, kjønn, etnisitet, neurodiversitet og funksjonsnedsettelse er faktorer som kan skape bias og føre til at kandidater ekskluderes på grunnlag av egenskaper som ikke påvirker arbeidsevnen. SalMar arbeider målrettet med å motvirke dette gjennom profesjonalisering av rekruttering, tydelig rolle- og ansvarsdeling og økt kompetanse i seleksjonsprosesser.

I 2024 ble det etablert samarbeid med en ekstern aktør som leverer både verktøy og kompetanse inn i seleksjons prosessene, med mål om å sikre rettferdig og objektiv behandling av kandidater. Pilotarbeid og kompetanseløft er videreført i 2025 gjennom internt kompetanseløft. HR er tett involvert i prosessene, og prinsippet om «leders-leder-involvering» bidrar til at vurderinger forankres bredt og gjennomføres konsistent.

SalMar arbeider med en helhetlig rekrutteringsmodell og systemstøtte som skal gjøre prosessene mer ensartede, etterprøvbare og rettferdige på tvers av virksomheten – med vekt på både likebehandling (equality) og rettferdig behandling (equity), der faktiske forutsetninger og barrierer tas hensyn til uten at krav til kompetanse og kvalitet settes til side.



Muligheter og mangfold



Ansvar og delaktighet



Bevisst «rettferdig» rekruttering



Strategi og handlingsplan for likestilling og motvirkning av diskriminering

SalMar arbeider med likestilling og ikke-diskriminering som en integrert del av konsernets styring, organisasjonsutvikling og arbeidsgiveransvar. Reell likebehandling forutsetter robuste systemer, tydelige rammer og enhetlig praksis – og det er dette arbeidet har handlet om i 2025.

Året har vært et konsoliderings- og fundamentår, der hovedvekten har ligget på å styrke datagrunnlag, systemstøtte og strukturer innen HR, lønn og lederpraksis. Dette er en bevisst investering i et mer presist og pålitelig grunnlag for å identifisere eventuelle skjevheter, følge utvikling over tid og sette inn tiltak der det er behov. Erfaring viser at varierende praksis og manglende sammenlignbarhet utgjør en større risiko for ulik behandling enn fraværet av enkeltstående tiltak.

Arbeidet er organisert rundt tre hovedområder som til sammen på mange måter dekker hele arbeidstakerreisen: *Attraktivitet og rekruttering, felles grunnprinsipper og fundament, vekst og utvikling*. SalMar erkjenner at utviklingen skjer i ulikt tempo på tvers av selskaper og funksjoner, og arbeidet balanserer derfor felles rammer med lokal tilpasning – i dialog med tillitsvalgte og relevante medvirkningsarenaer. Samtidig påvirkes utviklingen av rammebetingelser og utviklingstrekk i bransjen for øvrig, og arbeidet må derfor ses i sammenheng med hvordan organisering, kompetansebehov og rolleinnhold utvikler seg over tid.

Tiltakene som ligger i handlingsplanen er knyttet til konsernets overordnede strategi og løper frem mot 2029. Dette gir kontinuitet og eierskap, og sikrer at likestillingsarbeidet ikke lever som et separat initiativ, men som en naturlig del av måten SalMar styrer, utvikler og leder organisasjonen på – år etter år.

Overordnet handlingsplan for likestilling og likebehandling – pågående og videreførte tiltak

Område	Hva
Felles grunnprinsipper og fundament <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formål: Sikre likebehandling gjennom struktur, data og styring ➤ Kjerne: Struktur før tiltak – lik praksis før tolkning 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferdigstille og videreutvikle HR-system med jobbkitektur som master for person- og lønnsdata • Standardisere og forenkle kjerneprosesser, policyer og praksis på tvers av selskap • Videreutvikle HR- og lønnsdata til styrings-, rapport- og analyseformål, og styrke konsernets evne til å dokumentere likebehandling og likelønn i tråd med økte krav til transparens • Sikre planmessig involvering av tillitsvalgte i det helhetlige ARP-arbeidet • Videreutvikle tydelig og konsistent ledersignal knyttet til likebehandling, respekt og forventet praksis • Styrke lederkompetanse og lederstøtte innen arbeidsmiljø, likebehandling og medarbeideroppfølging ved bruk av felles lærings- og kulturarenaer (SalMarSkolen m.fl.) • Implementere strukturert medarbeideroppfølging og utviklingsløp som del av HR-systemet • Videreutvikle målrettede tiltak knyttet til psykososialt arbeidsmiljø, trakassering og forebygging av utenforskap i forlengelse av ny arbeidsmiljøkartlegging • Styrke oppfølging av sykefravær og tilrettelegging som del av arbeidet med reell deltakelse og like muligheter • Arbeide for jevnere uttak av foreldrepermisjon gjennom aktiv lederdialog og informasjonstiltak • Ferdigstille helhetlig rekrutteringsmodell med systemstøtte for mer ensartede og etterprøvbare prosesser • Styrke intern seleksjonskompetanse og sikre HR-involvering i rekrutteringsprosesser • Synliggjøre karrieremuligheter og støtte intern mobilitet gjennom åpne og strukturerte prosesser • Videreføre arbeid med bolyst, inkludering og tilhørighet som del av konsernets arbeidsgiverattraktivitet • Gjennomføre pulsmålinger for å vurdere opplevd effekt av tiltak innen likestilling, diskriminering og mangfold (i forlengelse av arbeidsmiljøkartlegging)
Vekst og utvikling <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formål: Sikre like muligheter i arbeidsforholdet ➤ Kjerne: Operasjonalisering av policy i organisasjonen 	
Attraktivitet og rekruttering <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formål: Sikre rettferdige innganger til, og bevegelser i, organisasjonen ➤ Kjerne: Rettferdig tilgang ≠ like utfall, men like vurderingsgrunnlag 	

