

# Strategi for HMS i fornybarnæringen: Fornybarnæringen skal bli best i Norge på HMS

## HMS Visjon

I FORNYBAR SKAL DET VÆRE TRYGT Å JOBBE. ALLE SKAL KOMME GLADE OG FRISKE HJEM

Fokus på ledelse

Bygge kultur

God alene – best  
sammen

HMS er lønnsomt

## Fokus på ledelse

Ledere må være bevisst på å være en rollemodell og vise gjennom handlinger at de er "hel ved". De må kunne bruke anerkjennelse som et virkemiddel for å fremme den sikkerhetsatferden som vi ønsker. Budskap uten påfølgende handling, oppfølging og interesse gir magre resultater. Alle trenger respons for å vedlikeholde motivasjon og for å endre handlingsmønster.

For å hjelpe og motivere lederne i Fornybar har Fornybar Norge tatt initiativ til et «HMS-løfte» som skal signeres av øverste leder og forplikte til faktisk innsats.

Jeg som øverste leder har signert

# HMS-LØFTET



**Jeg** har ansvaret for et inkluderende, skadefritt og trygt arbeidsmiljø



**Jeg** mener at alle uønskede hendelser og ulykker kan forhindres



**Jeg** mener at et inkluderende og åpent arbeidsmiljø gjør oss sterkere



**Jeg** skal kontinuerlig arbeide med forbedringer for å sikre en skadefri arbeidshverdag



**Jeg** skal sikre kunnskapsdeling og samarbeide med medlemsbedriftene



Fornybar  
Norge



Signeringen av HMS-løftet er en symbolhandling



Forankre HMS som en naturlig del av hverdagen



Vi står sammen om å løfte hele fornybarnæringen

## Fokus på ledelse

- Styret i Fornybar Norge har satt som mål at alle medlemselskapene skal ha undertegnet HMS-løftet. Vi skal stå sammen om dette, men det betyr ikke at malen eller formen må være identisk med Fornybar Norge sin. Dette er ikke noe nytt, men en videreutvikling av det gode HMS-arbeidet som utføres i næringen.

# Intensjonen med grunnpilaren - Fokus på ledelse

- Fornybar Norge mener at medlemsbedriftene må organisere seg slik at det blir mulig å legge stort trykk på HMS. Det betyr at HMS-funksjonen i en eller annen form må være representert i toppledelsen. Dette er en forutsetning for å sikre at HMS står på dagsorden hele tiden.
- En signering av HMS-løfte vil bety at vi står sammen om å løfte hele fornybarnæringen og bidra til at HMS-visjonen oppfylles. HMS-løftet er et samlende symbol på å synliggjøre ledelsen ansvar.
- En signering vil i egen organisasjon motiverer til at hele lederrekken tar ansvar og forankrer HMS som en viktig og naturlig del av hverdagen.
- Fornybar Norge håper alle ansatte, tillitsvalgte, verneombud, HMS-leder, og ledere på alle nivå vil finne inspirasjon i løftet.

## Veikart for grunnpilaren - Fokus på ledelse

### Egen virksomhet

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Holde løftet levende</b>	Vise gjennom HMS-arbeid som gjøres i organisasjonen er forankret i hele lederrekken	Interne eller Fornybar Norge sine verktøy som bidrar til å holde trykket på HMS oppe hele tiden	Hele lederrekken tar ansvar og forankrer HMS som en viktig og naturlig del av hverdagen.
<b>HMS i konsernledermøtet</b>	HMS-representant inn i konsernledermøtet for å rapportere på status og fokusområder	Interne data som presentertes	Minimum deltagelse en gang i måneden
<b>Ledere som er tydelige og synlige gode rollemodeller</b>	Topplederopplæring og øving på reelle senarioer	Interne eller Fornybar Norge sine kurs for toppledere	Minimum repetisjon og øving 1 gang i året.
<b>Aktivt styre som setter HMS på dagsorden</b>	Sette styre i stand til å vurdere HMS som et beslutningskriterie i avgjørelser	Kvartalsrapporter som forklarer risikobildet til selskapet. Egne maler eller mal fra Fornybar Norge	Kvartalsrapport til styret hvert kvartal

## Veikart for grunnpilaren - Fokus på ledelse Fornybar Norge

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>HMS-løftet</b>	Gjør kjent fordeler med signering av løftet	Rapportering til styret i Fornybar Norge	100% oppslutting
<b>Holde løftet levende</b>	Tema på konferanser og møteplasser for ledere	Bedriftsbesøk av Fornybar Norge  Undersøkelse i medlemsbedriftene hvilket behov for bistand	100% oppfølging av alle som har signert
<b>Verktøy for ledere til å vurdere egen organisasjon</b>	Gjøre kjent samtaleverktøyet og bidra til å øke graden av modenhet	Samtaleverktøy for ledelsen  Veileder for HMS-samtaler	Fronte samtaleverktøyet. Veiledning ferdig i 2023
<b>Ledere som gode rollemodeller</b>	Topplederopplæring	Kurs for toppledere	4 kurs pr. år
<b>Skadestatistikk</b>	Pådriver for at alle rapporterer. Fremlegge gode statistikker	Digital kvartals rapportering via hjemmeside. Framstille trendanalyser via Power BI	Kvartalsrapporter og årsrapporter i Power BI

## Bygge kultur

- HMS-løftet skal bidra til å skape en HMS-kultur hvor vi fremmer et helsebringende arbeidsmiljø preget av arbeidsglede, optimisme og nullvisjon.

## Denne kulturen er:



Rapporterende -  
Uønskede, belastende og positive hendelser.



Rettferdig –  
Forbedring på selskapsnivå, og ikke sanksjoner på individnivå



Lærende –  
Bygge vilje og kompetanse til å lære av de hendelser som oppstår, både de negative og de positive



- **HMS-kulturen skal være rapporterende.**

Det vil si at vi oppfordrer medlemsbedriftene til å fremme en god kultur for å rapportere om feil, ulykker, nestenulykker og skadelige eller belastende arbeidsmiljø. Tilsvarende bør det oppfordres til å rapportere om positive hendelser, det som har gått bra.

- **HMS-kulturen skal være rettferdig.**

I fornybarnæringen er vi opptatt av å lete etter årsaker og bakenforliggende årsaker når noe går galt, ikke syndebukker. De aller fleste feil og avvik er utilsiktet. For kontinuerlig forbedring på HMS-området er vi opptatt av å finne ut hva bedriften kan gjøre bedre for å hindre at disse oppstår. Dette innebærer at vi er opptatt av forbedring på selskapsnivå, og ikke sanksjoner på individnivå. At HMS-kulturen er rettferdig innebærer samtidig at tilsiktede feil og bevisste brudd på bedriftens retningslinjer ikke aksepteres.

- **HMS-kulturen vår skal være lærende.**

Dette innebærer at vi skal bygge vilje og kompetanse til å lære av de hendelser som oppstår, både de negative og de positive. Vi skal lære av andre bedrifters erfaringer, av ny kunnskap og av nye krav. Slik korrigerer og tilpasser vi vår måte å handle sikkert på og vår måte å styre HMS på.

- **HIPO**

Vi innfører HIPO som en ny måleparameter i HMS-statistikken. HIPO er en hendelse med potensiale til å få fatale følger, under litt endrende omstendigheter. På lik linje med skader har vi også her en nullvisjon, men vi vet at de finnes og at de er underrapporterte.

- Kultur er noe vi gjør sammen over tid. En god sikkerhetskultur der ansatte etterlever virksomhetens HMS-krav og har et arbeidsmiljø som er basert på trygghet og tillit, er mindre utsatt for uønskede hendelser og ulykker. Ved å bygge kultur der individet tar selvstendig ansvar for HMS-arbeidet, bry seg om hverandre og virksomheten tar ansvar for å legge til rette for gode arbeidsforhold, der rapportering og læring er sentralt, vil bidra til visjonen: "I fornybar skal det være trygt å jobbe. Alle skal komme glade og friske hjem."
- Vi vet er at mennesker lærer gjennom å observere hverandre. Vi får med oss hvilke konsekvenser en handling får for andre på en arbeidsplass. Vi ser hva som blir vektlagt som viktig og hva som er mindre viktig. Når man har gjort disse observasjonen så legger man de på minne og det gir grunnlaget for egen adferd og det blir grunnmuren i HMS kulturen.
- Arbeidsgiver kan påvirke kulturen gjennom grad av styring, dialog, ledelsesutøvelse, konsekvensutøvelse og sist, men ikke minst, anerkjennelse. Kulturbygging eller forsterking er langsiktig arbeid hvor gevinsten skapes gjennom forutsigbarhet og tillit over lang tid. Det er, som i andre tillitsforhold, høy sårbarhet i forhold til tillitsbrudd.

## Veikart for grunnpilaren – Bygge kultur

### Egen virksomhet

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Rapporterende kultur</b>	<p>Motivere til at det nytter å si ifra.</p> <p>Etablere måltall på rapportering og framstille tall i egen organisasjon.</p> <p>HMS-ressurser må oppsøke ledere som har lav rapportering i sin enhet</p>	Interne eller Fornybar Norge sine verktøy som bidrar til å holde trykket på rapportering. Benytte Power BI til å følge opp rapportering og framstille resultat.	Målsetting er at 100% av alle ansatte skal rapportere HMS-meldinger. Snitt 3 per ansatt.
<b>Analyse av HMS-meldinger</b>	<p>Behandle alle meldinger med respekt og innenfor frist. Oppfølging av alle meldinger som er kategorisert «skade på person»</p> <p>Alle meldinger som faktisk eller potensielle høy konsekvens gjennomføres det "læringsanalyse"</p>	Interne systemer for å behandle HMS-meldinger. Benytte 5 x hvorfor metodikken for å finne bakenforliggende årsaker som fører til varige tiltak. Benytte HIPO-definisjonen til Fornybar Norge for hendelser som kommer i denne kategorien og rapportere disse	Alle meldinger som har faktisk eller potensiell høy konsekvens blir håndtert med tiltak som endrer praksis. Produsere læringsark etter læringsanalyse
<b>Ledere som er tydelige og synlige gode rollemodeller</b>	<p>Lederne ha meninger om sine ansatte og uttrykke forventninger både til enkeltindivider og kultur.</p> <p>Lederne må aktivt bruke anerkjennelse for å stimulere til ønsket adferd</p>	<p>Interne kurs for ledere</p> <p>Fornybar Norge sitt førstelinjelederkurs</p>	Alle operative ledere gjennomgår kurset

## Veikart for grunnpilaren – Bygge kultur Fornybar Norge

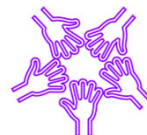
Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Rapporterende kultur</b>	<p>Sikre identisk statistikkføring av nøkkeltall for helse, miljø og sikkerhet, og sammenligningsgrunnlag for egen og andre næringer.</p> <p>Få opp rapporteringen av HIPO-hendelser med</p>	<p>Veileder – sikker innrapportering</p> <p>Etablere SharePoint side for råd og tips for å utvikle og motivere rapportering av HMS-meldinger</p>	<p>Siden skal være på plass til 2023 og utvikles videre</p> <p>Målsetting er at 100% av alle medlemsbedriftene skal rapportere HIPO- hendelser. Snitt på 3 per medlemsbedrift.</p>
<b>Analyse av HMS-meldinger</b>	Etablere SharePoint side for råd og tips til behandling av HMS-meldinger og gjennomføring av læringsmøter.	Dele via teams mappe HMS-nettverket	Siden skal være på plass til 2023 og utvikles videre
<b>Ledere som er tydelige og synlige gode rollemodeller</b>	Fornybar Norge skal ha leders rolle i HMS-arbeidet på agendaen i relevante arrangement og fora	Sertifisering av førstelinjeleder kurs	4 kurs pr. år

## God alene – best sammen

- HMS-løftet skal bidra til at både små og store selskap skal kunne få et løft mot målet om å bli beste næring på HMS i Norge.



Vi skal ikke finne opp noe nytt, men bruke det som vi vet fungerer.



Gode systemer skal deles, og erfaringer skal kommuniseres. Vi skal samarbeide på tvers – enda mer enn tidligere



Vi skal ikke konkurrere på HMS. Vi skal gjøre hverandre god



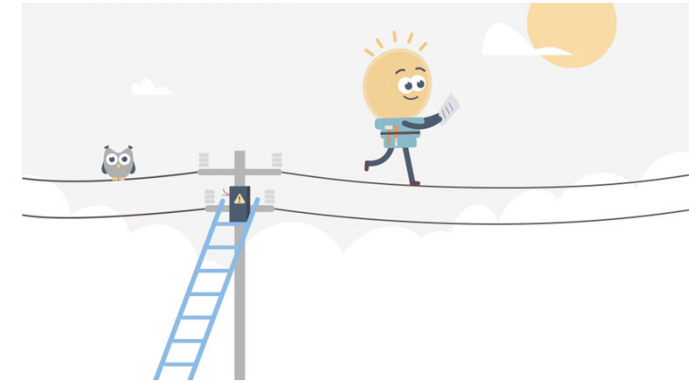
## God alene – best sammen

"Vi lever ikke  
lenge nok til å  
gjøre alle feilene  
selv"

- Fornybar Norge er klar over at det er stor spredning i type og størrelse på virksomhetene som er medlemmer. Noen har store ressurser å spille på, andre har mindre. Felles for alle bør være viljen til å jobbe mot målet om å bli best på HMS i Norge. Vi skal favne både små og store selskaper, og det skal være noe å hente for de som går i front og for de som er et stykke bak.

## God alene – best sammen

- For å lære av hverandre har vi laget en portal for deling av læringsark etter hendelser, og det er vårt mål at alle medlemsbedriftene skal bruke denne aktivt ved å dele egne erfaringer, men også for å lære av andres.
- Det er også nødvendig at både bransjen og hver enkelt medlemsbedrift til enhver tid har en god forståelse av den faktiske risikoen for virksomheten, og sørger for å tilpasse HMS-arbeidet etter dette. God kunnskap om de faktiske forholdene er en forutsetning for gode og virkningsfulle tiltak.



## God alene – best sammen

- Hvert år kjøper fornybarnæringen produkter og tjenester av sine leverandører som har en rekke ulike HMS utfordringer.
- Noen prosjekter har et høyt potensial for skader mens andre kan være mindre utsatt. HMS-kravene som stilles må være relevante ut fra de tjenester eller produkter som kjøpes inn. Fornybar Norge ser stor nytte av at vi som bransje er enige om noen krav vi må stille til hverandre – både som leverandør og som oppdragsgiver. Disse kravene må også videreføres til leverandørenes underleverandører. Vi har laget en [veileder](#) som viser hvordan vi sammen med våre leverandører skal få mest mulig ut av hver krone som brukes på HMS.

## **Intensjonen med grunnpilaren – God alene – best sammen**

- Vi skal ikke finne opp noe nytt, men bruke det som vi vet fungerer. Gode systemer skal deles, og erfaringer skal kommuniseres. Vi skal samarbeide på tvers – enda mer enn tidligere. Vi skal ikke konkurrere på HMS. Vi skal gjøre hverandre god, slik skal vi bli beste næring på HMS.

## Veikart for grunnpilaren – God alene – best sammen

### Egen virksomhet

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Dele og lære i egen organisasjon</b>	Etablere arena der man deler og lærer fra ulike enheter i egen organisasjon. Dette gjelder HMS-meldinger, fokusområder, suksess historier og erfaringer	Interne It-verktøy som Power BI, SharePoint	En revisjon/verifikasjon på i året på om organisasjonen er lærende
<b>Dele og lære i bransjen</b>	Dele med bransjen via Fornybar Norge læringsark, HMS-meldinger, fokusområder, styrende dokumentasjon, suksess historier og erfaringer	Fornybar Norge sin læringsportal og via HMS-nettverket	Minimum et læringsark i året
<b>Forhindre gjentakelse av hendelser og øke læring</b>	Alle meldinger som har faktisk eller potensielle høy konsekvens gjennomføres det "læringsanalyse" som genererer et læringsark	Interne eller Fornybar Norge sine maler for læringsark	100% leveranse av læringsark etter læringsanalyse

## Veikart for grunnpilaren – God alene – best sammen

### Fornybar Norge

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Dele læringsark etter hendelser med faktisk eller potensiell høy konsekvens</b>	Tema på konferanser og møteplasser.  Pådriver for deling i fornybarnæringen	Delingsportal på Fornybar Norge sine sider	Målsetting er at 100% av alle medlemsbedriftene skal dele læringsark. Snitt på 3 per medlemsbedrift.
<b>Dele HMS-relevant informasjon med medlemmene i Energi Norge</b>	Pådriver for deling i fornybarnæringen  Etablere SharePoint side for deling på tvers.	Dele via teams mappe HMS-nettverket	Siden skal være på plass til 2023 og utvikles videre
<b>Etabler samarbeid mellom ulike aktører som jobber sammen i fornybarnæringen</b>	Tema på konferanser og møteplasser.  Pådriver for samarbeid mellom byggherre og leverandører/entreprenører i fornybarnæringen	Kurs i veileder for innkjøp i fornybarnæringen	Etter behov i bransjen

## HMS er lønnsomt

- Resultatet av god HMS er enten at sykefraværet går ned, eller at ulykker og skader går ned. Medarbeidere som føler seg trygge og får energi av å være på jobb, yter mer. Medarbeidere som føler at ledelsen bryr seg om dem, yter mer.



En viktig forutsetning for at HMS skal være lønnsomt er at man kjenner risikobildet til organisasjonen og redusere risikoen med målrettet tiltak.



Sykdom, skader og dødsfall er forbundet med kostnader. I første rekke direkte kostnader, som er helserelaterte. Deretter kommer tap i produktivitet og redusert produksjon



Å sikre god helse og redusere faren for ulykker er sentralt for en bærekraftig utvikling. Vi ser at de som satser på HMS har et konkurransefortrinn overfor andre.



Et godt arbeidsmiljø handler om hvordan vi i felleskap planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet

## HMS er lønnsomt

- Vi vet at god HMS er lønnsomt, og vi tør å påstå at det ligger et urealisert potensial i Fornybar. Resultatet av god HMS er enten at sykefraværet går ned, eller at ulykker og skader går ned. Medarbeidere som føler seg trygge og får energi av å være på jobb, yter mer. Medarbeidere som føler at ledelsen bryr seg om dem, yter mer.

"God HMS handler i bunn og grunn om å ta vare på hverandre"



## HMS er lønnsomt

- NOA (Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse) rapporterte i 2018 at i Norge utgjør arbeidsrelaterte skader ca. 11 prosent av alle tilfeller, og kan forårsake betraktelig lidelse for de som rammes og deres nærmeste.
- Det anslås at ca. 30 prosent av fraværsskadene blant norske arbeidstakere tilskrives psykososiale forhold. Spesielt rollekonflikt, emosjonelle krav samt kombinasjonen høye krav og lav grad av medbestemmelse. Strategier for å utbedre det psykososiale arbeidsmiljøet kan altså ha stor betydning i det forebyggende arbeidet.

## HMS er lønnsomt

- Sykdom, skader og dødsfall er forbundet med kostnader. I første rekke direkte kostnader, som er helserelaterte. Deretter kommer tap i produktivitet og redusert produksjon. I neste runde er kostnader forbundet med folks velvære, altså effekten på liv og helse, som kan estimeres og inkluderes i beregnet totalkostnad. Ved hvert enkelt tilfelle, enten det er skade eller sykdom, spiller disse aspektene en rolle.

*"Arbeidsmiljø  
handler om noe  
mer enn trivsel,  
det dreier seg om  
jobben vi gjør"*

## HMS er lønnsomt

- En viktig forutsetning for at HMS skal være lønnsomt er at man kjenner risikobildet til organisasjonen og redusere risikoen med målrettet tiltak. Risikovurdering blir da vårt viktigste verktøy. Vi er avhengig av at vi utfører risikovurdering i alle ledd, på alle nivå og at individet gjør risikovurdering i hverdagen.



## Intensjonen med grunnpilaren – HMS er lønnsomt

- Å sikre god helse og redusere faren for ulykker er sentralt for en bærekraftig utvikling. Vi ser at de som satser på HMS har et konkurransefortrinn overfor andre. Summen av krav fra myndigheter, miljøhensyn og standarder som ISO, har i dag gitt større fokus på HMS.
- Selv mindre bedrifter kan tjene på å investere i HMS, enten det er gjennom system eller rådgivning. Det er ikke rett å se på HMS som noe som koster ekstra.
- Det er også viktig å ha et bevisst forhold til balansen mellom krav og påbud, og det å "tenke selv". Hver enkelt ansatt må trene på å identifisere og håndterer risiko, og forstå hvorfor vi handler som vi gjør. Vi oppfordrer Fornybar Norges medlemmer til å sette seg et mål om hvor ofte slik trening skal gjennomføres.
- God HMS gir godt omdømme som igjen betyr bedre rammevilkår og at det blir enklere å rekruttere dyktige og kompetente medarbeidere. God HMS er god reklame. HMS må være på agendaen der saker som påvirker bunnlinja behandles.
- Strategien til Fornybar Norge sier også at vi skal komme glad hjem fra jobb. Det skjer mye i verden rundt oss, som kan prege våre ansatte og vi må se hele mennesket. Et godt arbeidsmiljø handler om hvordan vi i felleskap planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet.

## Veikart for grunnpilaren – HMS er lønnsomt Egen virksomhet

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Risikovurdering en del av hverdagen til alle ansatte</b>	Løfte og motivere organisasjonen til bruk av risikovurdering på alle nivå.	Interne eller Fornybar Norge sine maler for overordnet risikovurdering, HMS/SHA risikovurdering og Sikker jobb analyse (SJA)	En revisjon/verifikasjon på bruk av risikovurdering i egen organisasjon i året
<b>Synliggjøre risikobildet</b>	Styret, ledelsen og organisasjonen må bli kjent med risikobildet for virksomheten	Interne eller Fornybar Norge sine verktøy for metodeverk og framstilling	Årlig gjennomgang av risikobildet
<b>Helsefremmende arbeidsplass</b>	Setter av tid til å sammen identifisere arbeidsmiljøutfordringene i egen organisasjonen	Interne eller Fornybar Norge sine verktøy for kartlegging og framstilling	Utføre arbeidsmiljøkartlegging minimum årlig
<b>Sykefravær og F-verdi</b>	Jobbe systematisk med å redusere sykefravær, sykefraværsoppfølging og IA-arbeid. Rapportere tall til Fornybar Norge	Interne eller Fornybar Norge sine verktøy for å arbeide med sykefravær.  Kvartalsrapportering til Fornybar Norge	Måltall på sykefravær < 4%  F-verdi ?

## Veikart for grunnpilaren – HMS er lønnsomt Fornybar Norge

Tiltak	Aktivitet	Verktøy	Mål
<b>Risikovurdering en del av hverdagen til alle ansatte fornybarbransjen</b>	Utarbeide bransjerelevant opplæring og informasjonsmateriell på risikovurdering	Kurs i bruk av risikovurdering i de ulike fasene av prosjekt og SJA.  SharePoint side med råd og tips på risikovurdering	10 kurs i året på risikovurdering
<b>Fremstille risikobildet til fornybarnæringen</b>	Innsamling og etterspørsel hvilket risikobilde som er hos medlemmene.  Pådriver for innrapportering av HMS-nøkkeltall	Framstille HMS-statistikk	Kvartalsvis framstilling
<b>Arbeide med at fornybarnæringen er et helsefremmende arbeidssted</b>	Utarbeide bransjerelevant opplæring og informasjonsmateriell på psykososialt arbeidsmiljø	Utarbeide kurs og veileder	Ferdigstilt Q4 2023