Svar på mentimeter under HMS-konferansen i havbruk 2025

1a) Nevn et konkret tiltak som har hjulpet din organisasjon med å styrke HMS-kulturen

- HMS-uke med fokus på øvelser og gjennomgang av prosedyrer og rutiner.
- Vurdering av kapasiteten til HMS-ansvarlige – har de for mange oppgaver i forhold til organiseringen?
- Sørge for at ansatte blir sett og hørt, og at de får delta i kartlegging av feil og utfordringer.
- Involvering av verneombud.
- Anonymisering av hvem som rapporterer avvik.
- Gjøre HMS-systemene mer brukervennlige.
- Skape eierskap til arbeidet gjennom forståelse for hvorfor ting gjøres – med gode forklaringer.
- Arbeide med tydelig rolleavklaring.
- Økt fokus på verneombudsrollen ved å få inn riktige personer og etablere gode kommunikasjonskanaler mellom dem.
- Ukentlig gjennomgang av avvik med særlig fokus på HMS.
- Bruk av nøkkeltall innen HMS-styring, ukesplanlegging, gjennomgang av prosedyrer og bruk av infoskjerm. Samarbeid om SJA, øvelser og fagdager.
- Involvering av ansatte i forbedringsarbeid og åpning for innspill fra de ansatte.
- Aktiv bruk av BHT.
- Gi arbeiderne ansvar og medvirkningskraft i HMS-arbeidet – det gir bedre resultater.
- Sørge for at arbeiderne tas med i HMS-arbeidet.
- Gi tilbakemelding til dem som melder avvik.
- Jobbe systematisk med forbedring av sikkerhet.
- Utføre og bruke SJA-analyser.
- Bruke teambuilding som et HMS-verktøy.
- Dele erfaringer internt i organisasjonen.
- Slutte å lete etter syndebukker og heller fokusere på læring.
- Gjøre det ufarlig å rapportere avvik.
- Innføre sikkerhetsprat før skiftstart.
- Ansette egen HMS-leder.
- Integrere HMS i kvalitetsavdelingen og arbeide med holdningsendring.

- Tilby intern kursing innen HMS.
- Virksomhetsstyring med fokus på å ivareta mennesker, utstyr, fisk og miljø.
- Tilordne nok tid og ressurser til HMS, både praktisk og teoretisk.
- Tilby lederkurs med fokus på håndtering av ulike situasjoner og utvikling av standarder og retningslinjer.
- Involvere flere ledd i organisasjonen når prosedyrer skal utvikles.
- Lage korte og enkle prosedyrer.
- Bruke bilder med forklaringer i prosedyreverket.
- Sørge for gjenkjennbare oppsett i dokumentasjonen.
- Involvere riktig personell i utarbeidelsen av HMS-dokumenter.
- Gjennomføre medarbeiderundersøkelser.
- Bruke kameratsjekk som rutine.
- Synliggjøre HMS gjennom plakater og plansjer.
- Aktivt involvere de ansatte i HMS-arbeidet.
- Ha jevnlige samarbeidsmøter på tvers av organisasjonen for å dele erfaringer om HMS-avvik.
- Holde månedlige møter med verneombud fra ulike avdelinger og selskaper.
- Innføre "kompissjekk", hvor ansatte sjekker hverandres utstyr før arbeid starter.
- Sørge for nærhet til beslutningstakere og støtteapparat ute i driften.
- Arbeide med rolleavklaring, engasjement og etterlevelse.
- Starte alle fellesmøter med gjennomgang av HMS-hendelser, både på produksjons- og ledernivå.
- Samarbeid med BHT om kartlegging av arbeidsmiljø.
- Avklare roller og ansvar i HMS-arbeidet.
- Utføre grundige rotårsaksanalyser med organisatorisk perspektiv.
- Være synlig ute i felt og rådføre seg med ansatte i produksjonen.
- Bruke eksterne aktører i revisjoner.
- Sørge for at toppledelsen viser tydelig engasjement og deltar aktivt i HMS-arbeidet.
- Sette av tilstrekkelige ressurser til HMS-arbeid.
- Satse på kompetente og involverte skiftledere.
- Sette mål for hvor mange avvik som skal registreres.
- Tilføre en egen HMS-ressurs i HR-avdelingen.

- Bruke LEAN og tydelige roller i organisasjonen – med klart fokus fra starten av dagen.
- Deltakelse på tidligere HMS-konferanser som har gitt nyttige innspill.
- Forankre HMS-kulturen i ledelsen og sørge for at både verneombud og ansatte er involvert og engasjert.
- Holde ukentlige HMS-møter med referater og læringspunkter.
- Trene ledere, gjerne med enkle verktøy som "HMS for dummies".
- Øke synligheten av HMS-arbeidet i organisasjonen.
- Utarbeide tydelige standarder for samhandling.
- Sørge for at vernetjenesten får tid og ressurser til å gjøre en god jobb.
- Holde interne HMS-kurs med tema som mangfold og inkludering.
- Stille tydelige krav til ledere og følge opp disse.
- Bruke tid på risikovurderinger og involvering.
- Holde avdelingsmøter annenhver uke hvor avvik gjennomgås.
- Løfte frem viktigheten av avviksrapportering.
- Tilby opplæring i bruk av kvalitetssystemer.
- Ha HMS som fast punkt på agendaen i møter.
- Delta på HMS-konferanser.
- Gjennomføre regelmessige gjennomganger av farlig utstyr og arbeidsoperasjoner (som arbeid i høyden, lukkede rom osv.).
- Gjøre ukentlige gjennomganger av avvik og hendelser.
- Ha en tilstedeværende ledelse som bryr seg.
- Integrere HMS i den daglige driften.
- Holde samlinger med fokus på HMS.
- Ansette en dedikert HMS-leder.
- Utføre risikovurderinger, sikre åpen kommunikasjon på alle nivåer og dele erfaringer mellom lokaliteter.
- Involvere ansatte i risikovurderinger.
- Skape en læringskultur.
- Kartlegge HMS-forhold i organisasjonen.
- Utføre risikovurderinger sammen med dem det faktisk gjelder.
- Arrangere en årlig HMS-uke.
- Bruke SJA jevnlig.

- Bruke SJA spesielt i samarbeid med eksterne. Sørge for forankring i ledelsen og gjensidig eierskap blant ansatte. Måle og følge opp forebyggende tiltak. Granske nestenulykker i samarbeid med de ansatte, f.eks. via "Brainsafe".
- Gjennomføre månedlige vernerunder i tillegg til hovedvernerunder.
- Skape arenaer for samarbeid mellom ledelse og ansatte i HMS-spørsmål.
- Holde fagsamlinger med forankring fra toppledelsen og ut til hele organisasjonen. Skape eierskap og en trygg læringskultur hvor man unngår skyld.
- Opprettholde kontinuerlig fokus på HMS.
- Ha sterkt fokus på SJA og risikovurderinger.

1b) Hva ser du som den viktigste forutsetningen for å skape en god HMS-kultur i havbruk?

- Effektiv bruk av BHT.
- Verneutstyr av god kvalitet.
- Tydelig rolleavklaring, klare forventninger og aktiv involvering av vernetjenesten.
- Takhøyde for å kunne si ifra og ta opp ubehagelige hendelser.
- Gode rotårsaksanalyser.
- Fokus på åpenhet og kommunikasjon i organisasjonen. Skape en læringskultur uten skyld. Tilrettelegge for erfaringsutveksling både internt og mellom bedrifter.
- Gode rutiner og internkontrollsystemer.
- Det må være lov å stanse utrygt arbeid uten å bli oppfattet som feig.
- Tilstedeværende og engasjerte ledere.
- Bruk av kompissjekk.
- Medarbeidere som bryr seg om hverandre og jobben som skal gjøres.
- HMS må komme først på agendaen – det første man tenker på.
- Å bygge en HMS-kultur tar tid, og må skje gjennom samarbeid i ulike team og ledergrupper.
- En leder som viser forståelse, engasjement og omsorg – ikke en som peker fingre.
- Anerkjennelse av partssamarbeid med tillitsvalgte og verneombud som en ressurs.
- Erfarne ansatte som fungerer som gode forbilder i HMS-arbeidet.
- Avvisning av risikoaksept – vi må slutte å akseptere risiko fordi "det var verre før".
- Korte og konkrete prosedyrer.
- En kultur hvor det applauderes å si ifra og registrere avvik.
- Engasjert ledelse som delegerer HMS-arbeidet og følger det opp.

- Åpenhet rundt HMS – ikke skam.
- Gode møteplasser for HMS i bedriftene.
- Effektiv behandling og oppfølging av avvik.
- God HMS-kultur må være forankret i hele organisasjonen – fra topp til bunn.
- Kompetente verneombud som evner å gjøre gode vurderinger.
- Ledere og verneombud som samarbeider og spiller hverandre gode.
- Ledelsen må være åpen for endring og forbedring.
- God kommunikasjon og rolleforståelse – både internt og i samspill med eksterne.
- Åpen og tydelig kommunikasjon.
- Delaktighet og forankring på alle nivåer.
- Takhøyde og rom for diskusjon.
- Sett ansatte først – gjennom medarbeidersamtaler, undersøkelser og medvirkning. Skap mestring og trygghet. Sørg for at «kart og terreng» stemmer.
- Åpenhet og transparens.
- Bruke meldte avvik som utgangspunkt for forbedringsarbeid.
- Lære av hendelser og nestenulykker.
- Slutt å vente – etabler en felles HMS-standard i havbruket.
- Ansatte må oppleve at ledelsen tar HMS på alvor og gjennomfører tiltak.
- Vi må bli flinkere til å bruke felles plattformer, nettsider og erfaringsdeling.
- Fokus og engasjement fra toppledelsen er avgjørende.
- Kombinasjon av forståelse, vilje og handlekraft.
- Vær tett på ansatte i kommunikasjonen – "stjel småpraten" og bygg gode holdninger.
- God forankring og kommunikasjon i hele organisasjonen.
- Forankre HMS-kulturen i alle ledd – fra toppledelsen og nedover.
- Skap trygghet ved å gjøre det legitimt å si ifra om farlige situasjoner.
- Åpen dialog og involvering av alle ledd i organisasjonen.
- Ledere som både vil og kan ta HMS-ansvar.
- Involvering av de ansatte.
- Gi arbeidere personlig ansvar for egen HMS innenfor regelverket.
- God kommunikasjon og forankring mellom ulike ledernivåer.
- En felles forståelse av HMS og tydelig kommunikasjon.

- Forankring og etterlevelse fra øverste ledelse.
- HMS-fokus må være til stede i hele organisasjonen.
- Grundig og god opplæring.
- Ledelsen må formidle både ansvar og omsorg.
- Forankring må starte hos ledelsen.
- Ikke legg skylden på "menneskelig svikt" – se etter bakenforliggende årsaker.
- Det er ikke nok å si "HMS først" – man må faktisk prioritere tid og ressurser til det.
- En ledergruppe som forstår og ønsker å prioritere HMS-kultur.
- Forankring i hele organisasjonen, ikke bare på toppen.
- Kommunisere tydelig at det alltid er riktig å ta seg tid til å jobbe trygt.
- Ledelsen må være involvert i alle ledd.
- Gode HMS-ambassadører i selskapet.
- Involver ansatte og lag gode rutiner for samarbeid.
- Bygg tillit gjennom samarbeid og dialog.
- Gjør HMS enkelt – ha systemer som fungerer og unngå unødvendig byråkrati.
- Et godt psykososialt arbeidsmiljø, med høy grad av psykologisk trygghet.
- Sørg for nødvendig utstyr som bidrar til en trygg arbeidshverdag.
- Skap tid til HMS ved siden av den daglige driften.
- Åpenhet og vilje til å snakke om HMS.
- Prioriter og følg opp hendelser med konkrete tiltak.
- Et aktivt og engasjert AMU.
- Psykologisk trygghet for både ledere og ansatte.
- Forståelse, kunnskap og støtte til endringsarbeid og forebyggende HMS-arbeid.
- Relasjonell ledelse som bygger tillit og samspill.
- En fungerende og støttende vernetjeneste.
- Sørg for at HMS alltid er på agendaen.
- En god kultur for å ta imot og bruke tilbakemeldinger.
- Motiver og engasjer ansatte gjennom forståelse og informasjon, gjerne på morsmål.

2a) Hvilket tiltak mener du vil ha størst effekt for å forebygge trakassering eller rusproblematikk på arbeidsplassen?

- Åpenhet i organisasjonen.
- God og tydelig kommunikasjon.
- Bruk av AKAN som forebyggende verktøy.
- Testing av ansatte ved mistanke om rus.
- Innføring av nulltoleransepolicy.
- Vise at bedriften kan tilby hjelp – slik at ansatte tør å be om støtte før situasjonen blir alvorlig.
- Stille direkte spørsmål ved bekymring.
- Gi grundig opplæring i starten av arbeidsforholdet og sette tydelige forventninger.
- Klare retningslinjer og konsekvenser ved trakassering – gjør det tydelig at det er lov å si ifra.
- Jobbe med holdninger.
- Skape åpenhet og trygghet rundt å snakke om utfordringer.
- Nulltoleranse for rus og trakassering, både på jobb og firmaets eiendom.
- Tydelig ledelse som kommuniserer klare retningslinjer.
- Definer hva som er akseptabel og uakseptabel oppførsel.
- Gi informasjon om regler og konsekvenser på en tydelig måte.
- Gjør det lett å søke hjelp.
- Synliggjør risiko knyttet til rusproblematikk.
- Sørg for oppdaterte ledere som setter grenser.
- Innfør AKAN-medlemskap i bedriften.
- Bygg tillit mellom ansatte og ledelse.
- Tydelig policy og tydelig kommunikasjon om hva som gjelder. Følg opp med tett lederoppfølging.
- Skap møteplasser hvor disse temaene kan diskuteres åpent.
- Tydelig forventningsavklaring rundt adferd og holdninger.
- Klare visjoner og verdier som følges opp i praksis.
- Øk kunnskapen om rusproblematikk.
- Innfør en åpenhetskultur.
- Etabler god tilbakemeldingskultur.
- Sørg for at det finnes en etisk infrastruktur i bedriften.
- Kombiner åpenhet med tydelige regler og konsekvenser.

- Lag klare definisjoner av hva som er uakseptabel atferd.
- Kommuniser tydelige forventninger og nulltoleranse på en forståelig måte.
- Etabler tydelige prosedyrer og regelverk.
- Fokuser på forebygging av trakassering på alle nivåer i bedriften.
- Gjennomfør fysisk testing og vis resultatene.
- Snakk åpent og regelmessig om problemstillingene.
- Kombiner klare retningslinjer med gode rollemodeller og bevissthet.
- Ha samtaler om temaene – ikke bare informasjon.
- La ledere gå foran med et godt eksempel.
- Sørg for tydelige konsekvenser ved brudd på retningslinjer.
- Skap trygghet i arbeidsmiljøet.
- Involver de ansatte aktivt i forebyggingsarbeidet.
- Formidle tydelig hva som forventes av oppførsel.
- Ledere på alle nivåer må sette standarden.
- Kombinasjon av AKAN, nulltoleranse, tydelig ledelse og åpenhet fungerer best.
- Gjør nulltoleranse håndgripelig – og snakk om det jevnlig.
- Informer om regler og fokuser på et godt og inkluderende arbeidsmiljø.
- Bygg en kultur med fokus på nulltoleranse.
- Se medarbeiderne og ta deg tid til samtaler.
- Vær inkluderende og skap rom for åpenhet.
- Kombiner testing med åpen kommunikasjon.
- Ha en tydelig etisk infrastruktur preget av bevissthet, tydelighet, handlingskraft og relasjonsledelse.
- Sørg for at ansatte vet hvordan de kan håndtere trakassering – og hvordan de kan forebygge det.
- Bevisstgjør ansatte om konsekvensene av trakassering og rus.
- Nulltoleranse må følges av faktiske konsekvenser ved regelbrudd.
- Kommuniser klare forventninger og snakk om temaet jevnlig.

3a) Hvordan jobber dere med læring av hendelser i dag?

- Bruk av avviksregistrering som verktøy for læring.
- Sterkt fokus på å lære av feil – gjennomføre tiltak etter gransking av uønskede hendelser.

- Involvering av ansatte i oppfølging og analyse.
- Systematisk oppfølging og gjennomgang av avvik.
- Utføring av grundige årsaksanalyser.
- Distribusjon av læring og informasjon til ansatte.
- God kommunikasjon rundt avvik og registrering.
- Deling av hendelser og læringspunkter på tvers av avdelinger.
- Avviksføring og grundig behandling, inkludert rotårsaksanalyse.
- Diskusjon av avvik i ukes- og månedsmøter.
- Bruk av HMS-rapporter for å følge opp mål og H-tall.
- Innføring av forbedringstiltak etter hendelser.
- Utarbeidelse av "Lessons Learned"-dokumenter som deles bredt i organisasjonen.
- Opplæringskurs basert på erfaringer fra alvorlige hendelser.
- Alle ansatte kan sende inn sikkerhetsobservasjoner.
- Tydelig prosess for behandling av avvik.
- Inkludering av flere personer i arbeidet med avvik.
- Analyse av hendelser med vurdering av tiltak og referanse til tidligere erfaringer.
- Gjennomgang og deling av læring fra hendelser.
- Øvelser på håndtering av hendelser.
- Inkludering av HMS som tema i alle faste fellesmøter.
- Målet med avvikshåndtering er å unngå gjentakelser – ikke å lukke saker for raskt.
- Målrettet gjennomgang av avvik på ulike nivå.
- Månedsrapportering, registrering og gransking av hendelser. HMS-tema i tverrfaglige møter.
- Presentasjon av læring fra ulykker på fagsamlinger.
- "Menneskelig svikt" er fjernet som avvikskategori for å unngå skyldfokus.
- Bruk av bilder og video for å visualisere nestenulykker.
- Behandling av avvik i system og i møter.
- Gjennomføring av praktiske øvelser.
- Fokus på å registrere og lære av nestenulykker.
- Kombinasjon av avvik, rotårsaksanalyse, risikovurderinger, øvelser og møter.
- Bruk av en HMS-bank for øvelser basert på faktiske hendelser.

- Gransking av hendelser med tilhørende rapport.
- Vekt på å forstå årsaker til hendelser.
- Sikre god informasjonsflyt og gjentakelse av viktig informasjon.
- Deling av erfaringer for læring.
- Bruk av lesebekreftelser og kunnskapstester etter oppdatering av prosedyrer.
- Etablert avvikssystem som understøtter læring.
- Intern informasjon om hendelser og feil.
- Fokus på informasjonsflyt i hele organisasjonen.
- Bruk av rotårsaksanalyse som metode.
- Analyse av sammensatte hendelser.
- Publisering av "Lessons Learned" på intranett.
- Gjennomgang av både egne og andres avvik.
- Åpenhet rundt hendelser og hva man kan lære av dem.
- Registrering og systematisering av hendelser for videre oppfølging.
- God håndtering av avvik – hele veien til lukking og læring.
- Faste treffpunkter for erfaringsdeling og læring.
- Læringsark som deles på tvers av selskaper.
- Risikokartlegging som en del av læringsarbeidet.
- Jevnlige øvelser basert på reelle scenarioer.
- Gjennomføring av granskningsmøter etter hendelser.
- Systematisk arbeid med rotårsaker.
- Læringsmøter på både operativt og organisatorisk nivå.
- Evaluering av avvik med tiltak før saken lukkes.
- Kartlegging og dokumentasjon av rotårsaker.
- Bruk av brief og debrief som læringsverktøy.
- Revisjon av risikovurderinger i etterkant av hendelser.
- Gjennomgang av avvik med formål å hente læring.
- Melde, analysere og dokumentere avvik – med fokus på ivaretakelse og refleksjon.
- Sikre informasjonsflyt ut til alle nivåer i organisasjonen.
- Gjennomgang av avvik i skiftmøter.
- Bruk av AMU som læringsarena.

- Nedbrytning av avvik til lokalitetsnivå for konkret læring.
- Åpen diskusjon av hendelser – uten skyldfokus.
- Fokus på både føring og oppfølging av avvik.
- Årsaksanalyse med tiltak og informasjonsdeling.
- Faste møter mellom skift for deling av erfaringer.
- Bruk av statistikk og analyser av trender i avvikssystemet.
- Felles informasjonsmøter med rom for tilbakemeldinger.

3b) Hvordan kan samarbeid mellom selskaper i havbruksnæringen bidra til bedre HMS?

- Erfaringsdeling på tvers av selskaper.
- Åpenhet mellom aktørene i næringen.
- Aktiv erfaringsutveksling om HMS-praksis og hendelser.
- Deling av beste praksis for HMS.
- Lære av hverandre gjennom erfaringsdeling og kunnskapsdeling.
- Etablere stabile møteplasser for utveksling av erfaringer og kunnskap.
- Økt engasjement hos de ansatte i produksjonen ("skarp ende") gjennom innspill fra samarbeidspartnere.
- Arrangere lokale HMS-bransjetreff for deling og læring.
- Opprette delingsplattformer for HMS mellom selskaper.
- Dele erfaringer gjennom felles digitale plattformer og på HMS-konferanser.
- Bruke erfaringer fra andre selskaper i eget forbedringsarbeid.
- Skape læring for hele bransjen, slik at alle ikke må gjøre de samme feilene selv.
- Delta på felles HMS-konferanser for havbruk.
- Dele informasjon om HMS-hendelser via skjermer eller felles fora.
- Standardisere innrapportering på tvers av næringen.
- Etablere bransjestandarder – så raskt som mulig.
- Lage felles rammeverk og krav for HMS i havbruk.
- Lære av andres feil for å forebygge egne ulykker.
- Bygge en delingskultur som verdsetter åpenhet og læring.
- Styrke læring gjennom både egne og andres erfaringer.
- Opprette en felles nettside for HMS-informasjon og deling.

- Øke bevisstheten om scenarioer man selv ikke har opplevd – slik at man kan forebygge før ulykker skjer.