

Sammanställning av workshop, heldagsevent

18/11

En workshop anordnades efter föredragen av Skanska och IVL i form av världscafémetoden. Fyra frågor hade tidigare identifierats och dessa frågor besvarades vid fyra olika bord med fasta bordsvärdar och ambulerade deltagare. De fyra frågorna var:

1. Hur får vi arbetsmiljö som starkt kriterium i upphandling?
 - a. Bordsvärd: Niclas Grahm
2. Vilket stöd/underlag/verktyg behöver den som upphandlar?
 - a. Bordsvärd: Karin Lindgren
3. Hur följa upp arbetsmiljökraven/efter upphandling/och vad göra med de som inte sköter sig?
 - a. Bordsvärd: Marianne Edblom
4. Hur inkludera inhyrda och entreprenörer i arbetsmiljöarbetet på ett bra sätt (men utan att "ta över" arbetsgivaransvaret)?
 - a. Bordsvärd: Johan Sanne

Nedan ges en redogörelse av bordsvärdarna av de diskussioner som skedde under workshopen för varje fråga.

Fråga 1: Hur får vi arbetsmiljö som starkt kriterium i upphandling?

Diskussionerna kom att handla om dels vad en upphandling ska innehålla och dels (och mest) kring hur man säkerställer att arbetsmiljö ska vara en självklar del i en upphandling.

En viktig punkt att komma ihåg i allt upphandlingsarbete är att beställaren håller i taktpinnen i meningen att det i stor utsträckning är upp till beställaren hur upphandlingen skall se ut och vad den ska innehålla. Det är svårt att generellt prata om upphandling då omfånget och innehållet kan te sig mycket olika beroende på typen av upphandlad tjänst och komplexitet. Därför skall mängden krav etc. följa proportionalitetsprincipen och varje upphandlingen måste vara skräddarsydd för att bäst fånga upp den upphandlade tjänstens risker och arbetsmiljömässiga bitar. Vad som gäller generellt är att det är mycket bra att man skapar sig en checklista för just arbetsmiljö i upphandling, så att denna punkt får den plats den förtjänar.

I en upphandling bör krav ställas på att det upphandlade företaget bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete enligt Arbetsmiljölagen. Det är också viktigt att komma ihåg att ställa krav på psyko-sociala bitar i det upphandlade företags arbetsmiljöarbete. Även om företaget är certifierat enligt någon standard, eller om företaget inte är det, kan det vara en god idé att förenkla och förtydliga dessa bitar i upphandlingen. Detta kan göras genom att omformulera de komponenter man som beställare tycker är viktiga i ett systematiskt arbetsmiljöarbete och skriva till dessa som krav i upphandlingen. Man kan som beställare därför ställa frågor till entreprenören så att dessa kan visa på *hur* de genomför sitt arbetsmiljö- och riskarbete. Exempelvis fråga dem *hur* genomförs

riskanalyser och *hur* arbetar ni med incident- och olycksrapportering. Detta istället för (eller som komplement till) statistik/nyckeltal från företaget som försöker besvara samma frågor vilka kan vara behäftade med en rad osäkerheter och "försköningar" beroende på hur dessa har tagits fram (ex: olycksfrekvens, är även kontorspersonal involverad i underlaget eller endast de med "riskfyllda" arbetsuppgifter?).

För större upphandlingar kan man som beställare även besöka det upphandlade företaget och be dem om underlag för hur de ska arbeta med riskhanteringen i projektet, vilka arbetsmiljörisker ser ni och hur kan vi tillsammans i ett tidigt skede skapa förutsättningar för detta redan nu? Man kan också fråga om man får besöka dem under något pågående projekt och gå en skyddsruna med dem för att se entreprenörens HSE-arbete i praktiken. Genom att göra detta med flera potentiella entreprenörer kan man sedan välja ut den man utifrån ett risk- och arbetsmiljöperspektiv varit den mest seriösa. En deltagare formulerade det som att "om entreprenören har koll på och är seriös i sitt HSE-arbete så har de koll på allt annat (typ ekonomi, kvalitet osv) som också är viktiga punkter i en upphandling".

Många större upphandlingar berör bygg- och anläggningsarbete där det finns ett tydligt byggherreansvar hos beställaren. Detta innebär bland annat att byggherren "ska ha kontroll över hela byggprocessen" och att byggherren i ett tidigt skede specar vad som krävs enligt lagen. En deltagare som tidigare arbetat som inspektör på Arbetsmiljöverket menade att det ofta är en kunskapsbrist hos många beställare att man inte tillräckligt bra känner till byggherreansvaret. Detta är alltså viktigt att ens egen beställarorganisation har koll på just detta ansvar innan man skriver en upphandling. Genom att ta tillvara på konceptet från byggherreansvaret att i ett tidigt skede och i olika delar under projektets gång specar vad som förväntas av en upphandlad entreprenör ur risk- och arbetsmiljösynpunkt, kan detta också inspirera även andra typer av upphandlingar som inte direkt handlar om bygg- och anläggning. Lägg därför tid på att tänka igenom om det som ska upphandlas kan delas in i olika delmoment, under olika förutsättningar osv. utifrån ett risk- och arbetsmiljötänk så att man tydligt kan beskriva vad som krävs av entreprenören under de olika delarna.

En deltagare som hade erfarenhet av att själv skriva upphandlingar menade att det dock är viktigt att det inte finns för många skall-krav i en upphandling; det finns annars en risk i att varje skall-krav drunknar i hela floran av skall-krav och att man därigenom bygger in förutsättningar för att kraven inte kommer att beaktas i den grad man vill (om man som beställare inte ständigt är på plats och observerar exempelvis). Det är viktigt att det i upphandlingen är beskrivet vad som händer om kraven inte följs, det vill säga om den upphandlade tjänsten inte motsvarar de risk- och arbetsmiljömässiga kraven som man tillsammans kommit överens om i upphandlingen. Det är bra om man i en straffskala kan beskriva vad olika typer av överträdelser mot skall-kraven kommer att innebära i straff (sanktioner/varning/böter/kontraktet upphör direkt).

Det är viktigt att arbetsmiljö får en lika självklar roll som exempelvis miljö, kvalitet och pris i en upphandling. Arbetsmiljö och riskarbete kan ses som den sociala hållbarheten i en upphandling och det är viktigt att ens egen organisation inser att hållbarhet är *affärskritiskt* för sin egen verksamhet och kommer så att bli än mer i framtiden; detta kan i sin tur påverka om en kund vill ha ens egen organisations vara/tjänst och är en viktig del i att bygga sitt varumärke. Om ens egen organisation

inte är "mogen" att ha denna insikt om hållbarhet så är det troligt att organisationen känner till negativa "arbetsmiljöekonomiska" kostnader; exempelvis kostnader för sjukskrivningar, att folk slutar (tid och kostnad det tar för att bygga upp ny kompetens) och felrekryteringar. Organisationen kan också ha en vilja om att vårda sitt varumärke och kan då påminna sig om hur media kan förstöra detta om något händer hos en upphandlad entreprenör ur ett risk- och arbetsmiljöperspektiv; exempelvis att arbetsmiljöfrågor inte varit tillräckligt tydligt formulerade (om ens alls) i upphandlingen om entreprenörer råkar ut för en incident eller allvarlig olycka som får mediautrymme. För tredje man är det då ofta svårt för det upphandlade företaget att "skylla ifrån sig" om att det var en entreprenör som inte skötte sitt arbetsmiljöansvar då man själv har samordningsansvaret för exempelvis ett stort byggprojekt. Tänk "Vill jag riskera att Janne Josefsson plötsligt dyker upp?"

Deltagarna önskade sig slutligen att det fanns en sammanställning med goda exempel på arbetsmiljö i upphandling för att visa sina överordnade i fall där arbetsmiljön varit en naturlig del av upphandlingen och där resultatet varit mycket positivt.

Fråga 2: Vilket stöd/underlag/verktyg behöver den som upphandlar?

Det behövs tydliga riktlinjer för de som upphandlar vad som ska med kring arbetsmiljön. För att åstadkomma det krävs förstås ledningens stöd och helst också delaktighet från de som ska ha det som upphandlas. Dessutom behöver den som bevakar arbetsmiljö se till att komma in tidigt i upphandlingsprocessen.

Kanske kan det vara bra att göra en checklista, som arbetsmiljöspecialisterna sammanställer?

Det ökar sannolikheten för att arbetsmiljön kommer med i upphandlingen om det finns färdiga texter för förfrågningsunderlag och avtal. Man kan inte begära att den som upphandlar själv ska vara helt insatt i vad som krävs i arbetsmiljön.

Om alla tar med arbetsmiljökrav i upphandling får vi en snöpligseffekt. Arbetsmiljöarbete och säkerhetsfrågor kommer att uppmärksammas på ett annat sätt hos de som vill sälja varor och tjänster. ("Det blir tydligt att arbetsmiljö är en affärskritisk fråga", som en person sa igår under redovisningen)

Kanske skulle man hjälpas åt branschvis för att ta fram arbetsmiljöunderlag/texter till förfrågningsunderlag och avtal? I en bransch, t.ex. energibranschen, gör de flesta affärer med samma entreprenörer som åker runt på företagen. Om man då går fram enat så minskar möjligheterna för entreprenörer att spela ut företagen mot varandra. Och upphandlade företag kan hjälpas åt att höja standarden.

En fundering: när vi upphandlar ett nytt företag med elmontörer kan det vara samma personer/elmontörer som återkommer bara under nytt företagsnamn. De går över till det företag som vann upphandlingen.

En fundering: priserna vid upphandling är så pass pressade så vid någon gräns börjar entreprenörsföretagen ta in billigare utländsk arbetskraft för att ändå tjäna något på affären. Det i sig kan ge komplikationer med att värdera utländsk behörighet/examen och en annan syn på säkerhetskultur.

Skulle Prevent kunna ta fram arbetsmiljöunderlag för upphandling?

En möjlighet är att inleda arbetsmiljöavsnittet i förfrågningsunderlaget med att kommunicera en övergripande arbetsmiljövision (så här vill vi ha det hos oss) och sedan en fråga: ”vad kommer ni att göra för att säkerställa att de entreprenörer som är inne hos oss ska jobba i linje med hur vi vill ha arbetsmiljön?” En fråga där anbudsgivaren får skriva fritt.

Kan vara bra att bifoga förfrågningsunderlaget med en arbetsmiljöplan, t.ex, och ordningsregler hos upphandlande företag.

Det är bra att ta fram en matris beroende på vad som ska upphandlas, materiel, verktyg, fordon och olika typer av tjänster. Kravspecifikationer inte bara för tekniska data utan också med hänsyn till arbetsmiljö och säkerhet. För vindkraft håller sådana matriser på att tas fram.

Nynas har redan 2-3 sidor HSE-krav vid upphandling.

Det finns en risk med alltför mycket dokument i förfrågningsunderlag att det blir för komplicerat att sätta sig in i allt och då blir dokumenten inte lästa (och förstådda). Man behöver nog ta fram något som är enkelt och koncist.

Det skulle behövas ett 360 graders verktyg som säkerställer att alla aspekter för arbetsmiljö kommer med i upphandlingen. Nu, för en annan årstid och hur det som byggs ska fungera om flera år. Till exempel vid vägbygge. Materialval. Hur är bredden för att ploga broar efter snöfall. Etc. Och att man vid byggnation kommer ihåg att fundera på om det behövs fast arbetsplattformar för lampbyten i taket, hur fönstren ska kunna tvättas etc. Om det ska in en skylift för höghöjdsjobb inomhus, är porten tillräckligt bred för det? Etc.

Ett sätt att bedöma arbetsmiljökvantité hos en anbudsgivare kan vara att be att få se deras senaste olycksutredning. Innehåller den svepande slutsatser där man skyller på ’mänskliga faktorn’ så berättar det antagligen att säkerhetsarbetet inte är särskilt genomtänkt.

Går det att begära in referenser från andra som anbudsgivaren har gjort jobb åt? För att få veta hur anbudsgivaren har skött arbetsmiljö och säkerhet.

Möjligen går det att få veta av SSG vilka företag som fuskat med SSG Entré och den obligatoriska arbetsmiljöutbildningen. Tror att SSG har kommit på företag som har låtit arbetsledningen svara på testfrågorna åt medarbetarna för att de ska få sina certifikat....

Skulle det gå att svartlista företag och enskilda personer ur arbetsmiljösynpunkt för att varna andra företag för att anlita dem?

Är det ett alternativ att begära in anbudsgivarens arbetsmiljöpolicy? En sådan måste ju finnas om man är 10 anställda eller fler.

Det gäller att formulera underlaget så att du inte behöver ta billigaste anbudet. Att vikta arbetsmiljön i upphandlingen. Annars kan det bli mycket bråk om godtycke hur vi har bedömt anbudet.

Fråga 3: Hur följa upp arbetsmiljökraven/efter upphandling/och vad göra med de som inte sköter sig?

Diskussionerna kom främst att handla om upphandlade tjänster och i synnerhet bygg- och anläggningsarbete.

Vi ansåg oss bättre på att följa upp akuta fysiska risker än de mer smygande som buller, vibrationer, ergonomi.

Erfarenheter av god praktik hur man kan följa upp social och organisatorisk arbetsmiljö för entreprenörer saknades. Möjligheterna finns dock om vi väljer att se dem och inte fastna i att det kan upplevas svårt. Gemensamma spelregler och kommunikation kring dessa och uppföljning genom t ex tre snabba frågor kan vara ett sätt.

Arbetsmiljö/arbetsmiljön är affärskritiskt!?

Bakgrund

Tydliga krav vid upphandling

Grundläggande inställning att vi bryr oss om våra entreprenörer som förser oss med kompetens. Att entreprenören/människan är viktig.

Att i ord och handling visa att vi bryr oss om säkerhet.

Att ge mandat att säga stopp om det inte känns säkert

Informera

Att lyfta de goda exemplen

Utbildning/kunskapstest t ex SSG-entré

Exempel från Nynäs. Att särskilt utbilda entreprenadföretagens arbetsledning för att få dem att vara goda förebilder, tydliggöra deras arbetsgivaransvar och därmed få använda de egna resurserna till att hantera samordningsrisker istället för att övervaka användning av t ex skyddsglasögon.

Följa upp

Regelbunden uppföljning under avtalstid/projekt

Skyddsronder, gemensamma med representanter från olika entreprenörer

Daglig närvaro och kommunikation

Exempel från Nynäs: HSE-kordinatorer har på sig en väst med avvikande färg som syns på långt håll vilket ger större verksam räckvidd. Det ger även tydlighet vart man ska vända sig i dessa frågor.

Arbeten som kräver tillstånd och kontroll av att tillståndens följs.

Skellefteå Kraft har även god erfarenhet av att ha anlitat en oberoende arbetsmiljörevisor som reviderade ett byggprojekt som resulterade i ett antal åtgärdsförslag som berörde såväl Skellefteå kraft byggherren och entreprenadföretagen.

Skapa forum för samverkan/samordning

Gemensam arbetsmiljökommitté för alla entreprenörer ger även möjlighet för erfarenhetsutbyte mellan entreprenadföretagen.

Lägga in entreprenörers avvikelser i eget avvikelshanteringssystem.

Skapa ett regelverk för uppföljning som leder till nyckeltal.

Uppföljning efter avslutat uppdrag där arbetsmiljö ska vara en självklar del.

Vad göra med de som inte sköter sig?

Tydliga krav vid upphandlingen är grunden

Tillsägelse

Fotografi av regelbrott är bra underlag

Entreprenör ombeds lämna arbetsplatsen

Entreprenadföretag får lämna arbetsplatsen

En kommunicerad konsekvenstrappa vid regelbrott. Regelbrottet kan innebära en "sanktionsavgift" som kan vara anpassad efter företagets storlek t ex antal anställda % på entreprenad mm. EON använder sig av det här arbetssättet.

Fråga 4: Hur inkludera inhyrda och entreprenörer i arbetsmiljöarbetet på ett bra sätt (men utan att "ta över" arbetsgivaransvaret)?

För att inkluderas i arbetsmiljöarbetet behöver inhyrda och entreprenörer betraktas som en del av gemenskapen på arbetsplatsen – för att skapa samhörighet. Om de räknas som en del av gemenskapen underlättar det avsevärt arbetet med att effektivt kunna förebygga risker. Inkludering ger också kvalitet i leveransen.

Det finns olika vägar att gå vid inkludering som dock inte utesluter varandra. Det kan omfatta samma utbildning, samma skyddskläder, skor och logga och samma regelverk. Gemensamma arbetsmiljökrav för både egna, inhyrda och entreprenörer. De bör ges möjlighet att delta i gemensamma skyddsronder och arbetsplatsträffar. Gemensam riskbedömning utifrån mall.

Genom *långa relationer* med återkommande entreprenörer skapas synergier och möjligheter till lärande.

Prekvalificering: Bara entreprenörer som uppfyller vissa krav på ledningssystem och som har en historia utan allvarliga brister eller som kan påvisa att bristerna är tillräckligt åtgärdade kan komma ifråga för att bedömas. Ett sätt att kräva genomgången SSG-utbildning.

Säkerhetskritiska arbeten kan föregås av briefing och avslutas med debriefing som dokumenteras.

Ett sätt att arbeta med inkludering är Dupont-modellen, eller "contractor management". Då finns det vissa minimikrav för alla som ska arbeta på anläggningen. Det innebär tydliga spelregler för arbetsmiljö och säkerhet. Det är också ett nödvändigt sätt att kvalitetssäkra affärskritiska processer. Contractor management omfattar också uppföljning, involvering, uppföljning och utvärdering enligt några öppna och transparenta krav.

Inkludering kan också ske på *gemensamma villkor* så att entreprenörerna kan använda egna ledningssystem och verktyg och deras processer och erfarenheter kan återföras.

Funktionskrav: Beställaren kan ställa funktionskrav på att entreprenörerna ska genomföra egna utvärderingar av arbetsmiljön och exempelvis medarbetarindex. Återkommande uppföljning av entreprenörers och inhyrdas erfarenheter kan göras tillsammans med beställaren – organiserade av bemanningsföretag och entreprenörer.

Samarbetsutveckling: Ramavtal kan innehålla förväntningar och former för gemensamt lärande.

Efter *revisionsavställningar* kan beställaren följa upp sina och entreprenörernas erfarenheter och framföra förslag till förbättringar inför nästa år.

Dela *tillbudsrapporter* mellan beställare och entreprenör.