



Kommunikation og samarbejde mellem byg- herre og koordinator

Interview med koordinatore og bygherrer - FASE1B



Udarbejdet af: Flemming Pedersen og Hanne Christensen

Februar 2019



KOMMUNIKATION OG SAMARBEJDE MELLEML BYGHERRE OG
KOORDINATOR

Udarbejdet af: Flemming Pedersen og Hanne Christensen

Udgiver: TeamArbejdsliv

Resarch: Poul Poulsen

Illustrationer: Jens Voxtrup

© TeamArbejdsliv

Februar 2019

INDHOLD

Indhold 3

Forord 4

1 Viden fra interview med koordinører 5

1.1 Projekteringen 6

1.2 Udførelsesfasen 9

2 Viden fra interview med bygherrer 14

2.1 Projektering 14

2.2 Overgang mellem projekteringsfase og udførelsesfase 15

2.3 Udførelsesfase 15

2.4 Specifik fokus på samarbejde og kommunikation 15

2.5 Fokus på rammer om samarbejde og kommunikation 17

FORORD

Dette er en opsamling af interview med koordinatore og bygherrer om deres oplevelser af og forslag til god kommunikation og samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator.

Notatet er en del af fase 1 i et projekt støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden; ”Hvordan forbedres kommunikation og samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator? - forbedring af fundamentet for sikkerheds- og sundhedsarbejdet på byggepladsen”.

Notatet er udarbejdet på baggrund af interview med arbejdsmiljøkoordinatorer og bygherrer. Fase 1 indeholder dels et litteraturstudie, som har fokus på, hvilken viden der findes om samarbejdet og kommunikation mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator, herunder hvilke politikforslag der kan udledes. Dels indeholder fase 1 interview med bygherrer og med arbejdsmiljøkoordinatorer, som også har bidraget til politikforslag. Fase 2 er et vækstgruppeforløb med par af bygherre/koordinator, som har arbejdet med at designe en byggeproces, hvor der er fokus på et godt samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator. Også herfra er der opstået politikforslag.

Produkter i projektet:

Fase 1a: Litteraturstudie

Fase 1b: Opsamling af fokusgruppeinterview med projekterende samt interview med bygherrer

Fase 2: Opsamling af vækstgruppeforløb

Fase 3a: Samarbejdsværktøj for kommunikation og samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator – publiceret på www.amkoo.dk

Fase 3b: Inspirationskatalog

Fase 4: Rapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden

1 VIDEN FRA INTERVIEW MED KOORDINATORER

To fokusgruppeinterview med i alt 12 erfarne koordinatore er bearbejdet i det følgende. Begge fokusgrupper har handlet om at indhente eksempler på god kommunikation og godt samarbejde mellem koordinatore og bygherrer i henholdsvis projektering og udførelse, samt at bede om koordinatorenes forslag til, hvordan love og regler, som beskriver rammerne for samarbejdet mellem bygherre og koordinator, kan justeres.

I begge fokusgrupper har det været en udfordring at få deltagerne til at afgrænse svarene til at handle om relationen mellem koordinator og bygherre. Fremstillingen nedenfor handler derfor også om en række andre relationer som fx relationen mellem arbejdsmiljøkoordinator i projektering og projekteringslederen. Dette er et af mange eksempler på en række rammebetingelser rundt om samarbejdet mellem koordinator og bygherre, som også skal fungere for, at der kan være en velfungerende kommunikation og samarbejde mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre.

Kort fortalt kommer der en række statements frem om, hvad især bygherre kan gøre henholdsvis under projektering og udførelse, som vil have betydning for, at arbejdsmiljøkoordinator kan udføre sine koordineringsopgaver bedre, men de er ikke nødvendigvis relateret til relationen mellem bygherre og koordinator og handler nødvendigvis ikke om kommunikation og samarbejde:

- At bygherre inddrager koordinator tidligt især under projekteringen.
- At bygherre sikrer arbejdsmiljøkoordinators legitimitet i udførelse af koordineringsarbejdet ved, at bygherre viser udadtil og indadtil, at denne bakker op om sin koordinator.

Der kommer desuden forslag frem om ændrede regler og lovgivning, som i bredere forstand handler om at styrke betingelserne for, hvordan koordinator kan udføre sit koordineringsarbejde, fx:

- At udskille koordinatoropgaven som særskilt udbud/tilbud.
- At der ud fra byggeriets volumen og art skal afsættes et mindstebeløb til koordinering.
- At det er en fordel, hvis koordinator ikke er ansat hos henholdsvis projekterende eller byggeleder.
- Omvendt er arbejdsmiljøkoordinator bekymret for sin indflydelse i både P- og B-fase, hvis ikke denne er del af henholdsvis den projekterende organisation og byggeledelsen.
- Krav om sikkerhedsmøde i P-fase.
- Krav om, at arbejdsmiljøkoordinator skal deltage i alle projekteringsmøder.
- Krav om opstartsmøde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator (hvor de ser hinanden i øjnene).

Ved tættere kommunikation og samarbejde er der følgende overvejelser:

- Arbejdsmiljøkoordinator tager initiativ til at kontakte og inddrage bygherre løbende.
- 'Sikkerhedsmøder' i projekteringsfasen.

1.1 Projekteringen

Udfordringer i projekteringen set fra arbejdsmiljøkoordinators synspunkt

Arbejdsmiljøkoordinator nævner en række udfordringer for at kunne udføre koordineringsopgaven i fase P optimalt. Nogle af udfordringerne kan adresseres til bygherres ønske om eller manglende ønske om at være interesseret i og inddraget i arbejdsmiljøkoordineringen i fase P. Andre udfordringer er mere knyttet til arbejdsmiljøkoordinator under projektering, rolle og rekruttering af arbejdsmiljøkoordinator under projektering. Og andre igen er mere generelle udfordringer knyttet til, hvornår arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringen skal gå i gang samt om legitimiteten for arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen.

Udfordringer adresseret til bygherre

- Generelt er det en udfordring at gøre bygherre interesseret i arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringen. Det samme gælder for overdragelse mellem projektering og udførelse.
- Bygherre skal ønske at tage aktivt del i koordineringen i projekteringsfasen (det er primært professionelle bygherrer, som er det).

Udfordringer knyttet til arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen

- Det kan være en udfordring, at tilbud afgives med en arbejdsmiljøkoordinator-kompetence, og opgaven eventuelt besættes med en anden arbejdsmiljøkoordinator, som er mindre kompetent (svært at styre, fordi man har mange tilbud ude på samme tid).
- Rollen som arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen og projekteringsleder skal være adskilt, det er ikke muligt at have begge kasketter på.
- Arbejdsmiljøkoordinator er bygherrens repræsentant, men sidder man i et firma, der stopper arbejdsmiljøkoordinators arbejde og siger, at det må løses i byggefasen, så går du ikke til bygherre og fortæller om de interne 'stridigheder'. Det er en svær balancegang, om arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen skal være intern eller ekstern ift. den projekterendes organisation.
- I FRI's ydelsesbeskrivelse står, at arbejdsmiljøkoordinators arbejde starter, når projekteringen starter, men hvornår starter projekteringen? Starttidspunktet bør være den dag, man beslutter at lave projektet. Arbejdsmiljøkoordinator skal være med ved første beslutning. Så snart man begynder at modellere i 3D, burde aftalen træde i kraft.

Udfordringer i samarbejdet mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen

- Det er en udfordring, hvis arbejdsmiljøkoordinator ikke har direkte adgang til bygherre.

Mere generelle udfordringer om koordinering i projekteringen

- Der er brug for lovgivning, hvor der står, hvor meget der skal sættes af i ressourcer og penge til arbejdsmiljøkoordinering i udbud af projekteringen. Der skal være en pose penge til arbejdsmiljø.
- Det diskuteres, om arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen skal eller ikke skal være ansat hos den, som har projekteringsopgaven. Et synspunkt er, at det vil være svært at opnå indflydelse som arbejdsmiljøkoordinator, hvis man er ansat i en anden virksomhed. Det vil skabe en fjernhed og manglende mulighed for daglig kontakt til dem, der projekterer. Jo længere væk arbejdsmiljøkoordinator er fra dem, der projekterer, jo sværere er det at komme ind og påvirke. Det er også svært at komme ind

og få den viden, der skal til og oparbejde den pondus, der skal til. Det kan være svært nok inden for egen organisation at få sine projekterende kolleger opdraget til at invitere med til relevante møder.

- Det er en udfordring, at det i mindre grad er defineret, hvad arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringen indeholder (også sammenlignet med - under udførelsen). Der er brug for en branchestandard for, hvad koordineringen under projekteringen skal indeholde.
- Det er en udfordring, at arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringen kommer for sent ind i projekteringen, hele tiden hænger efter projekteringen og blive presset af, at udbudsmaterialet skal blive færdigt.
- Det er en udfordring, hvis arbejdsmiljøkoordinator kommer for sent ind til at udføre sin koordinerende funktion.
- Projekteringslederen skal være interesseret i at samarbejde om arbejdsmiljøkoordineringen – ellers er det svært. Holdningen hos projekteringslederen er vigtig, ellers er det svært at komme ind og granske og koordinere projekteringen for arbejdsmiljøkoordinator. Projekteringslederen skal være vidende om sine forpligtelser.

Gode eksempler på, at bygherre skaber en god ramme for koordinering under projekteringen

Arbejdsmiljøkoordinator kommer med en række udsagn om, hvad bygherre kan gøre for at skabe en god ramme for projekteringen - under projekteringen. De fleste udsagn handler om, at bygherre via sine handlinger skaber gode betingelser for, at arbejdsmiljøkoordinator kan udføre sin opgave og mindre om den direkte relation mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre.

- At arbejdsmiljøkoordinator kan gå direkte til bygherre (eller dennes organisation) og ikke behøver gå gennem projekteringslederen.
- At bygherre er med til at sikre, at arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen har den nødvendige position i projekterendes organisation (at arbejdsmiljøkoordinator ikke bliver for underordnet). At sikre arbejdsmiljøkoordinators mandat ved at have adgang til bygherre eller dennes organisation.
- Bygherre har taget stilling til, hvad han vil tidligt i forløbet. Ofte er det en holdning, der går ud over lovmæssige krav. Jo tidligere det kommer ind, des nemmere er det at håndhæve det. Det er 'kommunikation', at bygherre får skrevet det ned på et stykke papir. Det skal også kommunikeres på en måde, så arbejdsmiljøkoordinator kan arbejde efter det.
- Der er en ordentlig arbejdsmiljøbeskrivelse i udbud af projekteringsopgaven og en sikring af, at arbejdsmiljøkoordinator har de nødvendige kompetencer.
- At bygherre har sikret en klar struktur, når der skal tages beslutninger og gives tilladelser.
- Det er en fordel for arbejdsmiljøkoordinator at kunne tale med nogen, som har samme fokus på arbejdsmiljøet (offentlig bygherre).
- At bygherre signalerer, at arbejdsmiljøkoordinator er vores MAND og dermed giver rollen kraft og gennemslagsstyrke. At bygherre deltager aktivt i koordineringen – får øjne for de udfordringer, der er for at projektere og arbejdsmiljøkoordinere. Nogle udfordringer kan derved løses med det samme.
- At der er et møde med bygherre, inden aftalen om projektering og koordinering under projekteringen underskrives.
- Ved partnering: At der afholdes en AM-workshop, inden projekteringen går i gang, mellem bygherre, entreprenører og arbejdsmiljøkoordinator.

- Når bygherre har en klar ydelsesbeskrivelse, er det meget nemmere at agere som arbejdsmiljøkoordinator end, hvis der bare står, at man skal varetage arbejdsmiljøkoordineringen.
- At der afholdes et opstartsmøde før projekteringen ud fra et standardparadigme.
- At bygherre på forhånd har gjort sig overvejelser om, at man kører efter plan A, men at der også er en plan B, hvis der viser sig udfordringer undervejs i projekteringen. Fx at bygherre er parat til sikre arbejdsmiljøkoordinators adgang til projekteringen, hvis det kniber, og at bygherre er klar med flere ressourcer, hvis det er nødvendigt.

Gode eksempler på, hvad arbejdsmiljøkoordinator kan gøre for at skabe et godt samarbejde og en god kommunikation under projekteringen, set fra arbejdsmiljøkoordinator

Arbejdsmiljøkoordinators forslag handler i stort omfang om mere fokus på og tid til møder og kontakt til bygherre:

- Arbejdsmiljøkoordinator kan udarbejde et Excel-ark med en risikovurdering for de enkelte entrepriser/delentrepriser. Det betyder først, at arbejdsmiljøkoordinator selv får et bedre overblik over projekteringen. Bygherre får adgang til Excel-arket og arket bliver udgangspunkt for (ramme for) dialog mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre i projekteringsfasen. Arket opstod, fordi bygherres ansvarlige projektleder ringede ugentligt til arbejdsmiljøkoordinator for at sikre god koordinering i projekteringsfasen.
- Koordinator kan selv tage initiativet og kontakte bygherre fx ugentligt.
- Arbejdsmiljøkoordinator tager månedligt møde (eller lignende) med bygherre, der skaber en løbende dialog, som synliggør arbejdet med koordinering (og samtidig anskueliggør, hvad bygherre får for sine penge til arbejdsmiljøkoordinering).
- Den er en god idé, hvis der er afsat tid til en workshop med de projekterende omkring risici (hvad skal der bygges, hvad er risici, hvad kan vi gøre for at reducere risici, man forventningsafstemmer). Det kan gøres i udbud af projekteringen og koordinering af projekteringen.
- Arbejdsmiljøkoordinator har aftalt med bygherre, at der afholdes sikkerhedsmøder i projekteringen, som skaber ren ramme om arbejdsmiljøkoordineringen, hvor de involverede parter mødes med en fast frekvens.
- Arbejdsmiljøkoordinator (og bygherre) kan sikre, at der er løbende dialog, at AMR ved, hvem denne skal ringe til.
- Ved nye bygherrer, som ikke har kendt så meget til arbejdsmiljø: Udarbejde paradigmer for, hvad man taler om ved opstartsmødet, listet op, hvilke risici der er til stede således, at det kan indgå i projekteringen. Der står, hvem som deltager i hvilke møder herunder, at bygherre er aktiv deltager.

Forslag til, hvad der kan gøres generelt/lovgivningsmæssigt – fra arbejdsmiljøkoordinator

Arbejdsmiljøkoordinator har en række forslag til, hvordan regler og rammer kan ændres med det formål at styrke koordineringen i P-fasen:

- Krav om sikkerhedsmøde under projekteringen.
- Krav om, at arbejdsmiljøkoordinator skal deltage i alle projekteringsmøder.
- Krav om opstartsmøde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator (hvor de ser hinanden i øjnene).
- Krav om, at arbejdsmiljøkoordinering ikke skal være en del af den samlede ydelse, udbudsmæssigt (hvilket modsiges af andre).

- Arbejdsmiljøkoordinatoruddannelsen skal målrettes mere ift. store, små og komplekse byggeopgaver, måske også opdelt i en P- og B-del, og eventuelt en følordning for nyuddannede.
- Udarbejdelse af en tjekliste til bygherrepligter ift. koordineringen bør indgå i lovgivningen.
- Skarpere formulering af, at arbejdsmiljøkoordinator under projekteringen SKAL være med til projekteringsmøde.

1.2 Udførelsesfasen

Interviewene med koordinatore bringer primært en række forhold frem, som beskriver, hvad bygherre kan/skal gøre, hvis denne skal skabe gode rammer for, at arbejdsmiljøkoordinator kan udføre sin koordineringsopgave i udførelsesfasen. Der kommer overraskende få eksempler frem, som viser den gode kommunikation mellem bygherre og koordinator. I et analytisk perspektiv kan det virke som om, at koordinator i et beskedent omfang tror på egne evner til at skabe en god koordinering og i stedet peger på, hvad bygherre bør gøre.

En række af eksemplerne på udfordringer i samarbejdet og gode eksempler på samarbejde i byggefasen kan bruges til at opstille en række forhold, som fremmer den gode koordinering. Der kan opstilles en liste af forhold, som arbejdsmiljøkoordinator i udførelsen med fordel kan tage op med bygherre enten ved starten af koordineringsopgaven eller løbende under koordineringsopgaven.

Udfordringer i samarbejdet med bygherre i udførelsen – set af arbejdsmiljøkoordinator

Udfordringer som adresseres direkte til bygherre

De udfordringer, der nævnes, handler om de rammer, som bygherre skaber for arbejdsmiljøkoordinator under udførelsen og ikke om arbejdsmiljøkoordinators direkte samarbejde og kommunikation med bygherre:

- Hvis bygherre ikke sikrer ordentlighed og ryddelighed på byggepladsen, er det et pejlemærke. Samarbejdet bliver bedre ved ordentlig ryddelighed på pladsen og omvendt. Det viser, at bygherre tager sin rolle på sig.
- Den største udfordring ift. at gennemføre en god arbejdsmiljøkoordinering opstår, når bygherre vælger en entreprenør uden egenproduktion. Fordi opgaven med at sikre et godt arbejdsmiljø presses videre ned til de udførende entreprenører.

Udfordringer mere bredt

I det følgende listes en række udfordringer set fra arbejdsmiljøkoordinators synspunkt. Det er ikke udfordringer i det direkte samarbejde og kommunikation med bygherre, men udfordringer, som handler om de rammer og betingelser, der skabes for koordineringen under udførelsen. Det ligger implicit i udsagnene, at bygherre har mulighed for at skabe/ændre disse betingelser:

- Der er en udfordring, hvis der ikke i overdragelse mellem projektering og udførelse sker en overdragelse til arbejdsmiljøkoordinator under udførelse, hvor denne har mulighed for at kontakte arbejdsmiljøkoordinator under projektering. Arbejdsmiljø-

koordinator under projektering skal 'leve' så længe, at arbejdsmiljøkoordinator under udførelse er kommet i gang med arbejdet og oplever at have fået en fuld overdragelse.

- Det er en udfordring, hvor arbejdsmiljøkoordinator også er byggeleder. Det kan være svært at skabe plads til varetagelse af koordinatorrollen, når det er byggeleder, som er arbejdsmiljøkoordinator; det handler både om plads rent timemæssigt, forstået som tid, og mental plads til opgaven.
- Hvis arbejdsmiljøkoordinator kommer fra en anden virksomhed end den, der har byggeledelsen, kan det være en udfordring at få informationer fra byggeledelsen.
- Det er arbejdsmiljøkoordinators opgave over for entreprenørerne at beskrive arbejdsopgaver, PSS og risici ved opstart. Det er også vigtigt at få entreprenører til at beskrive deres risikovurdering. Det kræver fx, at bygherre giver arbejdsmiljøkoordinator mandat til at bede entreprenører om en risikovurdering.

Gode eksempler på, at bygherre har en rolle i overdragelse fra projektering til udførelse

- Bygherre deltager på overdragelsesmøde fra arbejdsmiljøkoordinator under projektering til arbejdsmiljøkoordinator under udførelse. Derved får bygherre en forståelse for, hvad der sker og skal ske på byggepladsen, så han kan få en bedre forståelse for eventuelle senere ændringer.
- Bygherre understøtter arbejdsmiljøkoordinator under udførelsesrollen ift., at arbejdsmiljøkoordinator får udfyldt sine forpligtelser:
 - Overdragelse
 - Journal
 - Svar på evt. manglende problemstillinger

Gode eksempler på, at bygherre skaber en god ramme for udførelsesfasen set fra arbejdsmiljøkoordinator

I det følgende nævnes et antal konkrete eksempler på, hvordan bygherre kan skabe gode rammer for koordinering i byggefasen. Eksemplerne handler ikke om samarbejde og kommunikation, men om at bygherre ved sine handlinger har skabt optimale muligheder for, at arbejdsmiljøkoordinator kan udføre sin koordineringsopgave:

- Bygherre har taget stilling til, hvad han vil tidligt i forløbet. Bygherres ønsker til sikkerhed er skrevet ind i udbuddet. Bygherre har stillet de krav, som denne ønsker til sikkerhed. Det kan være ønsker til nul-ulykker, ingen brug af stiger, adgang til pladsen, nul-tolerance til forskellige emner. Ofte er det en holdning, der går ud over lov-mæssige krav. Jo tidligere det kommer ind, des nemmere er det at håndhæve det. Det er kommunikation, at bygherre får det ned på et stykke papir. Det skal også kommunikeres på en måde, så arbejdsmiljøkoordinator kan arbejde efter det. Bygherre signalerer hermed, hvor denne sætter barren for arbejdsmiljøindsatsen.
- At bygherre har sat midler af, sådan at koordinator under udførelse nemt kan komme igennem med forbedringer, som koster penge, når der opstår mindre arbejdsmiljøudfordringer, som skal løses. Det kan også være, at koordinator under udførelse har prokura til at disponere arbejdsmiljøforbedringer ind til et vist beløb. Eller prokura til nogle områder og ikke til andre.
- At bygherre har givet eksplicit prokura til, at arbejdsmiljøkoordinator kan standse arbejdet (mandatet til arbejdsmiljøkoordinator er i forvejen i lovgivningen).

- Det har en betydning for arbejdsmiljøet i byggefasen, at der er sat midler af til plads-folk/byggepladsservice, som kan foretage løbende oprydning m.m. Det synes både at være bygherre og hovedentreprenør, der har skabt denne ramme.
- At bygherre skaber gode rammer, sætter tid/timer af til koordineringsopgaven og selv prioriterer at have interesse for koordineringen. Derved understøttes en god kommunikation og et godt samarbejde mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre.
- At bygherre i udbuddet beder om, at tilbudsgiver/den enkelte entreprenør sætter kroner på, hvor meget denne bruger på arbejdsmiljø (det er et norsk eksempel).
- At bygherre vil arbejdsmiljøarbejdet.

Gode eksempler på, at bygherre har en rolle i udførelsesfasen

I det følgende listes en række eksempler på, at bygherre agerer på en måde, som styrker muligheden for arbejdsmiljøkoordinering og muligheden for et byggeri med et godt arbejdsmiljø i udførelsesfasen. Eksemplerne handler ikke specielt om kommunikation og samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator, men de kan vendes om sådan, at det bliver til emner/forhold, som arbejdsmiljøkoordinator kan efterspørge i sit samarbejde med bygherre:

- Synlig bygherre, fx deltagelse i møder eller rundringer, at bygherre efterspørger status.
- Det giver god værdi, at bygherre viser, at denne er sit ansvar bevidst.
- Det har værdi, at bygherre bliver synlig for håndværkerne. Fx kan arbejdsmiljøkoordinator få hvisket i ørerne, at noget er galt, så ved de, at det bliver bragt videre til bygherre. Det er lettere at få ting til at ske, hvis bygherre er synlig. Det kan ske på månedlige rundringer sammen med arbejdsmiljøkoordinator (eller andet tidsinterval).
- I et andet eksempel viser bygherres tilstedeværelse på pladsen, at denne selv ser, at det vil være god idé at opsætte en sodavandsmaskine. Det kan ellers være svært at få sat i værk, hvis ikke det står i udbuddet.
- Der nævnes et særligt eksempel på en mindre plads, hvor bygherre har en daglig rundring hver morgen. Projektleder går arbejdspladsen igennem sammen med en entreprenørrepræsentant og kigger efter oprydning, hegn, lys, adgangsveje mv. Det betyder, at pladsen står snorlige. Det kan muligvis lade sig gøre, fordi pladsen er lille.
- Bygherre og arbejdsmiljøkoordinator har faste statusmøder på pladsen, og bygherre (eller en af hans repræsentanter) er til stede på pladsen, når hurtige beslutninger skal træffes, som får økonomiske konsekvenser.
- At bygherre både deltager på sikkerhedsmøder og byggemøder. Udfordringer kan blive opdaget på sikkerhedsmøder, men de løses ofte på byggemøder. Når bygherre deltager begge steder, så fungerer det bedre.

Gode generelle eksempler, (som ikke handler direkte om samarbejdet med bygherre)

- Det er en fordel, at arbejdsmiljøkoordinator både deltager i byggemøder og sikkerhedsmøder.

Gode eksempler på, hvad arbejdsmiljøkoordinator kan gøre under udførelsen, set fra arbejdsmiljøkoordinators synspunkt

I det følgende listes en række eksempler på, hvordan arbejdsmiljøkoordinator kan handle under udførelsesfasen. Det er ikke alle de nævnte handlinger, der beskriver kommunikation og

samarbejde med bygherre. En del af handlingerne er lige så meget handlinger, som arbejdsmiljøkoordinator kan opfordre bygherre til at udføre med henblik på at sikre arbejdsmiljøkoordinator en nedre position/rolle i udførelsesfasen i relation til de øvrige aktører (fx entreprenørerne):

- Arbejdsmiljøkoordinator kan bede bygherre om at præsentere arbejdsmiljøkoordinator på opstartsmøde således, at det opleves som bygherres valg, at arbejdsmiljøkoordinator og arbejdsmiljøarbejdet skal tages højtideligt.
- Arbejdsmiljøkoordinator kontakter bygherre og sikrer, at denne kommer til sikkerhedsmøder og dermed forebygger u hensigtsmæssig udvikling på pladsen (forhindrer, at bygherre springer et sikkerhedsmøde over). Arbejdsmiljøkoordinator kan gå til bygherre og sige, at han skal komme til et bestemt møde, hvis arbejdsmiljøkoordinator fornemmer, at der er entreprenører, som er utilfredse, fx synes, at der er ulige forhold for arbejdets udførelse mellem forskellige faggrupper.
- Arbejdsmiljøkoordinator forsøger at skabe en åben kontakt til bygherre, hvor bygherre lige 'stikker hovedet ind' og hører, om der er nogle (især mindre projekter).
- Arbejdsmiljøkoordinator tager månedligt møde (eller lignende) med bygherre, der skaber en løbende dialog, som synliggør arbejdet med koordinering (og samtidig anskueliggør, hvad bygherre får for sine penge til arbejdsmiljøkoordinering).
- Kontakte bygherre telefonisk hver uge eller sende en sms.
- På større projekter sidder arbejdsmiljøkoordinator oftest på kontor med bygherres repræsentanter for arbejdsmiljøet, og der er mulighed for daglig kommunikation. Det er nemmere at blive hørt og få indflydelse under denne model end, hvis arbejdsmiljøkoordinator kommer en gang om ugen på pladsen.
- Gå i en konstruktiv dialog med bygherre, hvis denne bevidst eller ubevidst er ved at sætte et arbejde i gang, hvor det ikke er koordineret ift. sikkerhed. Men det kan være en udfordring at gå til bygherres repræsentant og fortælle, at denne er ved at gøre noget, der ikke er helt fint i kanten, hvis man er fra samme firma og er kolleger.
- Der er ikke nødvendigvis brug for papirer. Der er mange paradigmer i forvejen, mundtlige aftaler fungerer også.

Forslag fra arbejdsmiljøkoordinator til udførelsesfasen

Følgende er forslag fra arbejdsmiljøkoordinator, som kan styrke arbejdsmiljøkoordineringen i byggefasen og/eller samarbejdet med bygherre i byggefasen. Det, som listes, er arbejdsmiljøkoordinators direkte udtalte forslag. Der ligger samtidig en række implicitte forslag fx i de udfordringer, som er beskrevet i afsnittene ovenfor.

Samarbejde og kommunikation:

- Møde med bygherre om, hvad dennes forpligtelser er, inden byggeriet går i gang. Som samtidig giver mulighed for at give prokura til arbejdsmiljøkoordinator.

Rammebetingelser for at udføre koordinering i byggefasen:

- I udførelsesfasen er det vigtigt, at koordinatorfunktionen er et særligt udbud med tilstrækkelig tid til at udføre opgaven.
- Fx anbefalinger til bygherre om, hvor mange timer der skal afsættes til koordinering alt efter fx byggesum og type af byggeri.
- Der er brug for lovgivning, hvor der står, hvor meget de bydende entreprenører skal sætte af i ressourcer og penge til arbejdsmiljø i udbud af udførelsen. Der skal være en pose penge til arbejdsmiljø.

Deltagere fokusgruppe i Vejle	
Dansk Miljørådgivning	Chef for en AM-afd. Er også i Vejdirektoratet som konsulent for sager i byggefasen. Er både arbejdsmiljøkoordinator i projektering og udførelse.
MT Højgaard	Overvåger arbejdsmiljøkoordinatorerne. Har erfaring som arbejdsmiljøkoordinator i udlandet. Er udførende, men får meget viden af arbejdsmiljøkoordinator-netværket.
Niras	Mange projekter, et meget stort, arbejdsmiljøkoordinator i projektering og assisterende under udførelse.
Rambøll	Har arbejdet med arbejdsmiljø i 28 år. Kom i 2014 til Rambøll, hvor byg er i fokus. Bruger tid som arbejdsmiljøkoordinator i udførelsen i Gødstrup.
Videnstjeneste	Arbejdet tidligere som arbejdsmiljøkoordinator i udførelsesfasen. Er i dag netværksperson i Bambus med ansvar for bygherre-netværk og arbejdsmiljøkoordinator-netværk.

Deltagere fokusgruppe i Middelfart	
Arbejdsmiljøcentret	Er i udførelsesfasen, arbejder på arbejdsmiljøkoordinatoruddannelsen. Har været på projekteringsfasen. Er også rådgiver. Arbejder som ekstern.
COWI	Arbejdsmiljøkoordinator på små og store både i projektering og udførelse, uddanner på arbejdsmiljøkoordinator uddannelse.
Rambøll	Arbejdsmiljøkoordinator fra Aarhus. Fredericia og Aarhus-broer. Primært arbejdsmiljøkoordinator i projekteringen aktuelt, men har også været i udførelsesfasen. Er også rådgiver.
MJE	Stor entreprenørvirksomhed. AM-chef for større komplekse projekter. Koordinator i projektering og udførelse og rådgiver og har udviklet værktøjer.
Niras	Arbejder på Aalborg Sygehus. Arbejdsmiljøkoordinator i udførelsesfasen.
STB Byg	Entreprenørvirksomhed. Arbejdsmiljøkoordinator i udførelse og rådgiver. Kommer ind over projekteringen fremover. Totalentrepriser. Indimellem også bygherre.
Banedanmark	Er med på en 'lytter'.

2 VIDEN FRA INTERVIEW MED BYGHERRER

Der er gennemført fire interview af flegangsbygherrer, der har været involveret i og dermed har erfaringer fra både projektering og udførelse.

Interviewene har fokuseret på gode oplevelser i forhold til dialog, kommunikation og samarbejde med arbejdsmiljøkoordinator i både projektering og udførelse.

Derudover er der spurgt ind til udbud, bekendtgørelser og regler for at få belyst, hvorledes bygherre oplever disse, og om der er forslag til ændringer af den ene eller anden art, der i deres øjne kunne optimere dialogen med arbejdsmiljøkoordinator.

2.1 Projektering

De erfaringer, som de har med at samarbejde med arbejdsmiljøkoordinatorer i projekteringsfasen, er, hvor arbejdsmiljøkoordinator typisk er ansat hos den eksterne projekterende, der har byggeopgaven.

De eksempler, som bygherrerne giver udtryk for er; et godt samarbejde med arbejdsmiljøkoordinator, og hvor kommunikationen er god, har fokus på økonomi, faglige kompetencer og ansvar både hos arbejdsmiljøkoordinator og hos bygherre:

- Man skal have tid til kommunikation. Der er ofte presset økonomi, hvilket betyder presset tid, hvilket betyder lav grad af kommunikation.
- Rollen som arbejdsmiljøkoordinator i udførelsen bliver nedprioriteret. Økonomien tillader ikke, at det bliver seriøst.
- Arbejdsmiljøkoordinator skal også kunne stille krav til bygherre. Oplever, at bygherre skal være på forkant, hvilket ikke burde være nødvendigt, når der i udbudsmaterialet står, hvilke krav der skal være opfyldt.
- Projektlederen skal rent faktisk forstå, at arbejdsmiljøkoordinator skal komme ind og vurdere, om det kan lade sig gøre at bygge pågældende opgave.
- Det er godt, når rådgiver kender vigtigheden af sikkerheds- og sundhedsarbejdet, og der sættes en dygtig mand på, der forlanger, at der på møderne diskuteres sikkerhed og sundhed.
- Hvis man ikke har kendskab til, hvilket ansvar man har, så er det svært.
- Arbejdsmiljøkoordinator skal være en aktiv opsøgende person, tør spørge de projekterende, hvad de har tænkt sig. Vi kan ikke bruge passive arbejdsmiljøkoordinatorer, der sidder ved deres skrivebord og venter på at blive inddraget.
- Der er ikke så mange rigtig erfarne arbejdsmiljøkoordinatorer.

Om arbejdsmiljøkoordinator kommer tidligt nok ind i forløbet til at kunne understøtte bygherre i formidlingen af forventninger til arbejdsmiljø og sikkerhed, er der følgende oplevelser:

- Vi er godt hjulpet af, at vi selv er så opmærksomme på området. Vi ved, at tingene ikke bare bliver gjort. Vi er med på møderne, så vi spørger ind til det. Vi skal have det, vi har fået lovning på.
- Det svigter nogen gange, mest på mindre projekter (rundkørsel, nedkørsel til motorvej o.l.). Bedre på større projekter (større motorveje og broer).
- Vi styrer processen, og tilsynsteamet vil komme ind, hvor arbejdsmiljøkoordinator hele tiden er repræsenteret.

- Hvis arbejdsmiljøkoordinator under projektering ikke har været god, så kan det være svært. Hvor både arbejdsmiljøkoordinator under projektering og udførelse er gode, er der rigtig gode erfaringer.

På spørgsmålet om bygherre deltager på projekteringsbyggemøder, svarer de forskelligt:

- Altid.
- Nej ikke hvis projekteringsansvaret er hos en rådgiver. Vi bestiller noget hos dem, så det vil typisk være en projektleder, der deltager.

Bygherrerne mener, at det følgende fremadrettet vil være vigtigt:

- Der bør være en skærpet opmærksomhed, specielt i forhold til anvendelse af logbøgerne. Værktøjerne er der, men de bliver ikke brugt.
- At anvende loggen fremadrettet. Jeg oplever, at loggen ofte er bagudrettet beskrevet som noget, man lige skal huske.
- Det kunne være godt med et opdelt forløb af projekteringen. Ved skift mellem de enkelte dele kunne man lave en kontrol i skiftene.

2.2 Overgang mellem projekteringsfase og udførelsesfase

Bygherrerne giver udtryk for, at overgangsfasen mellem projektering og byggeri er vigtig. Bygherrerne oplever, at når der sker en god overlevering, så fremmer det et godt samarbejde.

2.3 Udførelsesfase

Bygherrerne giver udtryk for, at et rigtigt godt samarbejde i byggefasen opstår, når både bygherre og arbejdsmiljøkoordinator ser fremad og er aktive. Mere detaljeret opleves det vigtigt:

- At få holdt de møder, der skal virke efter hensigten.
- At bygherre skal tjekke op på møderne.
- De virksomheder, hvor sikkerhedsarbejdet har en prioritet, og hvor de forlanger at komme ind og være en del. Der er det godt.

Bygherrerne oplever følgende som en hæmsko for en god dialog og kommunikation:

- Når de må ringe efter arbejdsmiljøkoordinator, hvor der ikke bliver overholdt regler, hvilket ofte sker.
- Når de skal forlange, at de skal komme og lave de sikkerhedsrundringer, de har pligt til, og at de gør det.

På spørgsmålet om bygherre deltager på byggemøder, svarer de forskelligt:

- Prøver at prioritere sikkerhedsmøder, men ikke byggemøder.
- Nej. Jeg kan finde på det, hvis der er knas. Det er sjældent.
- Jeg har enkelte gange dukket uanmeldt op på møderne, og så behøver jeg bare at sidde der, så bliver sikkerheds- og sundhedspunkterne taget op.

2.4 Specifik fokus på samarbejde og kommunikation

En enkelt bygherre giver udtryk for, at han i udbuddet har stillet krav til samarbejde og kommunikation:

- Vi har skrevet, hvad han skal kunne ud over byggebekendtgørelsen. Ledelsesmæssig erfaring.
- Vi har et set-up. Man skal kunne forstå og bruge vores materiale.
- Den faglige kompetence er også vigtig. Arbejds miljøkoordinator skal være klog på store infrastrukturprojekter, hvor forskellige juridiske forhold gør sig gældende.
- Over de sidste 10 år er vi blevet mere skarpe i vores krav til sikkerhed og sundhed.
- Alle koordinatore skal godkendes af os.
- Vi har oplevet oppustede CV'er. Vi går i dybden med CV'erne og orienterer os hos andre om deres erfaring med at arbejde sammen med pågældende arbejds miljøkoordinator.

På spørgsmålet om bygherres egen dialog med arbejds miljøkoordinator, hvor formålet er at tale om samarbejde og AM-koordinering, beskriver de:

- Hvis arbejds miljøkoordinator ikke dukker op til møder i projekteringen, så beder vi om et særskilt punkt, hvor de er med. Vi kan ikke acceptere et projekteringsforløb uden, at arbejds miljøkoordinator er til stede.
- Vi synes, vi har de rigtige regler og materialer, men de bliver ikke opfyldt eller efterlevet altid.
- På store projekter er vi i dialog med entreprenøren, hvor arbejds miljøkoordinator deltager på møderne. Derudover har vi møder, hvor vi har opstartsmøde-planlægning.
- På to ud af tre møder. Vi har punkter på dagsordenen: Hvor er I i processen, hvor trykker skoen?
- Vi oplever, at det er os, der hele tiden skal italesætte sikkerheds- og sundhedsarbejdet. Entreprenøren skal bare tjene.

Bygherren oplever kvaliteten af arbejds miljøkoordinators arbejde meget forskelligt:

- Jeg føler, at det er os der skal trække, og det er jeg ikke tilfreds med.
- Ville ønske, at arbejds miljøkoordinator kunne brænde igennem i sin egen organisation, så der blev plads til dem. Det bliver desværre nedprioriteret.
- Skal være lidt mere helteagtige i deres fremtoning.
- I anlægsfasen, så kommer arbejds miljøkoordinator (eller ringer) og fortæller om situationer, man måske kan lære af til det fremtidige arbejde og nye udbud.
- Derudover bruger vi dem også, hvis vi skal udvikle noget. Vi spørger dem til råds.

På spørgsmålet om bygherre bakker sin arbejds miljøkoordinator op, så vedkommende kan udfylde sin rolle og sin opgave, svares:

- Ja, vi giver noget sparring. Vi er en bygherre, der har en holdning til tingene. Der kan nogle gange være økonomiske omkostninger.
- Ja, vi hjælper med at stille krav til rådgiverfirmaet eller entreprenøren.
- Vi går højere op, hvis det er nødvendigt.
- Vi tager arbejds miljøkoordinators arbejde meget seriøst. Det kan komme helt op til projektdirektøren, hvis der er forhold, arbejds miljøkoordinator har påpeget, der ikke bliver handlet på.

Det, som bygherre kunne ønske sig for at få en bedre kommunikation mellem bygherre og arbejds miljøkoordinator, har både fokus på kompetencer og roller:

- Jeg synes, det kræver en masse praktisk erfaring hos arbejds miljøkoordinator, specielt i projekteringen. Nogle af de teoretiske rådgivere har ikke været ude i marken.

- Arbejdsmiljøkoordinator burde dele erfaringer lidt mere. Specielt der, hvor det har gjort nogen forskel.
- Det er vigtigt, at de kender alle de regler, der er, udover uddannelsen.
- Mere tid til dialogen.
- Rådgivernes bevidsthed om deres sikkerhedsansvar er lavt. Hvis jeg spurgte, om de løfter deres § 110-ansvar, så tror jeg, at otte ud af 10 ikke kender bekendtgørelsen.
- Det er en fællesopgave, og bygherre skal efterspørge det mere. Ville ønske, der var større prestige i at være arbejdsmiljøkoordinator, så vil det hurtigt være eftertragteligt.
- Jeg tror, kompetencerne er der, men hvis det blev gjort ligeværdigt med den øvrige rådgivning, så ville det tydeligere kunne ses.
- Jeg vil foreslå, at den lovpligtige uddannelse bliver modulopdelt: fx: Ny, mellem, øvet. Nogle opgaver kræver kun det første modul, mens andre kræver langt større erfaringsmæssigt kendskab. Arbejdsmiljøkoordinator ville så vide, hvad de blev kastet ud i.

2.5 Fokus på rammer om samarbejde og kommunikation

Bygherre oplever ikke, at der er brug for at styrke fokus på samarbejde og kommunikation gennem ændringer i lov og regelgrundlag. Man kan anvende de regler, der er. De synes heller ikke, at Bygherrebekendtgørelsen skal detaljeres yderligere med krav til personlige møder.

På spørgsmålet om det vil være formålstjenligt at udbyde arbejdsmiljøkoordinatoropgaven som en selvstændig opgave eller en selvstændig prissat ydelse i det samlede udbud, mener bygherre både ja og nej:

- Ja, en fantastisk idé. Bedre fokus.
- Både ja og nej. Måske får man mere fokus på sikkerhedsarbejdet, men så er det ikke i projektets sammenhæng.

Computer eller internetbaserede værktøjer til kommunikation og samarbejde med arbejdsmiljøkoordinator er ikke en erfaring, bygherre har. Der gives udtryk for:

- Kunne godt tænke mig at bruge byggewebs værktøj, det er et godt værktøj.
- Når entreprenørerne tager det til sig, så er det et godt værktøj.
- Det vil være nemmere at dokumentere.
- Det skal ikke være lovmæssigt, ikke alle er der endnu. Det er for tidligt.