RAPPORT

Arbetsmiljö för anställda i bemanningsföretag

Hur kan ett väl fungerande arbetsmiljöarbete utformas?

Ann-Beth Antonsson, Johan M. Sanne,
John Sjöström, Lisa Schmidt

Augusti 2014

Rapport C 40

ISBN 978-91-7883-428-0

IVL Svenska Miljöinstitutet

Organisation
IVL Svenska Miljöinstitutet AB

Adress
Box 21060
100 31 Stockholm

Telefonnr
08-598 563 00

Rapportsammanfattning

Projekttitel

Anslagsgivare för projektet
AFA Försäkringar, dnr 53281

Rapportförfattare

Ann-Beth Antonsson, Johan M. Sanne, John Sjöström, Lisa Schmidt

Rapporttitel och undertitel

Arbetsmiljö för anställda i bemanningsföretag: Hur kan ett väl fungerade arbetsmiljöarbete utformas?

Sammanfattning

Arbetsmiljöarbetet och -ansvaret för anställda i bemanningsföretag är delat mellan bemanningsföretaget och det inhyrande företaget. För att förstå hur arbetsmiljöarbetet fungerar och varför det ibland inte fungerar har vi intervjuat 38 arbetsskadade bemanningsanställda om deras arbetsolyckor samt företrädare för fyra bemanningsföretag och två kundföretag med väl fungerande arbetsmiljöarbete. Intervjuerna speglar svaga punkter i det komplexa arbetsmiljöarbetet och framgångsrika sätt att hantera dessa. Resultaten diskuterades vid en workshop om arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete i samarbete mellan bemanningsföretag och inhyrande företag. Vid workshopen deltog representanter för aktörer, som på olika sätt är involverade i arbetsmiljöarbetet för anställda i bemanningsföretag.

Ett resultat i projektet är att god och säker arbetsmiljö för konsulterna ofta går hand i hand med kunniga konsulter och god kvalitet i de tjänster som bemanningsföretagen utför. Med denna utgångspunkt har vi utvecklat ett underlag för arbetsmiljöarbetet som visar hur olika aktörer i bemanningsföretag och i inhyrande företag kan bidra till ett effektivt arbetsmiljöarbete för inhyrda konsulter. Underlaget karaktäriseras av redundans, dvs. att arbetsmiljöarbetet ska fortsätta fungera även om någon aktör inte skulle fullgöra sina skyldigheter. Underlaget visar hur olika aktörer i bemanningsföretag och inhyrande företag kan bidra, exempelvis ledningen, chefer och arbetsledare, konsulten samt skyddsombud, samt hur dessa aktörer kan bidra *inför*, *under* och *efter* anlitande av bemanningsföretag och *om* en arbetsskada eller ett tillbud inträffar. Viktiga delar i arbetsmiljöarbetet är policys och värderingar i bemannings- och inhyrande företag och hur dessa implementeras i det dagliga arbetet i verksamheten. En viktig fråga är var gränsen går för att bemanningsföretag ska välja att inte hyra ut konsulter på grund av risker och brister i arbetsmiljön.

Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren

Bemanning, arbetsskador, SAM, riskbedömning, introduktion, matchning, arbetsgivaransvar, kvalitet

Bibliografiska uppgifter

IVL Rapport C 40

Rapporten beställs via

Hemsida: www.ivl.se, fax 08-598 563 90, eller via IVL, Box 21060, 100 31 Stockholm

Summary

The occupational health and safety management and the responsibility for the working environment for employees in staffing companies is divided between the employer of the staffing consultants, the *staffing company*, and the *hiring company*, the company or organization hiring labour. To understand how the work environment management works and why it sometimes does not work, 38 employees in staffing companies were interviewed about the work-related injuries which they had experienced. Additionally representatives of four staffing companies and two of their customers, hiring companies, were interviewed about their work environment management. The companies were selected as they in different ways had well-functioning work environment management. The interviews illustrate weak spots in the work environment management but also effective means of dealing with weak spots. The results from the interviews were discussed at a workshop which focused on effective work environment management for employees in staffing companies. Participants in the workshop were representatives of actors that in different ways are involved in the work environment management for employees in staffing companies such as managers and human resource managers in staffing companies, safety representatives in hiring companies and representatives of the social partners for both employees and employers.

The interviews have shown that a good and safe working environment for employees in staffing companies is often connected to good quality in the services provided by the consultants and qualified consultants. Based on this and the interviews, a framework for work environment management has been developed, illustrating how different actors in staffing companies and hiring companies can contribute to effective work environment management. The framework developed is characterised by redundancy, which has been judged to be an important feature of effective work environment management for this group of employees. If one actor fails to do his or her part of the work environment management, there have to be other actors that discover that the work environment management has failed and initiate improvements.

The framework shows how different actors such as the management, managers, safety representatives in staffing companies and hiring companies as well as the consultants themselves can contribute to the work environment management *before, during and after* the hiring period and *if* a work-related injury occurs.

Important parts of the framework are policies and values in both the staffing and hiring companies and the implementation of these in daily work. One important question is where to draw the limit for hiring or not hiring staff to a company due to occupational risks and a poor working environment.

Förord

Detta projekt handlar i stor utsträckning om att fördjupa förståelsen för hur arbetsmiljöarbetet fungerar för anställda i bemanningsföretag, vad som kan göra att arbetsmiljöarbetet inte fungerar och i värsta fall leder till olyckor men också om vilka som bidrar eller skulle kunna bidra till en god och säker arbetsmiljö. Projektet har handlat om hur man kan lösa problem med dåligt fungerande arbetsmiljöarbete, vilka arbetssätt och metoder och vilken arbetsfördelning som kan fungera bra. Projektet hade inte varit möjligt att genomföra utan stöd, hjälp av och bidrag från:

- 38 anställda i bemanningsföretag som råkar ut för arbetsskador och som berättat för oss om vad som hände.

- Företrädare för bemanningsföretag och inhyrande företag, som delat med sig av sina goda lösningar men också erfarenheter av vad som fungerat bra ibland och ibland mindre bra.

- Deltagarna vid vår workshop, som engagerat och konstruktivt tog sig an våra resultat och fördjupade diskussionen samt bidrog med nya perspektiv och lösningar på arbetsmiljö-arbetet.

- Referensgruppen som bidragit med erfarenheter av hur både bemanningsföretag och inhyrande företag fungerar (eller inte fungerar), som tillsammans med oss diskuterat och vridit och vänt på arbetsmiljöproblematiken och som hjälpt till med kontakter. I referensgruppen har följande organisationer varit representerade (personerna har varierat): LO (Håkan Lövgren, Kent Ackholt), Almega (Jan Johansson) och Unionen (Johnny Håkansson, Börje Sjöholm, Martine Syrjänen Stålberg, Andreas Nymark). Inledningsvis ingick även Arbetsmiljöverket (Fredrika Brickman), men på grund av resursbrist har de inte deltagit under projektets slutfas.

Stort tack till er alla! Ni har alla bidragit till projektets resultat. Projektet hade inte varit möjligt att genomföra utan era bidrag. För oss som arbetat i projektet har det varit ett privilegium att träffa er och få ta del av era erfarenheter.

Läsanvisning

Beroende på vad man är intresserad av, kan rapporten läsas på olika sätt:

Är du främst intresserad av hur arbetsmiljöarbetet kan läggas upp? Då är det enklast att utgå från din roll/ditt perspektiv. I avsnitt 7 finns underlag för vad olika aktörer kan göra **Inför** anställning i bemanningsföretag och inför anlitande av bemanningsföretag. Aktörerna är uppdelade på aktörer inom bemanningsföretag respektive inhyrande företag. På motsvarande sätt handlar avsnitt 8 om vad olika aktörer kan göra **Under** tiden konsulter arbetar hos inhyrande företag och avsnitt 9 handlar om **Efter**, dvs. när bemanningsföretag inte längre anlitas. Avsnitt 10 handlar om det som vi genom denna rapport helst vill undvika **Om** någon händer, dvs. tillbud eller arbetsskador.

Vill du undvika upprepningar? Eftersom vi valt att arbeta med redundans, (flera aktörer bevakar likartade frågor, men utifrån olika förutsättningar och perspektiv, vilket minskar risken för att arbetsmiljöarbetet inte fungerar bara för att en aktör inte gör sin del) kommer likartade frågor att upprepas för olika aktörer. Enklast är att läsa det underlag i avsnitt 7-10 som är mest intressant och relevant och hoppa över övriga avsnitt.

Är du intresserad av våra forskningsmetoder och forskningsresultat? Då läser du rapporten från början till slut. Är du mindre intresserad av detaljerna i arbetsmiljöarbetet och vad olika aktörer kan bidra med, läser du avsnitt 7 till 10 översiktligt.

Är du intresserad av arbetsmiljö för anställda i bemanningsföretag, men inte vill fördjupa dig i alla detaljer i arbetsmiljöarbetet? Då kan du hoppa över avsnitt 7-10.

Innehållsförteckning

Summary 3
Förord 4
Läsanvisning 5
1. Bakgrund 8
2. Syfte 9
3. Metoder 10
4. Om bemanningsbranschen 11
4.1 Bemanningsföretag och kundföretag 11
4.2 Bemanningsbranschens utveckling 11
4.3 En bransch - stor variation 12
4.4 Forskning om bemanningsbranschen 12
4.5 Delat ansvar för arbetsmiljöarbetet 12
4.6 Vägledningar och checklistor 13

5. Resultat 14
5.1 Arbetsskadestatistik 14
5.1.1 Anmälda arbetsskador 14
5.1.2 Godkända arbetsskador 16
5.1.3 Om tolkning av arbetsskadestatistiken 16
5.2 Intervjuer med 38 konsulter som anmält arbetsskada 17
5.2.1 Om de intervjuade 17
5.2.2 Resultat av intervjuerna 19
5.3 Goda exempel: Hur kan arbetsmiljöarbetet utformas? 19

6. Hur kan man skapa god arbetsmiljö för bemanningsanställda 21
6.1 Om underlaget för arbetsmiljöarbetet 21
6.2 Vem kan göra vad? 21
6.3 Redundans stärker arbetsmiljöarbetet 22
6.4 Arbetsmiljöinsatser behövs Inför, Under och Efter men även Om 22
6.5 Upphandling och avtal 23

7. Inför 24
7.1 Nyttan av att tänka till innan en konsult börjar arbeta hos inhyrande företag 24
7.2 Inför - bemanningsföretaget 26
7.2.1 Ledning 26
7.2.2 HR/personalfunktion 30
7.2.3 Säljare 32
7.2.4 Konsultchef 36
7.2.5 Konsult 43
7.3 Inhyrande företag 45
7.3.1 Ledning 45
7.3.2 Arbetsledare/chef 48
7.3.3 Fack/Skyddsombud 50

8. Under – fungerande arbetsmiljöarbete när konsulten arbetar hos inhyrande företag 53
8.1 Bemanningsföretaget – Under 55
8.1.1 Ledning 55
8.1.2 HR/personalfunktion 57

8.1.3 Konsultchef....59
8.1.4 Konsult....70
8.2 Inhyrande företag – Under....71
8.2.1 Ledning....72
8.2.2 Arbetsledare/chef....72
8.2.3 Skyddsombud....75

9. Efter – arbetsmiljöarbete efter ut/inhyrningsperioden....78
9.1 Bemanningsföretaget – efter uthyrningsperioden....80
9.1.1 Ledning....80
9.1.2 HR/personalfunktion....80
9.1.3 Säljare....81
9.1.4 Konsultchef....81
9.1.5 Konsult....82
9.2 Inhyrande företag – efter inhyrningsperioden....83
9.2.1 Ledning....83
9.2.2 Arbetsledare/chef....83
9.2.3 Fack/skyddsombud....84

10. Om! – Fungerande arbetsmiljöarbete vid olyckor och tillbud....85
10.1 Nyttan av att samordna arbetsmiljöarbetet efter en olycka eller ett tillbud....85
10.2 Bemanningsföretaget – Om!....87
10.2.1 Företagsledningen....87
10.2.2 Konsultchef....88
10.2.3 HR/personalfunktion....94
10.2.4 Konsulten....95
10.2.5 Skyddsombud....95
10.3 Inhyrande företag....96
10.3.1 Företagsledning....96
10.3.2 Arbetsledare/chef....97
10.3.3 Skyddsombud....98

11. Diskussion och slutsatser....100
11.1 Det komplexa arbetsmiljöarbetet....100
11.2 Affärsnytta och arbetsmiljö....100

12. Referenser....103
Bilaga 1. Metoder....105
Intervjuer med arbetsskadade....105
Goda exempel, kriterier och urval....106
Bilaga 2. Forskning om och parternas syn på bemanningsföretag....108
Arbetsrätt i teori och praktik....108
Konkurrensens betydelse för arbetsmiljön....108
Lärande, kompetensutveckling och anställningsbarhet....108
Arbetsuppgifter, introduktion och arbetsmiljöarbete....109
Flexibilitet och tillhörighet på arbetsplatsen....109
Fackets roll....110

1. Bakgrund

Under de senaste decennierna har en påtaglig förändring skett i arbetslivet och näringslivet. Många företag koncentrerar sig på sin kärnverksamhet och anlitar andra företag för arbetsuppgifter som kräver specialkompetens eller som inte ingår i kärnverksamheten. Kraven på flexibilitet har ökat, vilket innebär att man enkelt vill kunna anlita arbetskraft vid arbetstoppar eller sjukdom men också att arbetskraften snabbt ska kunna anpassas efter behov, exempelvis vid ändrad orderingång i låg- respektive högkonjunktur. Företag kan anlita entreprenörer som utför specificerade tjänster eller bemanningsföretag som hyr ut arbetskraft. I företag anslutna till Bemanningsföretagen inom Almega har antalet anställda ökat från cirka 5 000 år 1994 till 135 000[1] under 2012. Unga arbetstagare utgör en ansenlig andel. Ökningen förutspås fortsätta.

Forskning och utredningar visar att de bemanningsanställda genom arbete på många olika arbetsplatser och ofta med varierande arbetsuppgifter ges möjlighet till erfarenheter som de annars inte skulle få men också att de riskerar att utsättas för arbetsskador. Arbetsmiljöverkets arbetsskadestatistik visar på en hög risk för arbetsskador för uthyrd personal och stora delar av forskning och utredningsarbete pekar på denna risk som en effekt av deras anställningsförhållanden. I detta projekt har fokus legat på att anställningsförhållandena kan leda till ett komplext och ibland sårbart arbetsmiljöarbete.

Ansvaret för arbetsmiljön för anställda i bemanningsföretag är enligt Arbetsmiljölagen delat mellan bemanningsföretaget och det inhyrande företaget. Det inhyrande företaget står för arbetsledning och bemanningsföretagens personal ska omfattas av det inhyrande företagets systematiska arbetsmiljöarbete. Bemanningsföretagen har också ett arbetsmiljöansvar för sina anställda (Arbetsmiljöverket 2008). Erfarenheten och studier pekar på att det kan vara svårt att få detta att fungera väl i praktiken (Birgersdotter m.fl. 2002, Kantelius 2009). Ett exempel som illustrerar behovet av bra samarbetsformer är arbetsskadeanmälan, som enligt arbetsmiljölagen ska lämnas in av bemanningsföretaget. För detta krävs samverkan med det inhyrande företaget om händelseförlopp och eventuella åtgärder, vilket är uppgifter som ska ingå i arbetsskadeanmälan och som inhyrande företag har bäst kännedom om.

[1] Dessa 135 000 anställda någon gång under 2012 motsvaras av 65 000 årsanställda.

2. Syfte

Syftet med detta projekt är att utveckla ett underlag för ett väl fungerande arbetsmiljöarbete för anställda i bemanningsföretag, som även ska kunna användas vid upphandling av och i avtal med inhyrande företag.

Fokus ligger på formerna för arbetsmiljöarbetet, t.ex. riskbedömning, introduktion och utbildning, vilket innebär att avgränsningar inte gjorts till någon särskild bransch eller yrke inom bemanningsföretagen.

Projektet har enbart handlat om personaluthyrning och inte om andra delar av bemanningsbranschens verksamhet (rekrytering, stationär personal eller entreprenad).

3. Metoder

För att nå projektets syfte har vi genomfört tre delprojekt med olika delsyften:

1. Att öka förståelsen för varför arbetsskador uppkommer med fokus på de speciella förutsättningarna för arbetsmiljöarbetet för bemanningsanställda och hur arbetsmiljöarbetet drivits av bemanningsföretag och inhyrande företag. Vi har genomfört en intervjustudie med 38 personer som skadats i sin anställning på bemanningsföretag. Vi har också studerat tillgänglig statistik, forskning och utredningsarbete för att få en bild av kunskapsläget. Detta delprojekt ger exempel på arbetsskador samt ökar förståelsen för varför arbetsskador kan uppstå, för hur arbetsmiljöarbetet fungerar och ibland inte fungerar samt faktorer som bidrar till att arbetsmiljöarbetet försvåras. Inom detta delprojekt har vi även sett exempel på väl fungerande arbetsmiljöarbete.

2. Att identifiera goda exempel på hur bemanningsföretag och inhyrande företag har utvecklat ett effektivt och väl fungerande arbetsmiljöarbete för att hantera specifika problem. Vi har intervjuat företrädare för fyra bemanningsföretag och två kundföretag om deras arbetsmiljöarbete. Vi har också analyserat vad styrande dokument (lagstiftning, föreskrifter, vägledningar och checklistor) föreskriver och hur de kan tillämpas för bemanningsföretag.

3. Att utveckla ett underlag som bemanningsföretag och inhyrande företag kan använda som inspiration för sitt eget förebyggande arbetsmiljöarbete. Detta underlag har utvecklats för att hantera brister och sårbarheter i arbetsmiljöarbetet, som identifierades i delprojekt 1. Underlaget har inspirerats av de goda exemplen i delprojekt 2 samt en workshop med representanter för aktörer som är involverade i inhyrandet av arbetskraft. Vid workshopen låg fokus på att diskutera sätt att hantera de brister och sårbarheter i arbetsmiljöarbetet som identifierades i delprojekt 1.

I bilaga 1 redovisas metoderna i detalj.

4. Om bemanningsbranschen

4.1 Bemanningsföretag och kundföretag

Uthyrning sker när ett företag hyr ut personal till ”en annan arbetsgivares förfogande för att utföra arbete åt denna person” (AML 3 kap. 12 § andra stycket). Det uthyrande företaget kallas här bemanningsföretag och det inhyrande företaget kallas kundföretag. Den inhyrda personalen, det vill säga de anställda i bemanningsföretagen, kallas konsulter.

LO-TCO Rättskydd beskriver skillnaden mellan bemanning och entreprenad i en PM (2006). Inhyrd personal har sin arbetsgivare i det uthyrande företaget (bemanningsföretaget) men arbetsledningen finns på kundföretagen (se också Arbetsmiljöverket 2008). Entreprenad innebär att ett företag tar med sig personal, utrustning, skyddskläder och arbetsledare till en arbetsplats där de utför en förutbestämd arbetsuppgift. Entreprenören har det fulla och odelade arbetsgivaransvaret för de entreprenadanställda.

4.2 Bemanningsbranschens utveckling

I Sverige har bemanningsbranschen successivt ökat sedan 1993 då privat arbetsförmedling och personaluthyrning blev tillåten enligt lag efter önskemål om ökad flexibilitet från arbetsgivarna. Personaluthyrning har sedan dess blivit allt vanligare. År 2012 sysselsattes motsvarande 61 000 årsanställda inom branschen. Under samma år var cirka 135 000 personer någon gång under året anställda i branschen. Branschen har ökat från 0,3 till 1,3 procent av den totala arbetsstyrkan mellan år 1996 och 2012. Prognosen för bemanningsbranschen är att den kommer att växa ytterligare. Företag i bemanningsbranschen erbjuder även sina kunder andra tjänster (rekrytering, entreprenad och omställning) parallellt med personaluthyrning (Almega 2013).

Enligt CIETT[2], den internationella branschorganisationen, har antalet anställda i bemanningsbranschen i Europa dubblerats mellan 1998 och 2008. I flera länder har branschen stabiliserats och i till exempel Tyskland, Nederländerna och Storbritannien där bemanningsbranschen varit etablerad sedan flera decennier har andelen anställda i bemanningsbranschen av den totala arbetsstyrkan varierat från 2 till 4 procent.

---

[2] CIETT International Confederation of Private Employment Agencies är en internationell organisation för bemanningsföretag, bestående av 47 nationella föreningar för bemanningsföretag och 7 av världens största bemanningsföretag: Adecco, Gi Group, Kelly Services, Manpower, Randstad, Recruit Co., LTD. and USG People.

4.3 En bransch - stor variation

Cirka 40 % av de anställda i bemanningsföretagen är arbetare och 60 % tjänstemän. Detta är en mycket grov indelning. I båda grupper finns eftertraktade och kvalificerade yrkesarbetare med lång erfarenhet liksom arbetare och tjänstemän utan någon särskild yrkesutbildning eller yrkeserfarenhet som främst anlitas för okvalificerade arbeten som inte kräver någon längre introduktion. Denna stora variation har naturligtvis stor betydelse för konsulternas arbetsmiljö.

4.4 Forskning om bemanningsbranschen

Forskning om bemanningsbranschen har en längre tradition i andra länder, exempelvis i USA och Japan än i Sverige. Förhållandena i bemanningsbranschen i Sverige började studeras efter lag-ändringen om personaluthyrning 1993. Arbetsmiljöverkets kunskapssammanställning av forskningen för bemanningsanställda visar på skillnader mellan bemanningsbranschen i Sverige och andra länder. I Sverige är t.ex. uthyrningsperioderna längre och många av de uthyrda är tillsvidareanställda (Håkansson m fl., 2013) (2013).

Forskningen handlar vanligtvis om ”anställda i bemanningsföretag”, och gör vanligtvis ingen skillnad på vilken bransch man är uthyrd till eller vilket yrke man har. Med tanke på den stora variationen inom bemanningsföretag och även skillnaderna mellan bemanningsföretag i olika länder, är det svårt att dra några generella slutsatser om bemanningsföretag i Sverige och vilka grupper som löper störst risk att drabbas av arbetsskador och att arbeta i en undermålig arbetsmiljö.

En stor del av den svenska forskningen om bemanningsbranschen berör arbetsrättsliga förhållanden, anställningsbarhet och kompetensutveckling, flexibilitet och tillhörighet på arbetsplatsen, arbetsskador samt fackets roll, det vill säga ämnen som är centrala för arbetslivspolitiken som den avspeglas i arbetsmiljölag och kollektivavtal. I Bilaga 2 ges en översikt över forskning och rapporter om bemanningsföretag.

4.5 Delat ansvar för arbetsmiljöarbetet

Ansvaret för de bemanningsanställda är delat mellan bemanningsföretaget och det inhyrande företaget. Bemanningsföretaget har ett arbetsgivaransvar medan kundföretaget har ett arbetsledaransvar. Även arbetsmiljöansvaret är delat. Kundföretaget ska sörja för att det dagliga arbetet utförs på ett säkert sätt och i en god arbetsmiljö, samt att nya inhyrda får en korrekt introduktion i arbetet. Bemanningsföretaget har ansvar för sina konsulter och vilka arbeten de hyrs ut till för att utföra och för till exempel rehabilitering och utbildning (Arbetsmiljöverket 2008).

Det finns flera frågor där det inte på ett enkelt sätt går att lägga ansvaret på den ena parten, utan samarbete krävs. Ett sådant exempel är bemanning av ett arbete med en person med rätt kompetens. Relationen och samarbetet mellan bemannings- och kundföretaget är därför avgörande för utfallet av arbetsmiljöarbetet. Relationen beskrivs ofta med en tredelad figur, se nedan.

Figur 1 Relationer och samarbete mellan bemanningsföretag och kundföretag

4.6 Vägledningar och checklistor

Det finns sedan tidigare en vägledning och checklistor från Arbetsmiljöverket för inhyrning respektive uthyrning av arbetskraft. Prevent har en checklista för bemanning/uthyrning som riktar sig till bemanningsföretag och IF Metall har bland annat riktlinjer för fackligt arbete (IF Metall, 2013). Prevents checklista är mer detaljerad och lyfter frågor som bemanningsföretaget behöver ha kontroll på (Prevent, 2011). Arbetsmiljöverkets checklistor (en för bemanningsföretaget och en för kundföretaget) utgår från verkets föreskrifter om Systematiskt Arbetsmiljöarbete och från verkets vägledning kring Arbetsmiljöansvar för personal som är inhyrd eller arbetar på tillfälliga arbetsplatser (Arbetsmiljöverket 2008).

Sammanfattningsvis utgår vägledningar och riktlinjer för arbetsmiljöstyrningen i bemannings-branschen från generella kunskaper kring arbetsmiljörisker, från föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och från specifika erfarenheter från branschen.

5. Resultat

5.1 Arbetsskadestatistik

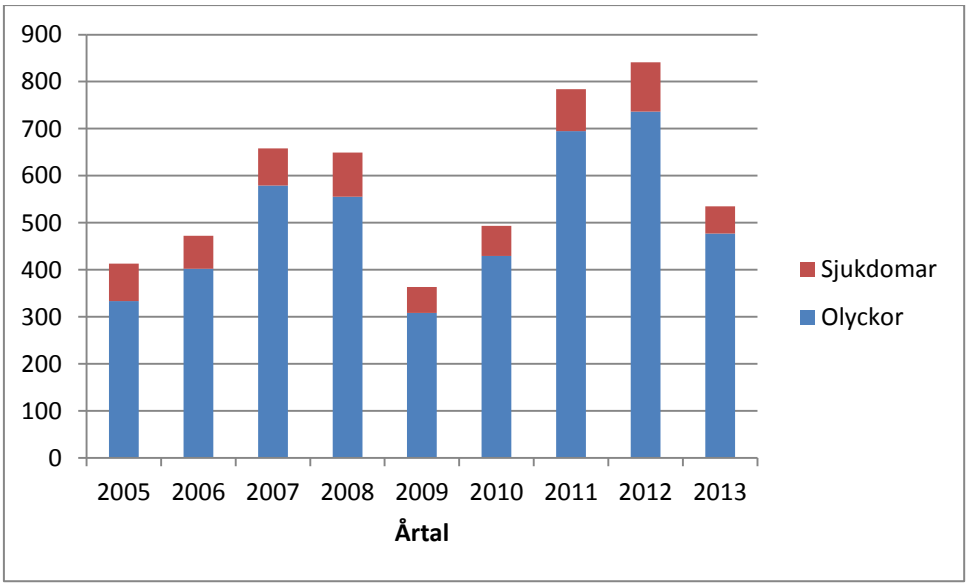
Under senare år, har arbetsskadorna inom bemanningsbranschen diskuterats. Arbetsmiljöverkets statistik pekar på att vissa arbetsskador (bland annat truckolyckor) är vanliga i bemanningsföretag. Enligt Arbetsmiljöverket löper anställda inom bemanningsföretagen hög risk att drabbas av arbetsskador.

Normalt sett analyseras arbetsskador per bransch eller yrke, eftersom förekomsten av arbetsskador varierar mycket mellan branscher och yrken. Bemanningsföretag är dock en komplex bransch som är verksam inom de flesta yrken och branscher. Statistik över konsulternas fördelning på branscher och yrke saknas, varför det är svårt att bedöma om arbetsskadorna i bemanningsföretag är fler eller färre än i motsvarande branscher och yrken med tillsvidareanställda.

Vi har tagit fram statistik om arbetsskador bland anställda i bemanningsföretag och använt oss av statistik från både Arbetsmiljöverket och AFA Försäkringar. Den förra visar antal anmälda arbetsskador medan den senare visar godkända arbetsskador.

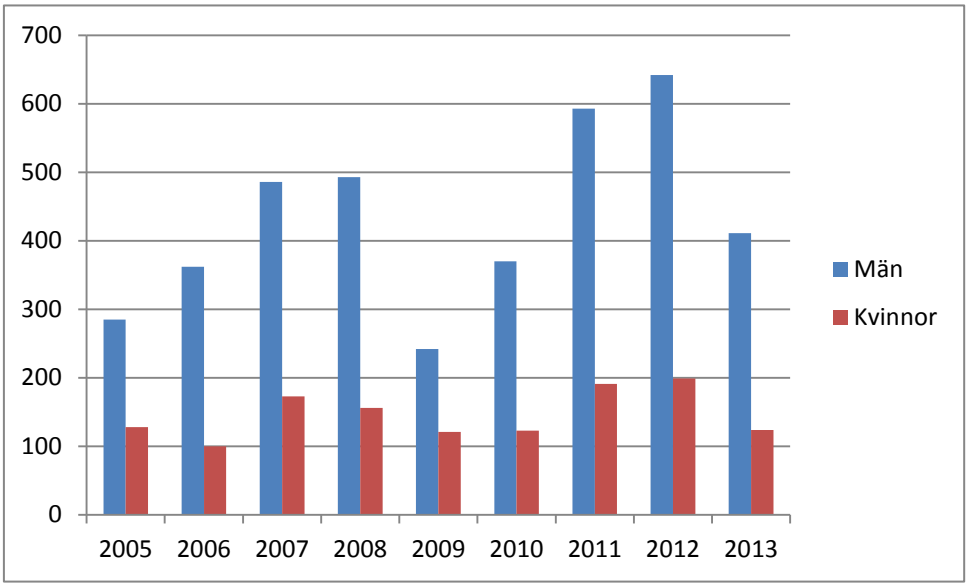
5.1.1 Anmälda arbetsskador

Arbetsmiljöverkets statistik visar att det totala antalet anmälda arbetsskador i bemanningsbranschen har ökat sedan 2005, med undantag för en minskning år 2009. Arbetsskadorna är till största delen arbetsolyckor och till en mindre del arbetssjukdomar, se figur 2.



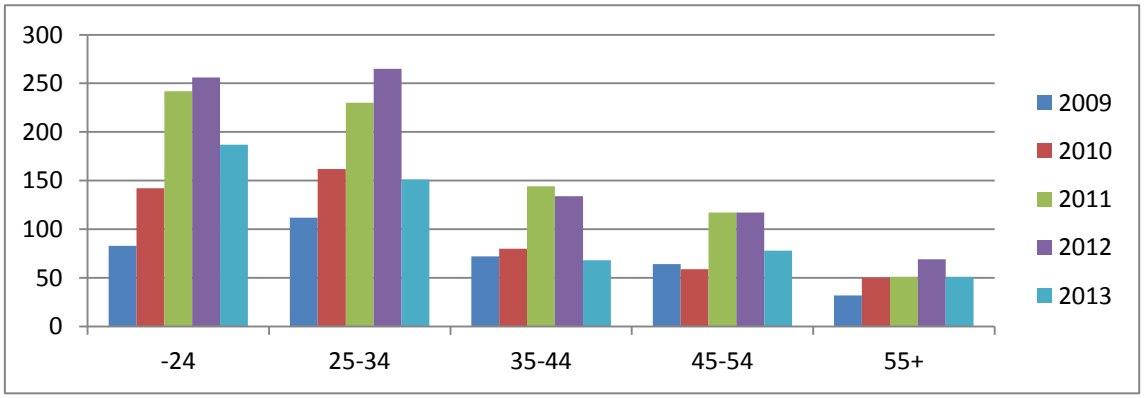
Figur 2. Antal anmälda arbetsskador i bemanningsbranschen mellan år 2005 – 2013 (senast anmäld skada 2013-10-09) fördelat på arbetsolyckor respektive arbetssjukdomar. Källa: AV/Statistik

Statistiken visar även att arbetsolyckorna i första hand drabbar män, se figur 2.



Figur 3. Antal arbetsskador i bemanningsbranschen mellan år 2005 – 2013 (senast anmäld skada 2013-10-09) och fördelning mellan män och kvinnor. Källa: AV/Statistik

Många av de anmälda arbetsskadorna, i genomsnitt 30 % under perioden 2009-2013, gällde unga under 25 år och cirka 60 % gällde anställda som var upp till 34 år, se figur 3. Eftersom uppgifter saknas om åldersfördelningen bland de anställda inom bemanningsbranschen går det inte att dra några slutsatser om huruvida unga är överrepresenterade i arbetsskadestatstiken, jämfört med andelen unga i bemanningsföretagen. Ungas arbetsolyckor orsakas främst av truck, golv, kniv, handhållen slipmaskin, pallar och förpackningar.



Figur 4. Antal arbetsskador i bemanningsbranschen mellan år 2009 – 2013 (senast anmäld skada 2013-10-09) fördelat på ålderkategorier. Källa: AV/Statistik

Bemanningsbranschen utmärks även av att andelen arbetsolyckor är högre jämfört med samtliga andra branscher när det gäller till exempel transportutrustning, stationära maskiner och hantering av handverktyg/andra föremål. Däremot är andelen fall av person- och belastningsbesvär lägre jämfört med andra branscher.

5.1.2 Godkända arbetsskador

AFAs statistik visade att drygt 3710 godkända arbetsskador registrerats för SNI kod 78200 Personaluthyrning, från 2005 och fram till och med september 2011. Majoriteten av arbetsskadorna var arbetsolyckor, endast 25 var arbetssjukdomar. Arbetsolyckorna var relativt jämt fördelade över åren, med ett genomsnitt på 530 olyckor/år.

Statistiken över de godkända arbetsskadorna visar också att arbetsolyckorna drabbade fler män (2530) än kvinnor (1180) och med en relativt jämn åldersfördelning. AFA registrerar även uppgifter om yrke. Yrken med flest fall av arbetsskador var ”metallarbetare, övrigt industriellt arbete” med 1285 arbetsolyckor, följt av städare (511), lager och transportassistenter (396) och ”övriga yrken” (349). Diagnosen ”övriga” var vanligast (786) och därefter skador på flera kroppsregioner (444) och sårskada finger/fingrar (336) samt fraktur/klämskada/kontusion finger (309).

Drygt 900 av dessa totalt 3710 arbetsolyckor gällde anställda i ett större företag. Eftersom de anställda i detta företag avviker påtagligt från övriga bemanningsföretag, har detta företag exkluderats, efter diskussion i referensgruppen. Utgående från projektets fokus på hur arbetsmiljöarbetet fungerar när bemanningsföretag anlitas, har dessa arbetsolyckor bedömts vara förknippade med särskilda förutsättningar och har därför uteslutits i urvalsprocessen. I övrigt var de flesta större bemanningsföretag representerade bland företagen med arbetsolyckor.

5.1.3 Om tolkning av arbetsskadestatistiken

Arbetsmiljöverkets statistik över anmälda arbetsskador kopplar skadan till bemanningsföretaget, inte till kundföretaget. Om konsulterna arbetar i riskfyllda branscher så avspeglas detta i bemanningsföretagets statistik och därmed i SNI kod 78 200. Arbetsmiljöverket hävdar att skadorna ökat men att statistiken försvårar en kartläggning av var riskerna uppstår (Arbetsmiljöverket 2013):

> ”Idealt skulle man titta på i vilka branscher och på vilka arbetsplatser som inhyrda skadar sig mest. Olycks- och sjukdomsstatistik följer dock enbart förhållandet arbetsgivare – arbetstagare, inte förhållandet arbetstagare- arbetsplats. Det finns ingen möjlighet att idag på ett enkelt sätt få fram statistik över var olyckor inträffar. /.../Arbetsmiljöverkets bild av bemanningsbranschen är att den ser olika ut i olika inhyrande branscher. Det fungerar bra på många ställen, och sämre på andra. En statistik som kan peka ut var bemanningsanställda främst drabbas av olyckor och sjukdomar behövs för att vi ska kunna rikta våra insatser rätt.”

Eftersom bemanningsanställda arbetar i kundföretag inom många olika branscher blir ett aggregerat resultat inte särskilt användbart, hävdar Bemanningsföretagen (2013).

Detta innebär att Arbetsmiljöverket inte har möjlighet att uttala sig om skadefrekvensen i bemanningsbranschen inom ramen för andra branscher. Myndigheten kan inte värdera huruvida anställnings- och introduktionsformen på en och samma arbetsplats gör skillnad eller ej, till exempel genom att jämföra en bemanningsanställd truckförare med en icke bemanningsanställd truckförare, och jämföra eventuella brister i arbetsmiljöarbetet hos respektive arbetsgivare.

Våra slutsatser är att

- Vi saknar uppgifter om inom vilka yrken och branscher anställda i bemanningsföretag är verksamma. Det går därför inte att uttala sig om risken för arbetsskador är större eller mindre i bemanningsföretag än i andra företag med jämförbar verksamhet. Statistik visar dock att bemanningsbranschen utmärks av att andelen arbetsolyckor är högre jämfört med samtliga andra branscher när det gäller till exempel transportutrustning, stationära maskiner och hantering av handverktyg/andra föremål. Däremot är andelen fallolyckor och belastningsbesvär lägre jämfört med andra branscher.
- Eftersom vi saknar uppgifter om ålders- och könsfördelning bland anställda i bemanningsföretag, går det inte att bedöma om några åldersgrupper eller något kön är överrepresenterat i arbetsskadestatistiken.
- 60 % av de anställda i bemanningsföretagen är tjänstemän. Bland tjänstemän har endast ett fåtal arbetsskador rapporterats. Arbetsolyckor är mindre vanliga bland tjänstemän än bland arbetare, vilket med stor sannolikhet gäller även för tjänstemän i bemanningsföretagen.

Som framgår av slutsatserna ovan, är statistiken svår att tolka. Sannolikt drabbar arbetsskadorna i stor utsträckning de konsulter som arbetar i särskilt riskfyllda yrken och i betydligt mindre utsträckning tjänstemän. Man kan också misstänka att det kan vara svårt för anställda i bemanningsföretag att härleda vilket arbete och vilken arbetsplats som orsakat eventuella arbetssjukdomar, vilket kan göra det extra svårt för anställda i bemanningsföretag att få arbetssjukdomar godkända som arbetsskada.

5.2 Intervjuer med 38 konsulter som anmält arbetsskada

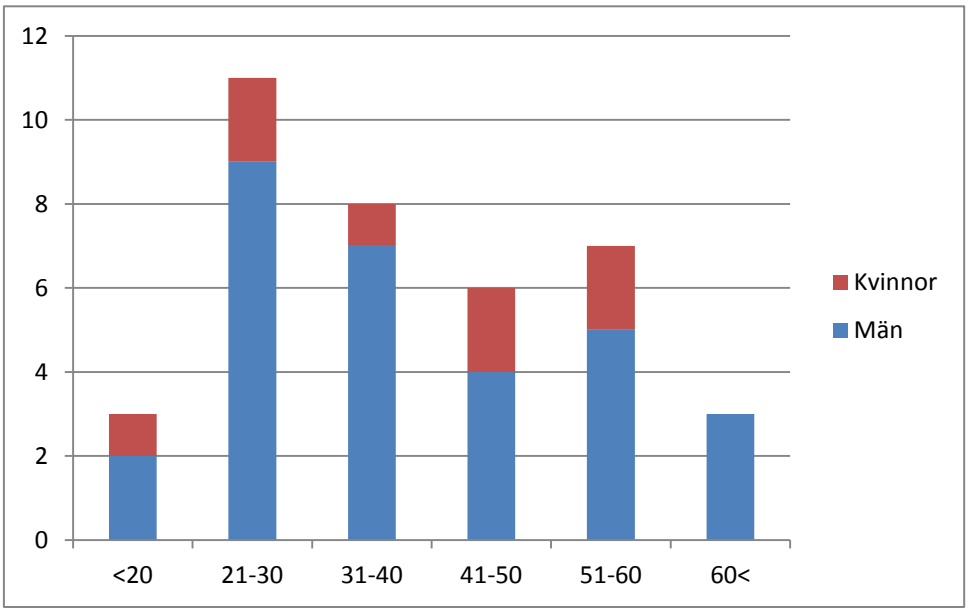
Syftet med intervjuerna var att undersöka studera hur arbetsmiljöarbetet har fungerat och att kartlägga vilka faktorer som kan bidra till inträffade arbetsskador.

5.2.1 Om de intervjuade

Sammanställningen av intervjuerna med de 38 arbetsskadade visade att både unga och gamla fanns representerade i urvalet, se figur 5. De flesta intervjuade (liksom de flesta som anmäler arbetsskador och får arbetsskador godkända) var män.

Frågeställningen om vilket bemanningsföretag man varit anställd vid när arbetsskadan uppstod har inte ingått i intervjun, men en övervägande majoritet (28/38) har spontant uppgett det i sin

berättelse. Mer än 2/3 av dem som uppgav arbetsgivare var anställda i något av Sveriges fem största bemanningsföretag. Många av respondenterna hade anställts under de senaste två åren (19/38) även om nästan lika många (16/38) varit anställda under flera år i samma bemanningsföretag. För resterande tre respondenter saknas uppgift om längd på anställning.



Figur 5. Fördelning av respondenterna efter kön och ålder

Nästan hälften (18/38) arbetade vid intervjutillfället fortfarande kvar vid samma bemanningsföretag. De övriga 20 hade ett annat arbete (7), sökte arbete (6) eller var fortsatt sjukskrivna (7). Till största delen är det lagerarbetare/truckförare som intervjuats (16/38), i övrigt är yrkesfördelningen enligt tabell 8 nedan.

Tabell 1. Fördelning av respondenternas yrke och kön

Yrke	**Antal respondenter**
Lagerarbetare/truckförare	13 män, 3 kvinnor
Konsult/administratör/supervisor	2 män, 2 kvinnor
Industri/verkstad/gjuteriarbete	4 män
Operatörer	3 män
Montörer	3 män
Lokförare	1 man, 1 kvinna
Chaufförer	2 män
Byggnadsarbetare	2 män
Gummiarbetare	1 kvinna
Marknadsundersökare	1 kvinna

Som synes är de flesta som intervjuats arbetare. Endast fem var tjänstemän (Konsult/ administratör/ supervisor och marknadsundersökare).

De skador som de intervjuade råkat ut för var:

Lyft, böj, sträck etc.	**Ramla, halka etc.**	**Kliva av eller på trucken**	**Utmattning**	**Kläm, slag etc.**	**Allergi reaktion**	**Kniv**	**Tåg-olycka**
Knäcker till i ryggen	Halkar på vatten	Fastnade med foten	”Gick in i väggen” konsult chef	Får fälg rakt i armen	Krom-allergi	Slant med kniven	Olycks-tillbud
Sträcker sig	Halkat på isfläck	Fastnade med foten	Överbelastad konsult chef	Handen får slag av järnbalk	Härd-plaster	Slant med kniven	
Lyfter däck	Halkat på isfläck	Hoppar och landar fel	Överbelastad konsult chef	Krossade fingrar	Epoxilim	Kniv hotad av kollega	
Lyfter möbler	Halkat på isfläck	Krockar med trucken	Överbelastad supervisor	Fingrarna mellan lina och däck			
Foten viker sig	Halkat på olja	Påkörd bakifrån av truck		Klämt handen			
Förslitning sskada knä	Halkar från lastkaj	Svängde fel med trucken					
Snedbe-lastning	Snavar på väska	Fel på trucklinjen					
Arbete med armarna över axelhöjd	Ramlade av rullställning						

5.2.2 Resultat av intervjuerna

Resultatet av intervjuerna redovisas integrerat med underlaget för arbetsmiljöarbetet i avsnitt 6-10. Sårbarheter som identifierats i intervjuerna kombineras där med goda exempel som illustrerar hur sårbarheterna kan hanteras. Sammantaget utgör dessa avsnitt ett underlag för arbetsmiljöarbetet.

5.3 Goda exempel: Hur kan arbetsmiljöarbetet utformas?

Delprojektets målsättning var att studera hur bemanningsföretag som arbetar aktivt med arbetsmiljöfrågor hanterar detta exempelvis **inför, under** och **efter** bemanning hos inhyrande företag samt hur de arbetar **om** arbetsskador inträffar.

De goda exemplen visar hur arbetsmiljöarbetet kan hanteras inför, under och efter uthyrning av arbetskraft och om ett tillbud eller en arbetsskada inträffar.

Analysen visar hur det goda arbetsmiljöarbetet är en integrerad del av implementeringen av en affärsidé med inriktning mot kvalitet för både bemanningsföretag och bemanningsidé för inhyrande företag.

6. Hur kan man skapa god arbetsmiljö för bemanningsanställda

6.1 Om underlaget för arbetsmiljöarbetet

I kommande avsnitt presenteras ett underlag för arbetsmiljöarbetet för anställda i bemanningsföretag. Underlaget har utvecklats mot bakgrund av intervjuer med anställda i bemanningsföretag som anmält arbetsskada. Underlaget ger kunskap om vad som bidrar till att arbetsskador inträffar och speglar brister (men även en del styrkor) i arbetsmiljöarbetet för dem som råkar ut för arbetsskador. Det bör dock noteras att merparten av de som intervjuats arbetade med yrken inom industrin, dvs. arbetaryrken. Endast ett fåtal har arbetat i tjänstemannayrken.

Arbetsmiljön varierar mycket mellan olika yrken. De risker och brister som är vanliga i arbetaryrken är mindre vanliga i tjänstemannayrken, där istället andra typer av risker och brister kan förekomma. Eftersom underlaget har utvecklats utgående från information främst om arbetaryrken, passar underlaget bäst för dessa yrken, men stora delar är allmängiltigt och passar också för tjänstemannayrken.

För de bemannings- och inhyrande företag som vill använda underlaget som stöd för det egna arbetsmiljöarbetet, är det viktigt att anpassa det efter egna förutsättningar och behov.

Ju större riskerna är i det arbete bemanningsanställda ska utföra, desto mer omfattande insatser krävs för att förebygga olyckor och ohälsa på grund av arbetet.

6.2 Vem kan göra vad?

Ansvaret för arbetsmiljön i bemanningsföretag är delat mellan bemanningsföretaget och det inhyrande företaget. I både bemannings- och inhyrande företag finns flera aktörer som på olika sätt bidrar till arbetsmiljöarbetet. Att få detta komplexa samarbete att fungera är en utmaning. De aktörer som på olika sätt är involverade i detta arbete är:

Tabell 2: Involverade aktörer i arbetsmiljöarbetet

Bemanningsföretag	Inhyrande företag
Företagsledning	Företagsledning
HR/personalavdelning	
Säljare	Chefer och arbetsledare
Konsultchef	
Konsult	Fackliga organisationer
Skyddsombud	Skyddsombud

Samtliga dessa aktörer har viktiga roller i arbetsmiljöarbetet. I följande avsnitt beskrivs vilken roll olika aktörer kan ha och ges exempel på hur de kan arbeta med arbetsmiljöfrågor som rör konsulter som arbetar för bemanningsföretag i inhyrande företag.

6.3 Redundans stärker arbetsmiljöarbetet

Arbetsmiljöarbetet för anställda i bemanningsföretag är komplext, eftersom förutsättningen är att två organisationer delar på ansvaret. En tydlig arbets- och ansvarsfördelning behövs därför men också ett fungerande samarbete. Dessutom krävs att båda parter, bemanningsföretag och inhyrande företag, sköter sin del.

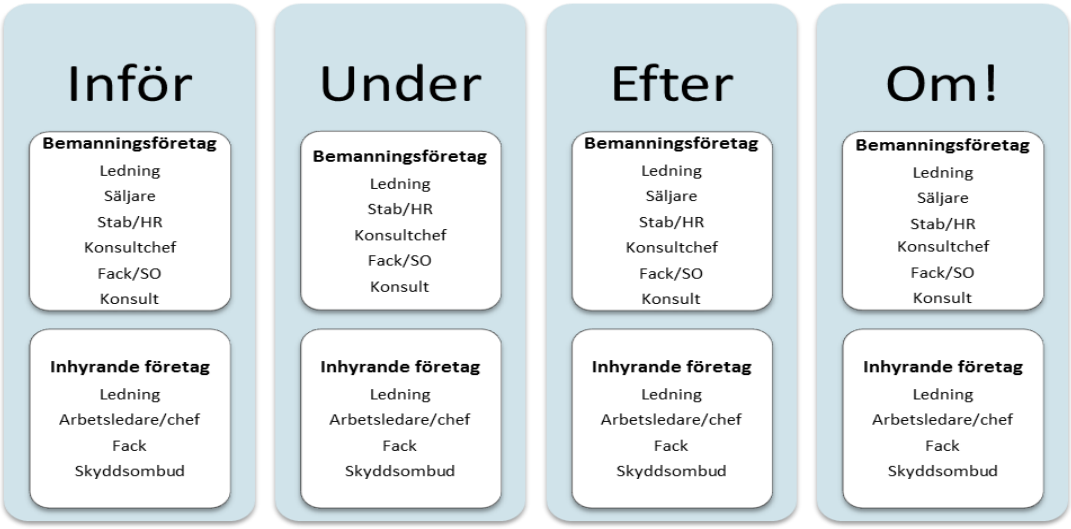
Det är mycket som måste fungera för att konsulter från bemanningsföretag ska fungera väl hos inhyrande företag och inte riskera att skadas eller drabbas av ohälsa. De intervjuer som gjorts med konsulter som skadats i arbetet och även med bemanningsföretag och inhyrande företag, visar att om delar av arbetsmiljöarbetet inte fungerar, bidrar det till ökad risk för arbetsskador. Ett sätt att minska denna risk är att bygga in redundans i systemet, dvs. att arbetsmiljöarbetet inte ska bygga på att var och en sköter sin del av arbetsmiljöarbetet utan istället utforma arbetsmiljöarbetet så att flera personer bevakar att arbetsmiljöarbetet fungerar. Även om en person inte sköter sin del, ska det finnas andra som upptäcker eventuella brister och rättar till dem.

6.4 Arbetsmiljöinsatser behövs Inför, Under och Efter men även Om

För att arbetsmiljöarbetet ska fungera väl, behövs insatser:

- Inför, dvs. innan bemanningsanställda påbörjar arbetet ute hos kund.
- Under, dvs. när bemanningsanställd arbetar ute hos kund.
- Efter, dvs. efter att den bemanningsanställde avslutat sin period hos kund.
- Om, dvs. om en arbetsskada eller ett tillbud inträffar.

I varje situation finns det fler aktörer hos både bemanningsföretag och inhyrande företag som behöver göra sin del, för att arbetsmiljöarbetet ska fungera, vilket illustreras av bilden nedan.



I kommande avsnitt beskrivs vilket arbetsmiljöarbete som kan behövas i de olika faserna och vad olika aktörer kan, bör och ska bidra med.

6.5 Upphandling och avtal

Grunden för affärsuppgörelsen mellan bemanningsföretag och inhyrande företag är upphandlingen och de avtal som sluts. I avtalet regleras vad som gäller för den tjänst som bemanningsföretaget tillhandahåller.

Bemanningsföretagen som är ett förbund inom Almega och LO har ett standardavtal för arbetare (Bemanningsavtalet 2012-05-01 – 2015-04-30) liksom Bemanningsföretagen och Unionen har för tjänstemän. I avtalet med LO regleras bland annat att:

- Bemanningsföretaget ska verka för att beställaren vidtar och informerar om de skyddsåtgärder som erfordras vid arbete inom beställarens område samt särskilt iakttar 3 kap 6, 7 och 12 § och 6 kap 10 § AML samt 4 § AMF.
- Bemanningsföretaget ansvarar för erforderlig rehabiliteringsverksamhet bland arbetstagarna.

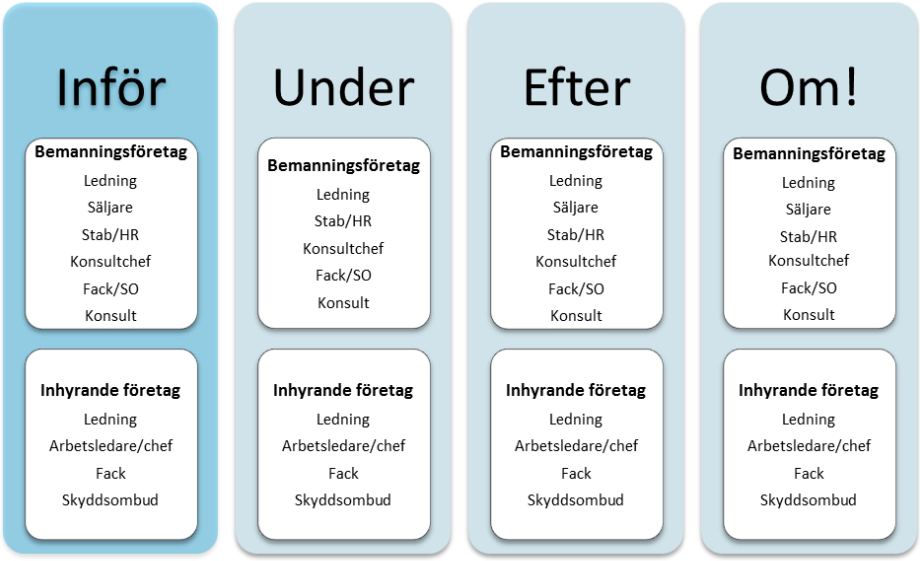
För att avtalen ska få eftersträvad effekt, krävs det att innehållet är känt av båda parter och att det tillämpas. Intervjuerna visar att det finns tillfällen då detta inte fungerar fullt ut. Det kan exempelvis vara i samband med akut behov av arbetskraft men också om inhyrande företag eller bemanningsföretag saknar kunskap om arbetsmiljö eller inte prioriterar arbetsmiljön.

Mot denna bakgrund är det viktigt att det finns flera aktörer som bevakar att avtalet är känt och att det följs. Detta behandlas vidare i kommande avsnitt, Inför, Under, Efter och Om.

För att ytterligare förstärka arbetsmiljödelen i avtalet, kan man överväga att komplettera avtalet med följande villkor:

- Om en uthyrd person råkar ut för en arbetsskada och uthyrande företag ska ersätta den skadade med en ny person på samma eller likartat arbete, ska kunden först redogöra för hur skadan utretts och vilka eventuella åtgärder som vidtagits för att undvika liknande skador, innan ny uthyrd person börjar utföra arbetet.
- Om en uthyrd person råkar ut för arbetsskada eller allvarligt tillbud, ska kunden ta hand om den uthyrda och säkerställa att denne får den vård och det omhändertagande som behövs i anslutning till att arbetsskadan eller tillbudet inträffar. Kunden ska också omgående informera uthyrande företag om vad som inträffat.

7. Inför



7.1 Nyttan av att tänka till innan en konsult börjar arbeta hos inhyrande företag

En viktig del av arbetsmiljöarbetet för anställda i bemanningsföretag är det som görs innan en bemanningsanställd börjar arbeta på kundföretaget. Genomtänkta rutiner i detta skede ger möjlighet att från början undvika att uthyrda konsulter hamnar i arbetssituationer där de utsätts för risker eller som de inte är lämpade för. Här läggs också grunden för ett samarbete kring arbetsmiljöfrågor mellan de olika aktörerna.

I detta kapitel redovisas ett antal aktiviteter som visar hur aktörer inom bemanningsföretag och inhyrande företag kan bidra till att skapa en god arbetsmiljö för uthyrd personal. Redovisningen följer rapportens premiss om redundans, där samma aktivitet kan beskrivas för flera olika aktörer, men där deras olika roller – såsom att initiera, genomföra, säkerställa eller efterfråga – betonas och förklaras. Redovisningen bygger på vår studie och ska ses som ett komplement till Arbetsmiljöverkets krav och andra riktlinjer. Kapitlets förslag på aktiviteter utgår från vår analys av intervjuernas beskrivningar av problematik och lösningar vad gäller arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. En sammanställning av de mest centrala aktiviteter som tas upp i kapitlet ges i nedanstående tabell:

INFÖR Aktivitet Aktör	Säkerställ konsultens kompetens inför anställning	Förberedelser mot kund/BMF inför uthyrning	Förberedelse med konsult inför uthyrning
Bemanningsföretag			
Konsultchef	Fråga om utbildning, erfarenhet och hälsa	Fråga om krav på utbildning, erfarenhet medicinska kontroller, arbetsmiljöutbildning	Information om introduktion, vem som gör vad
Säljare	Informera om behov av kompetens	Arbetsuppgifter, riskbedömning, arbetsmiljöarbetet, konsulter omfattas av arbetsmiljöarbetet	Informera konsultchef om kundens arbetsmiljö och arbetsuppgifter
HR/personal	Rutiner anställning, arbetsmiljöutbildning för säljare	Arbetsmiljöutbildning för konsulter. Stöd till säljare, gräns för när säga nej till kunder. Rutiner uthyrning	Arbetsmiljöutbildning + rutiner för att förbereda konsulten till konsultchef
Ledning	Affärsidé kring uthyrning. Organisera kontroll av arbetsmiljö och efterlevnad av policys	Säljorganisation, policy när säga nej, säkerställ kompetens	Säkerställ kompetens och kunskap hos konsulter och konsultchef
Konsult	Berätta om kompetens, hälsa		Vad arbetet går ut på, instruktioner för arbetet, skyddskläder. Vem ska kontaktas i arbetsmiljöfrågor
Inhyrande företag			
Arbetsledare	Specificera behov	Krav på utbildning och erfarenheter, medicinska kontroller, arbetsmiljöutbildning, riskbedömning	Planera info om arbetsuppgifter, arbetsmiljöutbildning arbetsinstruktioner, se till skyddsutrustning, kontaktvägar till fack, introduktion
Ledning	Strategi för hur anlita bemanningsföretag: till vad	Att välja rätt bemanningsföretag, underlag och rutiner för krav på utbildning och erfarenhet, medicinska kontroller, arbetsmiljöutbildning	Rutiner för arbetsledare om arbetsuppgifter för inhyrda, arbetsmiljöutbildning arbetsinstruktioner, skyddsutrustning, kontaktvägar till fack
Fack	Dialog med ledningen kring strategi för inhyrning	Dialog med ledning kring val av bemanningsföretag och avtal	Bevaka planering introduktion om arbetsuppgifter, arbetsmiljöutbildning arbetsinstruktioner, se till skyddsutrustning, kontaktvägar till fack,
Skyddsombud	Dialog med ledningen kring strategi för inhyrning	Dialog med ledning kring val av bemanningsföretag och avtal	Bevaka planering introduktion om arbetsuppgifter, arbetsmiljöutbildning, arbetsinstruktioner, se till skyddsutrustning, kontaktvägar till fack,

7.2 Inför - bemanningsföretaget

I vår studie av arbetsskadade framkom att orsakerna till den händelse som orsakat arbetsskadan ibland var brister i planering och förberedelser inför uppdragen. Bland de bemanningsföretag som intervjuats fanns å andra sidan exempel på ett gediget arbete för att motverka och förhindra att sådana brister uppkom. Ibland är ledtiderna korta, i synnerhet i de fall då kunderna har kort framförhållning och snabbt behöver få tillgång till personal. I dessa fall är det särskilt viktigt med robusta och genomarbetade rutiner för att kunna göra goda bedömningar och fatta bra beslut.

De aktiviteter som beskrivs nedan beskriver arbetssätt och rutiner som är användbara *inför* att en konsult börjar arbete hos en kund. Det innebär att avsnittet både omfattar sådant som kan göras inför/vid en anställning av konsulten i bemanningsföretaget och inför själva uppdraget hos kunden. Aktörerna presenteras enligt en tänkt organisationshierarki (se nedan). Eftersom bemanningsföretag ser olika ut och har olika beteckningar så ska de aktörer som beskrivs förstås som olika, generiska *roller* som kan intas av olika faktiska aktörer inom företagen (exempelvis kan en konsultchef också agera säljare, etc.). Detta avsnitt har följande ordning:

- Ledning
- HR/personalfunktion
- Säljare
- Konsultchef
- Konsult

7.2.1 Ledning

Ett fungerande arbetsmiljöarbete kräver insatser från många aktörer inom en organisation och behöver vara en del av den dagliga verksamheten för att vara effektivt. De värderingar, principer och rutiner som styr arbetsmiljöarbetet har sin grund i hur företaget leds och styrs. Ledningen har därför en viktig roll i att förebygga risk för olycksfall och ohälsa för de konsulter som hyrs ut.

Affärsidé, policys och värderingar
Bemanningsföretagets affärsidé, policys och värderingar sätter ramarna för verksamheten liksom för arbetsmiljöarbetet och **skickar signaler om hur chefer och personal förväntas agera**. Bemanningsföretagets förhållningssätt till sin personal lägger grunden för hur arbetsmiljöarbetet kommer att fungera i framtida uppdrag. Viktigt är t ex vilka signaler man ger om vilken arbetsmiljö hos kund som anses acceptabel. Dessutom behövs tydlighet från ledningen när det gäller vikten av att kommunicera om eventuella problem på den arbetsplats man hyrs ut till. På så sätt kan ett företagsgemensamt förhållningssätt till arbetsmiljö skapas och upprätthållas, som också minskar risken att företaget associeras med dåliga arbetsförhållanden.

Hur kommer det sig att ni har ett bra tänk om arbetsmiljö?

Konsultchef:
Jag tror det har varit tydligt uppifrån hur och vad som förväntas av oss konsultchefer. Ända från introduktionen så pratar vi om arbetsmiljö. Vi har fått utbildning i arbetsmiljö, vi pratar väldigt mycket om arbetsmiljö tycker jag. För oss är det ganska självklart tycker jag, vad som åligger mig som konsultchef. Jag ska tala om det här om arbetsmiljö och att det är viktigt att man berättar för sin konsultchef om något inte är bra och att man har de här avstämningarna men jag vet att man inte har det så eller ser det så överallt.

Bemanningsföretagets varumärke stärks av att det finns väl fungerande, aktivt arbete med arbetsmiljö och kvalitet. I stora bemanningsföretag är det därför viktigt **att alla delar inom företaget (regioner, affärsområden, enheter, distrikt) arbetar mot samma mål** och inte avviker från de policys som beslutats – exempelvis när det gäller kriterier för att säga nej till ett uppdrag hos en kund där arbetsmiljön bedöms vara alltför dålig. Stöd till den egna organisationen kan exempelvis skapas genom att införa **styrsystem med tydliga riktlinjer** som visar vad chefer på olika nivåer har att förhålla sig till, hitta mötesstrukturer och andra kommunikationskanaler som gör att alla delar i företaget nås av relevant information. Detta ger förutsättningar för att arbeta efter samma principer och värderingar inom hela organisationen – i den utsträckning det är rimligt, med avseende på variationer i verksamheten.

Konsultchef: Om vikten av tydlig policy och enhetliga värderingar:
*Det ska folk veta att det står man bakom, att ser man att en kund liksom inte handlar på rätt sätt och det är tveksamt, då är det liksom, d**å ska** vi agera på det här sättet. Det är värderingar som vi har i företaget, som finns i alla utbildningar som vi måste gå igenom liksom, just det här som ligger lite på gränsen. Man vill ha uppdrag, det är pengar och samtidigt så är det inte riktigt ok där ute/…/så man vet liksom, för ibland är det så att folk blir osäkra på, om jag ställer det här kravet nu så kanske jag får skit för vi har förlorat en stor affär för oss, men kan jag då säga att kunden ville att jag skulle göra si och så – är det ok? Nej det är det inte!*

En av de svåraste och viktigaste formerna av stöd för arbetsmiljöarbetet som företagsledningen kan ge, är **riktlinjer för säljarna när de ska avstå från ett uppdrag** på grund av att kunden har alltför dålig arbetsmiljö. Sådana riktlinjer bör ingå i en policy och återkommande diskuteras för att hållas levande och medvetandegjord i organisationen. Belöningsstrukturer i form av exempelvis personlig premiering utifrån antalet uthyrda konsulter, intäkter eller dylikt kan sätta press på säljarna att teckna avtal som borde ha avstått av arbetsmiljöskäl, vilket kan motverka ambitionerna i en policy. Det kan också skada varumärket på längre sikt om enskilda säljare eller konsultchefer avtalar om uppdrag där konsulterna far illa. Det behövs därför ett enhetligt förhållningssätt inom bemanningsföretaget, liksom det behövs ett utbyte av kunskap och erfarenheter mellan de olika aktörerna inom organisationen om arbetsmiljö hos kunder.

Intervjuer med bemanningsföretag har gett flera exempel på hur utvecklade värderingar, visioner och affärsidéer omsatts i aktiv handling och därmed bidragit till bättre kontroll på konsulternas arbetssituation och arbetsmiljö.

Konsulterna som en resurs

Att inom bemanningsföretaget, inkl. ledningen **betrakta konsulterna som en resurs för företaget** och inte bara ”armar och ben” skickar signaler genom hela organisationen. Bra konsulter med rätt kompetens stärker företagets varumärke hos kunder som upplever att de kan lita på att bemanningsföretaget levererar en väl förberedd konsult för uppdraget. Att som konsult ha starka känslor av att man är utbytbar påverkar dels den psykosociala hälsan negativt men minskar också incitamenten att vara lojal mot bemanningsföretaget. I andra änden av skalan finns konsulter som får bra stöd från bemanningsföretaget, kanske också i form av vidareutbildning, och **ser sig som ”experter” på att vara just konsulter**, att snabbt sätta sig in i nya uppdrag, arbetsmoment och arbetsplatser, vilket också är till gagn för kunderna. Det behöver alltså inte vara fråga om konsulter för särskilda kvalificerade arbeten, utan om en förmåga att lära och passa in hos nya uppdragsgivare. En framgångsfaktor för några bemanningsföretag är att ha en affärsmodell som siktar mot hållbarhet framför maximal omsättning. Goda rutiner för konsulterna stärker varumärket och skapar trygghet för kunden. Denna affärsmodell innebär också att avstå från kunder som inte tillräckligt uppfyller de krav som ställs.

Konsultchef:

...och det gör att eftersom våra killar kostar så sätter man inte dem på skitjobb, de är yrkesarbetare och ska jobba med det. Och är det så att någon kund inte behandlar våra killar som de ska, vi har inte ett svinhögt pris men vi pressar inte priserna nedåt, utan då får de anlita någon annan. Då eliminerar vi ganska mycket och så hör vi från killarna att det är så, då svartlistar vi den kunden och så går vi inte dit igen. Vi kan inte riskera våra killar på dåliga jobb.

Gör man det på rätt sätt, så blir man den bästa leverantören och då kan du ta ut ett bra pris och då blir det en positiv spiral istället för att man går åt andra hållet när man försöker pressa priserna och du får i slutändan en dålig produkt. Inget blir bra till slut. Jag tror på kvalitet.

Organisera för att ha kontroll på arbetsmiljön

Hur bemanningsföretaget organiserar sig, vilka uppdrag som ges de olika funktionerna, har stor betydelse för möjligheterna att skapa goda arbetsförhållanden för konsulterna.

Att **ha en säljorganisation (eller säljande konsultchefer) som är kompetenta när det gäller arbetsmiljö** är ett effektivt sätt att snabbt skaffa kunskap om uppdragets arbetsmiljömässiga förutsättningar och göra det möjligt att matcha uppdrag med ”rätt” konsult. Ofta är det bråttom och det finns lite tid att skaffa information om en ny arbetsplats. Då behöver säljarna snabbt kunna göra en bedömning av de krav som arbetet hos kundföretaget ställer på konsulten, huruvida de är rimliga och vilka kvalifikationer som krävs. Detta är särskilt viktigt för de arbeten där det kan finnas

påtagliga risker i arbetet, exempelvis en del industri- och hantverksarbeten. **Säljorganisationen måste därför ges ett tydligt uppdrag och tillräcklig kompetens för att beakta arbetsmiljön redan vid säljtillfället**.

Säljarna behöver också **riktlinjer för vilka krav de ska ställa på kunderna när det gäller arbetsmiljöförhållanden** och på att få ta del av dokumentation och information. Att få inblick i kundernas arbetsmiljö kan vara en känslig fråga – men trots detta är det nödvändigt att frågan lyfts för att undvika att konsulter skickas på uppdrag där de utsätts för orimliga belastningar, exponeringar och påfrestningar. I dessa kontakter med kundföretaget hjälper tydliga riktlinjer till med att ge säljare/konsultchefer stöd.

Ett av mervärdena med att hyra in personal från ett bemanningsföretag är att som kund få hjälp med att hitta rätt person för uppdraget. Bemanningsföretag ska vara ”experter” på att bedöma kompetens och matcha med rätt arbetsuppgifter. Denna process är också mycket viktig ur arbetsmiljösynpunkt, då bristande matchning kan leda till att konsulterna utsätts för risker och att de heller inte motsvarar kundens förväntningar. Även **rollen som konsultchef behöver därför vara stark** och deras uppdrag behöver vara tydligt. En konsultchef måste kunna förstå många olika arbeten, organisationer och personer för att kunna göra ett bra jobb i att bedöma både konsulters förmågor och de krav som olika uppdrag ställer. Att ha hög personalomsättning och/eller många oerfarna konsultchefer kan därmed utgöra ett hinder för att säkerställa rätt matchning mellan konsult och uppdrag. Ett alltför stort antal konsulter per konsultchef gör det också svårt för konsultcheferna att lära känna konsulterna och att ta det ansvar som behövs för att se till att de får goda förutsättningar i sina uppdrag. I företagets policy och styrdokument behöver därför konsultchefernas roll och uppdrag vara tydligt och det behöver finnas klara riktlinjer för hur de ska gå till väga när de uppfattar att det finns problem hos kunden eller hos konsulten.

Summering – Ledning, inför

- ***Utveckla affärsidé, policys och värderingar***
  - Etablera styrsystem med tydliga riktlinjer, i synnerhet när det gäller principer för när säljarna ska avstå från ett uppdrag eller när ett uppdrag måste avbrytas på grund av att arbetsmiljön bedöms vara för dålig
  - Skapa förutsättningar för att alla delar inom företaget (regioner, affärsområden, enheter, distrikt) arbetar mot samma mål och efter samma principer
  - Skicka signaler om hur chefer och personal förväntas agera
- ***Se konsulterna som en resurs***
  - Konsulterna tillför kunden värde – är inte bara ”armar och ben”
  - Konsulter som ser sig som ”experter” på att vara just konsulter

- ***Organisera för att ha kontroll på arbetsmiljön***
    - Skapa en säljorganisation (eller säljande konsultchefer) som är kompetenta när det gäller arbetsmiljö
    - Ge säljorganisationen ett tydligt uppdrag och tillräcklig kompetens för att beakta arbetsmiljön redan vid säljtillfället.
    - Etablera riktlinjer för vilka krav de ska ställa på kunderna när det gäller arbetsmiljöförhållanden
    - Ge konsultchef ett tydligt uppdrag när det gäller att säkerställa att konsulterna har en god arbetsmiljö

7.2.2 HR/personalfunktion

Arbetet med att ta fram företagsövergripande riktlinjer och rutiner och implementera dem i organisationen kräver ett aktivt och fortlöpande arbete. I ett större bemanningsföretag kan sådana uppgifter utföras av olika stödfunktioner, såsom HR/personalfunktion, säljstöd, arbetsmiljösamordnare eller liknande. I mindre företag får andra aktörer axla denna roll. HR/personalfunktion etc. kan bistå med att i samråd med ledning, säljare, konsultchefer och andra inom bemanningsföretaget:

Konsultchefer kan ha begränsad kunskap om och erfarenhet från de typer av arbeten som de hyr ut konsulter till. Inte heller är det säkert att konsultchefer eller säljare inom bemanningsföretaget har någon mer omfattande arbetsmiljöutbildning. Att **skapa enhetlighet i förhållningssätt, bedömningar och arbetssätt inom bemanningsföretaget** är viktigt för att värna konsulternas arbetsmiljö liksom företagets varumärke. I ett mindre bemanningsföretag sker intern kommunikation ofta naturligt, eftersom man sitter nära varandra och har många tillfällen att diskutera, när tiden räcker till. I större organisationer kan en intern stab och/eller HR-avdelning/personalavdelning bidra i utveckling av enhetliga processer för att säkerställa och dokumentera konsulternas kompetens och för att nå likhet i arbetssätt mellan konsultchefer liksom mellan säljare. Sådan stöttning i form av goda rutiner är värdefull vid anställning av nya konsulter, inför ett uppdrag och under en pågående uthyrning. För att kunna matcha en konsult med ett uppdrag är det nödvändigt att skaffa god kunskap om både konsulten och om det arbete konsulten ska utföra liksom om den arbetsplats som konsulten arbetar på. Nedan återfinns några rutiner och insatser som HR/personalfunktion eller annan stabsfunktion kan bidra med för att skapa goda förutsättningar för konsulternas arbetsmiljö.

Rutiner för anställning

Att inom bemanningsföretaget ha utvecklade, systematiska rutiner för anställning är ett bra verktyg för att säkerställa att relevant information om konsulten samlas in i ett tidigt skede. HR/personalfunktion kan bidra i arbetet med att utveckla dessa och därigenom **ge konsultcheferna stöd i att på ett enhetligt sätt bedöma och säkerställa konsultens kompetens, erfarenheter, behörigheter** och eventuella relevanta hälsoaspekter som kan vara av vikt inför uthyrning. Denna rutin är viktig för att en konsult inte ska hyras ut till ett uppdrag som ställer krav som konsulten inte kan svara upp mot och som därmed kan utsätta konsulten för fara. Likaså är det viktigt att se till att

konsultcheferna efterfrågar och helst dokumenterar eventuell överkänslighet, allergi eller andra hälsomässiga faktorer för att undvika att konsulten matchas med uppdrag som innebär sådana former av exponering. Ur kundsynpunkt är det självklart också viktigt att konsulten klarar av arbetet och inte saknar behörighet, eller är särskilt känslig exempelvis allergisk mot eller överkänslig för de kemikalier som uppdraget innefattar. **Konsultchefer kan ha olika förkunskaper och kompetenser** och det bör därför inte vara upp till varje enskild konsultchef att utarbeta egna tillvägagångssätt för att samla in och dokumentera relevant information om konsulterna. Det finns med andra ord skäl att se till att detta genomförs på ett systematiskt, gemensamt sätt inom bemanningsföretaget. Här kan HR/personalfunktionen spela en viktig roll i att stötta med kunskapsunderlag och att följa upp hur säljare och konsultchefer arbetar.

Rutiner för uthyrning

Nästa steg är att etablera goda **rutiner inför uthyrning**. Arbetsmiljöarbetet vinner på att påbörjas redan i de inledande kontakterna med kunden, då säljarna har möjlighet att skapa en uppfattning om både vad arbetet innebär och om arbetsmiljön. Ett säljtillfälle bjuder dock inte alltid på några omfattande möjligheter att granska och bedöma arbetsmiljön. Dessutom är inte alltid säljarna skolade i att bedöma arbetsmiljön. HR/personal/stabsfunktioner i bemanningsföretaget kan därför **arbeta för att säljare och konsultchefer får tillräcklig kompetens när det gäller arbetsmiljö i allmänhet**, men också specifikt för den typ av arbete som man hyr ut konsulter till. HR/personal/ stabsfunktioner kan också vara behjälpliga med att ta fram ett **stödsystem som både säljare och konsultchefer kan använda sig av inför en uthyrning**. Ett sådant kan innefatta exempelvis enkla checklistor för vilka aspekter av arbetsmiljön hos kunden som behöver bevakas samt riktlinjer för kommunikation mellan säljare och konsultchef om uppdrag för att nå bäst matchning mellan arbete och konsult. Stödsystem behöver hållas uppdaterat och justeras efterhand av alla inblandade, för att vara relevant och anpassat efter den verklighet som säljare och konsulter möter.

Konsultchef:
Vi har ju riktlinjer och policys och checklistor för allt, så det är ganska enkelt att vara konsultchef hos oss, kan jag tycka. För det finns personalhandbok och för mig som inne-medarbetare, som jag kan titta i men det finns även som konsulterna kan läsa, det finns en lönehandbok, och det finns allting. Så det är väldigt tydligt tycker jag.

Var går gränsen? Om att kunna tacka nej till uppdrag

Helt avgörande för att undvika att konsulter utsätts för undermåliga arbetsförhållanden är möjligheten för säljare att avstå från att göra affär i sådana fall där arbetsmiljön uppfattas vara dålig och konsulternas säkerhet inte kan garanteras. Sådana beslut kan vara svåra att fatta och det behövs ett tydligt **gemensamt förhållningssätt och klara riktlinjer för när säljare ska avstå från en affär**. Också i detta fall handlar det om att värna bemanningsföretagets varumärke. Flera av de som intervjuats berättar om hur mindre nogräknade bemanningsföretag åtar sig uppdrag som andra tackat nej till på grund av alltför stora brister hos kunden. En del kundföretag känner till dessa bemanningsföretag och väljer bort dessa, till förmån för andra, mer kvalitetsinriktade bemanningsföretag. Samtidigt ligger det i bemanningsföretagets intresse att få hyra ut konsulter och skaffa nya kunder, vilket också kan göra det svårt för enskilda säljare att avstå från en affär. Här kan ett tydligt

stöd från företaget vara till stor nytta, med en klar policy och tydliga riktlinjer för hur säljarna förväntas agera. Säljare och konsultchefer kan också behöva möjlighet att diskutera kring dessa situationer, för att bedöma vad som är rimligt. Här kan HR/personalfunktion utgöra en viktig diskussionspartner liksom verka för att alla känner till, förstår och följer policys och riktlinjer.

Summering – HR/personalfunktion, inför

- ***Rutiner för anställning***
  - Ta fram rutiner för anställning och bedömning av konsulter
  - Därigenom ge konsultcheferna stöd i att på ett enhetligt sätt bedöma och säkerställa konsultens kompetens, erfarenheter, behörigheter och andra förutsättningar

- ***Rutiner för uthyrning***
  - Arbeta för att säljare och konsultchefer får tillräcklig kompetens när det gäller arbetsmiljö i allmänhet
  - Utveckla och kvalitetssäkra stödsystem som både säljare och konsultchefer kan använda sig av inför en uthyrning när det gäller att bedöma uppdragets arbetsmiljömässiga förutsättningar

- ***Var går gränsen? Om att kunna tacka nej till uppdrag***
  - Utveckla ett tydligt gemensamt förhållningssätt och klara riktlinjer för när säljare ska avstå från en affär och säkerställa att alla känner till och arbetar efter detta

7.2.3 Säljare

Arbetet för att säkerställa att uthyrda konsulter får en god arbetsmiljö måste börja redan vid säljtillfället, eftersom det då finns möjlighet att bedöma arbetsförhållandena och påverka avtalets utformning liksom de grundläggande förutsättningarna i förhållandet med kunden. Det är därför **viktigt att säljorganisationen i bemanningsföretagen har en tydlig roll när det gäller arbetsmiljö**, att de har relevant kunskap och utbildning samt får stöd från resten av organisationen, exempelvis från HR/personalfunktion. En del bemanningsföretag har särskilda säljare men det förekommer också att tjänsten som konsultchef kombineras med försäljning.

Vad innebär uppdraget?

Säljaren behöver **ta reda på vad uppdraget innebär,** mer detaljerat än enbart befattningsform eller tjänstebeteckning. **Vilka är de faktiska arbetsuppgifterna som ska utföras?** Sådan kunskap är avgörande för att kunna matcha med en konsult som är väl lämpad för uppdraget. Detta kräver relativt ingående kunskap och helst också ett besök på arbetsplatsen för att säljaren ska kunna skapa

sig en uppfattning om såväl arbete som arbetsmiljö. Att säljaren har förkunskaper om den aktuella typen av arbete underlättar givetvis. Sådan kunskap om branschen och vad som krävs av anställda för att kunna göra ett gott arbete, är en konkurrensfördel för bemanningsföretag. Kundföretag har bland annat uttryckt att de prioriterar konsulter från ambitiösa bemanningsföretag som skickar väl förberedda konsulter, framför sådana som ”bara hyr ut armar och ben”.

Hur är arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet hos kunden?

Säljaren behöver få **inblick i uppdragets arbetsmiljömässiga förutsättningar**. Det är därför viktigt att säljaren vet vad som är viktigt att titta efter. Helst ska det finnas dokumenterade riskbedömningar av arbetet som bemanningsföretaget kan ta del av, men så är inte alltid fallet och de täcker inte heller alltid alla arbetsmoment som konsulten ska utföra. Ett alternativ till riskbedömningar är att efterfråga om det finns arbets- och skyddsinstruktioner för det aktuella arbetet. Det kan vara svårt att vid säljtillfället ställa krav på att få se riskbedömningar från den aktuella arbetsplatsen, men det är ändå viktigt att säljaren skaffar sig en uppfattning om arbetsmiljön redan innan avtal skrivs. I de fall som det är svårt att få en ingående bild av arbetsmiljöförhållandena redan vid säljtillfället är det viktigt att följa upp i ett senare skede.

En konsultchef/säljare säger: *”Vi är några som jobbat längre i branschen... gör man en okulär besiktning så ser man ganska snabbt om det är ett schysst ställe eller om det ser rörigt ut”.*

Konsultchef förklarar:
[...] jo, men de kunderna som vi har ett bra samarbete med kör vi alltid avstämningar med och då kan vi få ta del av [arbetsmiljöunderlag]. Men som jag sa tidigare, kunderna vill inte släppa in en i det första och om jag kommer och bara bombar in, ’gör ni skyddsronder här, gör ni riskanalyser?’ Då kan jag vända igen. Utan man får hantera det på ett lite smidigare sätt. Men vi har en avstämning som vår säljare gör när han säljer in tjänsten och går ute i produktion och tittar, så det är ju punkter som vi stämmer av.

Var går gränsen? Om att ibland tacka nej till uppdrag

Om det finns tecken på att arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet på det inhyrande företaget är alltför undermålig **måste säljaren ha möjlighet att avstå från affären**. Att hyra in personal från ett bemanningsföretag ska inte vara ett sätt för inhyrande företag att ”slippa” ta ansvar för sin arbetsmiljö och förutom att det kan leda till arbetsskador kan det vara en belastning för bemanningsföretagets varumärke om man används på det sättet. Som säljare kan man dock behöva tydliga riktlinjer från bemanningsföretagets ledning för när man ska backa ur en affär, i synnerhet som olika säljares bedömningar kan skilja sig åt. Belöningsstrukturer inom bemanningsföretaget i form av exempelvis personlig belöning utifrån antalet uthyrda konsulter, intäkter eller dylikt kan sätta press på säljarna att teckna avtal som borde ha avstått av arbetsmiljöskäl. Detta kan skada varumärket på längre sikt. Det behövs därför en enhetlig policy från bemanningsföretagets sida, för

att undvika att arbetsmiljön för konsulterna blir – liksom företagets varumärke – lidande på grund av intern konkurrens mellan säljarna.

En konsultchef förklarar:
Vi har ju en position på marknaden och vi är lite besvärliga skulle jag säga och det uppskattas i längden, särskilt med stora kunder så ses det som seriöst.
Vad vinner kunderna på det?
Ja, varumärket, de vill ju inte gärna förknippas med ett bemanningsföretag som är med i negativa skriverier.

Om problemet att undvika farliga arbetsmiljöer vid uppdrag med kort varsel:
Ja, jo, det känns jättefrustrerande men jag tror att vi är jätteduktiga på just det när det gäller. Ser man att, rent krasst, att de utnyttjar [oss/våra konsulter], så är det nästan att man känner skönt att man får liksom säga nej och det får gå till någon annan.

Den interna dialogen inom bemanningsföretaget om arbetsmiljö i allmänhet och om kunders arbetsmiljö i synnerhet är mycket viktig för att fatta väl underbyggda beslut och för att utarbeta bra strategier för konsulternas arbetsmiljö. Säljare och konsultchefer behöver utbyta kunskap om kunderna, både för att konsultcheferna ska kunna matcha uppdraget med en lämplig konsult och för att säljarna ska få ta del av erfarenheter från den aktuella kunden eller från liknande verksamheter.

Vikten av en fungerande dialog:
Affärsområdeschef: *Ja, lite grand är det så och det är säljaren som går in och tittar i verkstaden att de har skyddsglasögon och att det finns ett arbetsmiljöarbete och så. Det börjar någonstans på säljarbetet även om vi inte tänker så. [...]*

Konsultchef: *För då när de kommer med en kravspecifikation och jag kommer med alla dumma frågor eftersom jag inte jobbat där då vet [säljaren] att det såg ut så här, det var de här maskinerna, det var den programmeringen och det är detta som är. Och vad bra, då kan jag förmedla det, dels när jag ska lägga annonsen men även när jag hittat något snyggt att skriva in mina krav på, och även när jag ska träffa konsulterna på intervjuerna sen.*
För de måste få en känsla av att det är tre parter som ska må bra i det här sammanhanget. Det är vi, kunden och konsulten. *Det ska kännas bra att ta det jobbet. Den känslan ska finnas redan vid intervjutillfället tycker jag så att jag inte lägger ner mer tid på att sälja in en konsult som egentligen inte vill vara där.*

Tydliggör att konsulter omfattas av inhyrande företags arbetsmiljöarbete
Säljaren behöver **göra klart med kunden kring hur arbetsmiljöansvaret fördelas mellan det inhyrande företaget och bemanningsföretaget**, för att undvika missförstånd. Enligt arbetsmiljölagen ska konsulterna omfattas av det inhyrande företagets arbetsmiljöarbete. I avtalet kan det behöva göras tydligt vem som ansvarar för vad när det gäller konsulternas arbetsmiljö (introduktion, eventuell utbildning, skyddsutrustning), samt att inhyrande företag ska informera bemanningsföretaget om vilka åtgärder som vidtagits, efter det att en inhyrd konsult råkat ut för en arbetsskada. Det kan också vara nödvändigt att klargöra att om en konsult skadas i arbetet och arbetet därefter inte kan fullföljas, kan inhyrande företag inte ställa krav på ersättning eller vite från bemanningsföretaget för utebliven tjänst, för att skapa tydlighet i var gränsen går när det gäller arbetsmiljön.

Tydliggör att konsultchefen kommer att ha kontakt med konsulterna
Säljare kan också peka på fördelarna med att konsultchefen håller kontakt med och följer upp inhyrd personal. Det extra stöd som konsultchefen kan ge konsulterna – att svara på frågor, reda ut oklarheter, stötta med kunskap etc. – bidrar till att avlasta kundens organisation, vilket ger ett mervärde för kunden. Att kunden är informerad om detta gör det enklare för konsultcheferna att upprätthålla den fortlöpande kontakten, utan att kunden misstycker.

Summering – Säljare, inför

- ***Vad innebär uppdraget?***
  - Vad - vilka är de faktiska arbetsuppgifterna som ska utföras?
  - Hur - arbetssätt, verktyg, hjälpmedel

- ***Hur är arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet hos kunden?***
  - Skaffa inblick i uppdragets arbetsmiljömässiga förutsättningar
  - Efterfråga dokumentation, riskanalyser, arbets- och skyddsinstruktioner
  - Själv se verksamheten
  - Förmedla detta till konsultchef och övriga i bemanningsföretaget

- ***Var går gränsen? Om att ibland tacka nej till uppdrag***
  - Följ och bidra till ett tydligt gemensamt förhållningssätt och klara riktlinjer för när man ska avstå från en affär på grund av arbetsmiljöförhållanden
  - Bidra till en intern dialog inom bemanningsföretaget om arbetsmiljö i allmänhet och om kunders arbetsmiljö i synnerhet

- ***Tydliggör att konsulter omfattas av inhyrande företags arbetsmiljöarbete***
  - Gör klart med kunden kring hur arbetsmiljöansvaret fördelas mellan det inhyrande företaget och bemanningsföretaget
  - I avtal förtydliga vem som ansvarar för vad när det gäller arbetsmiljö (introduktion, eventuell utbildning, skyddsutrustning, vad som gäller vid arbetsskada etc.)

- ***Tydliggör att konsultchefen kommer att ha kontakt med konsulterna***
    - Förklara mervärdet med detta stöd till de inhyrda konsulterna

7.2.4 Konsultchef

Konsultchefen är i regel den som har mest kontakt med den uthyrde och därmed också störst möjligheter att följa upp och påverka konsulternas arbetsmiljö. Konsultchefen är också en nyckelperson för de interna processerna inom bemanningsföretaget. Detta avsnitt innehåller således både sådant som konsultchefen kan bidra med i samband med anställning av en konsult på bemanningsföretaget och inför att konsulten ska skickas till kund.

Om konsultens kompetens

Vid anställning av konsulter i bemanningsföretaget finns en rad viktiga insatser som kan göras för att minska risken att konsulten drabbas av arbetsrelaterad ohälsa när hen hyrs ut till kund. Den kanske viktigaste insatsen är att **skaffa ingående kännedom om konsulten** – såväl om kompetens som om personliga förutsättningar (exempelvis unika kompetenser eller möjliga begränsningar som funktionshinder, allergier eller annat). Kundföretagen förväntar sig att bemanningsföretaget man anlitar lever upp till devisen att vara ”experter på att bedöma kompetens”, vilket bland annat innebär att de förväntar sig att konsulten på ett bra sätt klarar det arbete man hyr personal till. Ur arbetsmiljösynpunkt är bedömningen viktig för att konsulten inte ska hyras ut till arbetsuppgifter som konsulten inte behärskar. Då undviker man att konsulten utsätts för risker som hen inte kan bedöma eller hantera, eller att arbetet innebär exponering för något ämne eller påfrestning som konsulten är särskilt känslig för. Att bedöma konsultens kvalifikationer bör också innefatta en **granskning av meriter och intyg**, såsom exempelvis att kräva att få se truckkörkort etc. Säkerställande av konsultens kompetens skapar dessutom ett värde då det samtidigt minskar risken för att kunden ska bli missnöjd med en konsult som inte klarar arbetet.

Att kontrollera vilka typer av behörighet som konsulten har är viktigt för att kunna matcha rätt person mot arbetsuppgifterna. Även om de uppgifter som kunden vill hyra in personal till kräver viss behörighet händer det att kunden förutsätter att bemanningsföretaget har säkerställt att personalen har adekvat kompetens. Bristande kompetens hos konsulterna ökar risken för olyckor och tillbud. Genom att efterfråga intyg och dokumentera detta kan bemanningsföretaget förebygga att konsulten sätts på arbetsuppgifter som hen inte behärskar eller arbetsuppgifter som inte får utföras utan särskild arbetsmiljöutbildning eller medicinska kontroller.

Så här beskriver en intervjuad konsult förutsättningarna på det inhyrande företaget:
Du har truckkort sedan tidigare?
Ja, sedan 2005.
Gör de (det inhyrande företaget) någon kontroll på det?
Nej, de frågar inte ens.

Att bedöma konsulternas kompetens ställer krav på att konsultchefen har kompetens och helst också erfarenhet. **Konsultcheferna kan därför behöva stöd från bemanningsföretaget för att göra dessa bedömningar på ett bra sätt**. Att utveckla gemensamma arbetssätt och rutiner inom bemanningsföretaget gör det enklare att hålla god kvalitet på dessa bedömningar även om konsultcheferna har olika lång erfarenhet. Det ger också möjlighet att sprida erfarenheter och kunskap inom organisationen om vilka krav olika uppdrag ställer, hur kunder brukar formulera sig, vad man ska vara uppmärksam på osv. Genom en god systematik ökar också kvaliteten på den tjänst som bemanningsföretaget erbjuder, då det minskar riskerna individuella misstag och de ”miss-matchningar” som misstagen kan leda till.

Ytterligare en aspekt som kan vara till nytta att lyfta redan vid anställningstillfället är **vilka utvecklingsmöjligheter som konsulten har**. Exempelvis kan en konsult ha intressen eller önskemål om arbetsuppgifter eller fortbildning som kan göra konsulten mer användbar för bemanningsföretaget. Konsulter med en bred kompetens kan också få mer varierande arbetsuppgifter och kanske på det sättet undvika ensidiga arbetsuppgifter med risk för belastningsskador.

Nyttan av god kännedom om kundens behov

Att matcha kundens behov med rätt arbetskraft är en av bemanningsföretagets viktigaste uppgifter, både ur ett affärsperspektiv och för att skapa förutsättningar för en bra arbetsmiljö för konsulterna. För kunden ligger en stor del av värdet med att hyra in personal i att snabbt och enkelt få tillgång till lämplig personal för de arbetsuppgifter som ska bemannas. Konsultcheferna behöver därför ha ingående kännedom om såväl kund som konsult för att erbjuda en så bra lösning som möjligt. Ur arbetsmiljösynpunkt är det viktigt att kunna ställa krav på både kund och konsult så att båda parter klarar sin del och uppfyller sina åtaganden när det gäller arbetsmiljö.

Inför en uthyrning är det viktigt att bemanningsföretaget har så ingående kännedom om arbetet och arbetsmiljön som möjligt. Det är en fördel för konsultchefen om det finns företagsgemensamma rutiner för detta. När det är fråga om nya kunder är det interna samarbetet mellan säljare och konsultchef särskilt viktigt. Säljare (i bemanningsföretag med särskilda säljare) har vanligtvis bäst kunskap om och kontakter med kundföretaget. De vet vilka behov kundföretagen har och har även möjlighet att få en bild av deras arbetsmiljö. Dessa erfarenheter och kunskap behöver förmedlas till konsultchefen. Inom bemanningsföretaget måste det också finnas tydliga riktlinjer (policys, värderingar) för när man ska avstå från att göra affär med en kund, exempelvis på grund av dåliga arbetsmiljöförhållanden. Konsultchefen har en viktig uppgift i att ta initiativ till en dialog med säljorganisationen och därigenom bedöma vilka krav som ställs på konsulten och förutsättningarna för uthyrning.

Exempel på hur konsultchefen kan arbeta med föreberedelser tillsammans med kund

Skaffa god kunskap om vad arbetet innebär, vilka arbetsuppgifter som ingår, hur de utförs. Vad ska konsulten faktiskt göra? Hur ser arbetsplatsen ut? Kan uppdraget innebära arbete på flera

arbetsställen/arbetsstationer? Även om befattningar och yrken har samma beteckningar kan de faktiska arbetsmomenten skilja sig åt och kräva olika kvalifikationer, kompetenser och förmågor. En särskilt viktig del i detta är att klargöra vilka **behörighetskrav** som gäller för de arbetsuppgifter som konsulten ska utföra och för de arbetsställen som konsulten ska placeras på. Det kan exempelvis gälla sådant som krav på körkort för viss typ av truck, certifierad svetskompetens, utbildning för hantering av asbest, härdplaster etc.

En konsult berättar om sin arbetsskada:
"Så var jag hemma några dagar till och så gick jag tillbaka till jobbet och så vid middagen så kunde jag inte prata, för jag var så hes, jag bara väste. Och alltså jag var skitdålig när jag kom hem, jag kunde inte prata, jag kunde knappt andas men jag hade liksom inte ont i halsen som när man är förkyld. Så *jag var väl hemma någon vecka och så blev jag ju bättre. Och så gick jag tillbaka till jobbet, men bara till frukost för då kunde jag inte prata mera och då fattade dom på jobbet att nu är det någoting.*

Så då fick jag ringa min konsultchef och höra med honom om vad vi skulle göra. Och jag var hos en läkare, som var jättego´. Och han sa att "det här är ingen förkylning så jag stänger av dig med omedelbar verkan". Nä, sa jag det kan du väl inte göra? Jo, sa han "det måste jag göra. Du får inte gå dit mer".

Och så träffade jag en annan läkare, och hon sa också att jag absolut inte fick gå dit. Hon frågade om jag hade fått någon utbildning innan jag började där? Nä, sa jag, "Någon läkarundersökning innan"? Nej, när jag fick den där spirometrin hade jag ju jobbat ett par veckor och det var något som alla skulle göra som skulle jobba där, någon gång om året.

Vet du nu vad det var du jobbade med? *Nä, jag vet inte men det var något med härdplast eller nåt sånt där. För hon läkaren sa att det limmet limmade lika bra i mina luftrör som det limmade i produkten. Så det hade kunnat ha blivit riktigt illa om jag höll på där ett tag till."*

Skaffa kunskap om vilka risker som finns i arbetet. Detta kan ske genom att be om dokumenterade riskbedömningar från inhyrande företag för de aktuella arbetsuppgifterna alternativt arbets- och skyddsinstruktioner samt utgå från generell kunskap om den typ av arbete det rör sig om. Här har bemanningsföretaget en fördel genom att kunna använda sin samlade kompetens och erfarenheter från de inhyrande företag där man haft personal. Inför uthyrningen är det också viktigt att klargöra ifall arbetet omfattas av **särskilda krav på medicinsk kontroll** (exempelvis för arbete med asbest, härdplaster, bly, kadmium, kvarts och vissa syntetiska oorganiska fibrer). Detta för att undvika brott mot Arbetsmiljöverkets föreskrifter och att konsulter skickas till ett uppdrag där de utsätts för någon exponering de är särskilt känsliga för, vilket våra intervjuer visat kan hända ibland.

Efterfråga hur inhyrande företag arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete. Att det inhyrande företaget har ett aktivt, väl fungerande arbetsmiljöarbete öppnar för en god dialog mellan bemanningsföretag och inhyrande företag. Även om det kan vara svårt att göra ingående bedömningar av arbetsmiljöarbetet utifrån korta kontakter är det viktigt att processen startar redan i de

första kontakterna mellan bemanningsföretaget och kunden. Våra intervjuer visar att kunder kan missuppfatta sina skyldigheter när det gäller arbetsmiljön för de inhyrda och ser detta som en uppgift endast för bemanningsföretaget. Det är därför viktigt att i kontakterna mellan konsultchef och ansvarig chef/arbetsledare hos kundföretaget klargöra att konsulten ska omfattas av det arbetsmiljöarbete som utförs på kundföretaget. Denna punkt är också viktig att följa upp fortlöpande, särskilt som det kan vara svårt för bemanningsföretaget att ställa krav i inledningsskedet av en affärsrelation. Att vara noga med arbetsmiljön för konsulterna ses dock av en del kunder som ett kvalitetsmärke.

Konsultchef:
Vi gör ju sådan arbetsmiljökontroll med alla kunder, det gör vi varje år med alla kunder men även med de nya kunderna så ska vi göra en kontroll så snart som möjligt. Vi ser vilket kollektivavtal, vem ansvarar för vad, det delade arbetsmiljöansvaret och så, det brukar inte vara några konstigheter, det blir mer en genomgång det är att man kanske har missat att tala om nödutgångar, men annars tycker jag inte att det är några brister i stort sett. Det var värre för några år sedan, men nu är det så vanligt med konsulter.

Göra klart med inhyrande företag om vad som gäller om det tillkommer nya eller tillfälliga arbetsuppgifter för uthyrd konsult. Ibland uppstår akuta situationer eller behov av omfördelning av arbetskraften inom det inhyrande företag vilket kan innebära att konsulterna får arbetsuppgifter som de inte är förberedda på eller som de inte har kompetens för. I värsta fall kan det vara arbetsmoment som skapats utifrån nya förutsättningar och som planeras utföras på olämpligt sätt. För konsulten kan det vara svårt att säga ifrån, eftersom det kan påverka relationen med kunden. Att redan innan uthyrningen påbörjas komma överens med kunden om vad som gäller i fall som dessa är ett sätt att förhindra att sådana situationer uppstår. I Allmänna bestämmelser för personaluthyrning ABPU-10 (Bemanningsföretagen 2010) regleras att inhyrande företag ska skyndsamt meddela bemanningsföretagen om ändrade förhållanden.

Redan innan uppdraget är det viktigt att konsultchefen **gör klart för konsulten vad som behövs för att utföra arbetsuppgiften, vilken skyddsutrustning liksom vilka verktyg eller andra typer av hjälpmedel,** som konsulten behöver ha kännedom om. Många inhyrande företag är duktiga på att tillhandahålla skyddsutrustning och eventuellt annan utrustning till inhyrd personal, men – som våra intervjuer visat – brister detta ibland och det kan vara svårt för konsulten att bedöma om det är rätt utrustning som anvisas. Konsultchefen har bättre förutsättningar att skaffa denna information och göra klart med kunden om vilken typ av skydd som krävs och vem som ska tillhandahålla personlig skyddsutrustning. Det kan exempelvis handla om att säkerställa att konsulten har skyddsskor med rätt klassning el. dyl., men också att konsulten känner till att arbetet ska utföras med vissa verktyg eller hjälpmedel. Även detta regleras i de allmänna bestämmelserna, punkt 2.1 (Bemanningsföretagen 2010).

En konsult berättar:
– Jag blev nedkallad till den här maskinen eftersom det saknades en gubbe. Vid den här stora maskinen gjordes plastdetaljer av hårdplast. Men det var något fel på maskinen vilket gjorde att de håligheter som skulle stansats inte var korrekta. Det var fel kalibrerat. Det fanns inga hål och det var en massa överproduktion av plast också. Jag fick stå tillsammans med fyra andra och med en kniv försöka skrapa bort den extra plasten. Det var ett febrilt arbete och det fanns en jättepress på att ett visst antal skulle produceras i timmen. Klarade man inte det fanns hot om vite och böter. Egentligen skulle maskinen göra det här själv. Det skapades ett provisorium. Inga arbetsinstruktioner utan mer "så här ska det se ut, bort med det här och kör, så fort som det bara går". Några dagar innan hade det varit någon som fått göra liknande jobb, när det var fel på maskinen då. Han körde kniven i magen på sig och fick ett djupt sår. Och det var en som skadade handen efter mig vid samma moment, så totalt 3 stycken.

Att tänka på vid planering av konsultens introduktion

Utöver tid och plats som en konsult ska infinna sig hos kund finns en rad saker som kan göras för att minska riskerna för att konsulten ska råka ut för skada eller ohälsa i sitt arbete. Konsultchefen har här en viktig roll i att göra konsulten väl förberedd inför ett uppdrag och därmed leverera hög kvalitet till kund. Konsultchefen behöver säkerställa att konsulten får introduktion av bemanningsföretaget och i förväg vet vad introduktionen ska innefatta och vem hos kundföretaget som ansvarar för den, vilka rutiner som gäller för kontakt med konsultchefen samt vet vem på bemanningsföretaget och hos det inhyrande företaget som kontaktas i frågor som rör konsultens arbetsmiljö.

En **introduktion av konsulten i bemanningsföretaget** bör givetvis innehålla information om företagets relevanta policys, värderingar och förhållningssätt. Men det är också viktigt att informera om vilka rutiner som gäller arbetsmiljön, både hur den ska hanteras i vardagen och vad som gäller vid eventuella skador. Detta är sådant som lätt glöms bort när konsulten kommit i arbete, både av konsulten själv och av bemanningsföretaget, så det är en fördel om all sådan information, inklusive information om vem konsulten ska kontakta i olika ärenden, finns lättillgängligt. Det räcker inte alltid med att informationen går att hitta på bemanningsföretagets intranät eller dylikt, eftersom det inte är säkert att konsulten har tillgång till sådana informationskällor när de som bäst behövs. Konsultchefen kan därför se till att informationen finns tillgänglig i en sådan form att konsulten alltid kan ha enkel tillgång till den.

Att kommunicera med konsulten kring **hur introduktion och upplärning på arbetsplatsen ska ske** är ett sätt att motverka att det slarvas med denna viktiga insats för att förebygga olyckor och arbetsskador. Konsulten behöver veta vad hen kan förvänta sig när det gäller upplärning för att kunna meddela om upplärningen är för begränsad eller undermålig och därigenom ha stöd i att både få förutsättningar att kunna göra ett bra arbete och att måna om sin egen hälsa. Introduktionen behöver innefatta genomgång av **säkerhetsföreskrifter och skyddsanordningar**, men också hur arbetsmomenten utförs på bästa sätt för att undvika olyckor, belastningar och annan ohälsa. Sådana **säkra arbetssätt** är inte alltid dokumenterade och kan kräva att konsulten får

upplärning på plats av erfaren personal för att lära sig alla knep, rutiner och handgrepp som behövs för att klara arbetet på ett säkert sätt. Konsulten behöver på förhand få veta **vem på det inhyrande företaget som ansvarar för introduktion** och upplärning så att det inte uppstår några oklarheter när uppdraget väl ska påbörjas.

Om konsultens kontakter med konsultchefen

Hur **relationen mellan konsulten och konsultchefen** ska se ut behöver också preciseras och kommuniceras inför ett uppdrag. Konsulten behöver veta hur ofta kontakt ska äga rum och vad som ska avhandlas vid dessa tillfällen, om och i så fall hur ofta konsultchefen kommer på besök etc. En nära kontakt innebär ett stöd för konsulten men också ett mervärde för kunden, då det säkerställer att konsulten fungerar bra i sitt arbete och att konsultchefen kan hjälpa till med att fånga upp och lösa eventuella problem som uppstår.

Om hur arbetsmiljöfrågor ska hanteras

Konsulten behöver också få **tydliga instruktioner för vad som gäller i arbetsmiljöfrågor**. Många konsulter är måna om att göra ett så bra arbete som möjligt och att ”klaga” så lite som möjligt, vilket hämmar viljan att påtala eventuella problem i arbetsmiljön. I synnerhet kan det vara svårt för en konsult att anmärka på arbetsmiljön direkt till kunden, vilket annars är mest effektivt. Konsultchefen behöver därför tydliggöra att konsulten även bör vända sig till bemanningsföretaget med såväl sina funderingar som klagomål kring arbetsmiljöfrågor. Konsultcheferna behöver också i sin kontakt med inhyrande företag säkerställa och klargöra vilka instruktioner konsulterna fått om hur de ska hantera eventuella arbetsmiljöfrågor.

En konsultchef, om svårigheten för konsulterna att påtala arbetsmiljöproblem:
– Jag upplever nog att det kan vara så, det finns en oro, det finns. Jag vet inte om man är rädd att visa sig svaga, eller någonting, att den är en oro man har i sig själv att man skulle, men vi uppmanar ju när vi har information att det ligger på vars och ens ansvar. Vid introduktionen berättar vi att [bemanningsföretaget] och kunden har ett delat arbetsmiljöansvar och vad det innebär och att jag snart ska komma ut, att jag ska göra en avstämning efter en checklista, att kunden vet om att du ska veta vart du ska ta vägen, och om det händer en olycka och vilka risker som finns. Men även att om man själv upplever en risk i arbetsmiljön. Det kan ju vara en fysisk att man har en dålig stol eller ingen lampa eller vad som helst, att man inte blir behandlad med respekt eller att det är någon som, alla går på lunch men ingen frågar mig. Att man har en för hög arbetsbelastning, att man har ett eget ansvar att meddela sin konsultchef då. Det ligger med i vår introduktion. Men jag tror att många konsulter är väldigt duktiga i början, lite duktig flicka-syndrom kanske, man ska klara allt till vilket pris som helst, och då kanske man inte säger något förrän det är för sent. Men de har fått information, att de ska tala om det, att vi uppmuntrar till det.

Summering – Konsultchef, inför

- ***Konsultens kompetens***
  - Skaffa god kännedom om konsulten. Konsultchefen behöver vara ”expert på att bedöma konsulternas kompetens”. Säkerställ att konsulten har den kompetens och de kvalifikationer som krävs för arbetet och den kunskap om arbetsmiljö som krävs för arbetet, inklusive eventuella utbildningar.
  - Granska meriter och intyg, behörigheter och certifieringar.
  - Undersöka vilka utvecklingsmöjligheter som konsulten har.
  - Konsultcheferna bör följa bemanningsföretagets riktlinjer för att genomföra och dokumentera dessa bedömningar. Om inget system finns eller om det inte ger tillräckligt stöd kan konsultcheferna efterfråga detta och bidra till att det blir väl anpassat efter verksamhetens förutsättningar.

- ***Skaffa god kännedom om kundens behov***
  - Inför en uthyrning är det viktigt att bemanningsföretaget har så ingående kännedom om arbetet och arbetsmiljön som möjligt. Om konsultchefen inte har egen kontakt med kunden är det särskilt viktigt att efterfråga denna information från säljarna eller andra personer med kännedom om kunden.
  - Använd denna kunskap i arbetet med att matcha kundens behov med rätt arbetskraft, både i fråga om kompetens och om arbetsmiljöförutsättningar.
  - Skaffa god kunskap om vad arbetet innebär och vilka risker som finns i arbetet.
  - Behörighetskrav
  - Finns särskilda krav på medicinsk kontroll.
  - Efterfråga hur inhyrande företag arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete.
  - Tydliggöra vem som står för vad när det gäller skyddsutrustning och annan utrustning.
  - Göra klart med inhyrande företag om vad som gäller om det tillkommer nya eller tillfälliga arbetsuppgifter.
  - Gör klart vad som behövs för att utföra arbetsuppgiften, vilken skyddsutrustning liksom vilka verktyg eller andra typer av hjälpmedel som konsulten förväntas använda.

- ***Att tänka på vid planering av konsultens introduktion***
  - Introduktion av konsulten i bemanningsföretaget, regler, rutiner, rättigheter, skyldigheter etc.
  - Förbereda konsulten på hur introduktion och upplärning på arbetsplatsen ska ske, inklusive information om säkerhetsföreskrifter och skyddsanordningar. Utöver särskild skyddsinformation behövs en plan för hur konsulten ska lära sig själva arbetet, inklusive ”säkra arbetssätt”.
  - Göra klart vem på det inhyrande företaget som ansvarar för introduktion

- Kontakt med den lokala fackklubben i ett tidigt skede är ofta en fördel, eftersom det kan förebygga konflikter mellan konsulterna och anställda i inhyrande företag.

- ***Om konsultens kontakter med konsultchefen***
  - Göra klart hur relationen mellan konsulten och konsultchefen ska se ut, när uppföljning sker, vad som ska tas upp, när detta ska planeras in för att inverka så lite som möjligt på kundens verksamhet.

- ***Om hur arbetsmiljöfrågor ska hanteras***
  - Ge konsulten tydliga instruktioner för vad som gäller i arbetsmiljöfrågor.
  - Vad som gäller om konsulten finner arbetsmiljöförhållanden som inte är acceptabla.
  - Vem konsulten ska vända sig till i första hand, hur ansvarsfördelningen ser ut.
  - En plan behöver finnas för hur konsulten och övriga aktörer ska agera om olyckan skulle vara framme.

Konsultchefer som också arbetar med försäljning
Det förekommer att konsultchefer i bemanningsföretag både arbetar med konsulterna, och med försäljning. I dessa fall tillkommer arbetsuppgifter för konsultcheferna som beskrivs under Säljare ovan.

7.2.5 Konsult

Inför anställning
Som arbetssökande är man kanske mest intresserad av att få ett arbete. Arbetet i bemanningsföretag är speciellt, eftersom man kanske inte vet så mycket om den arbetsplats där man kommer att arbeta och kanske inte heller vad man ska göra. Inför anställning är det därför särskilt viktigt att vara **uppriktig med vilka kompetenser, egenskaper och erfarenheter man har. Detta behövs för att bemanningsföretaget ska kunna matcha arbetssökande med befintliga arbetsuppgifter**. Det kan vara svårt för en konsultchef att göra en bedömning efter ett kort möte. Därför är det bra att vara förberedd och gärna ha med dokumentation som visar på genomförda utbildningar och eventuell erfarenhet från tidigare arbetsplatser. Dessutom behöver man berätta om det finns något som kan begränsa vilka arbeten som är möjliga eller lämpliga, exempelvis eventuella hälsoproblem som allergier, skador eller annat. Det är viktigt att bemanningsföretaget känner till detta, för att undvika att placera konsulten på arbetsuppgifter som kanske t o m kan förvärra hälsoproblemen.

Inför uthyrning
Som anställd i bemanningsföretag ska man kunna göra ett bra arbete så snabbt som möjligt. En konsult behöver därför vara väl förberedd inför ett uppdrag, både för att kunna representera bemanningsföretaget på ett bra sätt men också för att undvika att drabbas av olyckor eller ohälsa på grund av arbetet.

Risken för olyckor och ohälsa varierar mycket beroende på vilka arbetsuppgifter man får, men finns sådana risker, är det viktigt att känna till dem och veta hur man skyddar sig. Att **tillsammans med konsultchefen diskutera och få tillfälle att ställa frågor om arbetet är ett sätt för konsulter att få relevant information inför uppdraget.**

Summering - Konsult, inför

- ***Inför anställning***
  - Uppriktig med vilka kompetenser, egenskaper och erfarenheter man har för att bemanningsföretaget ska kunna matcha arbetssökande med befintliga arbetsuppgifter.
- ***Inför uthyrning***
  - Vad arbetet går ut på, vad ska man göra?
  - Kontaktuppgifter till uppdragsgivaren och kontaktperson.
  - Eventuella arbets- och skyddsinstruktioner och hälso- eller olycksfallsrisker.
  - Ska särskilda skyddskläder eller annan skyddsutrustning användas och vem ska i så fall stå för den utrustningen.
  - Vem man ska ha kontakt med om det uppkommer frågor eller problem på arbetet, om man uppmärksammar risker som innebär att arbetet kan vara farligt eller om man "bara" är orolig för något som inte känns bra.
  - Göra klart med konsultchefen om hur man ska agera i dessa situationer! Gärna checklista med kontaktvägar och telefonnummer.

7.3 Inhyrande företag

Goda förberedelser inför inhyrning av arbetskraft lägger grunden till att den som hyrs in kan göra ett kvalitativt bra arbete och utföra det arbete som uppdragsgivaren förväntar sig. Inför arbetet behöver man i kundföretaget tydliggöra syftet med inhyrningen liksom precisera vilket arbete/vilka arbetsuppgifter det handlar om och vilka krav arbetet ställer på den inhyrda. Man behöver också säkerställa att den inhyrda konsulten har rätt kompetens för arbetet. Förberedelserna bidrar även till att risken för skador i arbetet minskar, genom att bemanningsföretaget får möjlighet att göra en god matchning mellan uppdrag och lämplig konsult, med utgångspunkt i kunskap om arbetsuppgiften, arbetsmiljön och de arbets- och skyddsinstruktioner som gäller på arbetsplatsen. Ett väl fungerande förberedande arbete inför inhyrning av arbetskraft innebär också att inhyrande företag får större nytta av den inhyrda konsulten som kan göra ett bättre arbete med god kvalitet och effektivitet.

7.3.1 Ledning

Ledningen på det inhyrande företaget har stora möjligheter att påverka arbetsmiljösituationen för inhyrd personal, genom strategiska beslut om inhyrning samt genom sitt sätt att styra och leda verksamheten.

Värderingar och policys

Hur inhyrda konsulter används, handlar till stor del om vilka värderingar och policys det inhyrande företaget har. Inhyrd arbetskraft är ibland experter som gör sådant som ingen i företaget klarar och ibland de som sätts på de sämsta jobben som ingen annan i företaget vill göra. Det är också stor skillnad på att anlita bemanningsföretag för att hantera akuta produktionstoppar eller kriser och att hyra in enstaka konsulter eller att ha en fast och ansenlig andel av de som arbetar i verksamheten inhyrda från bemanningsföretag. **Oavsett vad som är skäl och syfte med att hyra in personal behöver det finnas en genomarbetad strategi och policy för hur inhyrd personal ska passa in verksamheten.** Genomarbetade policys och värderingar skapar stabilitet och förutsägbarhet i organisationen och har betydelse för medarbetarnas engagemang, men också för hur omgivningen uppfattar företaget och för dess varumärke.

Att välja rätt bemanningsföretag

I en strategi för inhyrning av personal bör också själva valet av bemanningsföretag beaktas. Inhyrning är inte bara en personalfråga utan innebär också **en samarbetsrelation mellan inhyrande företag och bemanningsföretag**. Det finns mycket att vinna på att välja ett bemanningsföretag som har processer för att säkerställa kvalitet, exempelvis i form av en noggrann matchning mellan det arbete som ska utföras och de konsulter som bemanningsföretaget har till förfogande. Ett bemanningsföretag som är noga med sina konsulter och med att skaffa ingående information om uppdraget har bättre möjligheter att erbjuda konsulter som på ett bra sätt kan bidra i arbetet. **Ett mervärde som bemanningsföretag kan erbjuda är kunniga och engagerade konsultchefer som både kan stötta konsulten i sig och som kan bidra till att reda ut eventuella problem, på både kort och lång sikt**. I en längre samarbetsrelation har bemanningsföretaget också möjlighet att lära sig verksamheten och därmed goda förutsättningar att

snabbt hitta väl anpassade lösningar om akuta situationer uppstår. Inför en inhyrning är det därför bra att skaffa sig en uppfattning om bemanningsföretagets kvalitetsarbete, om hur de hanterar sina konsulter och vad konsultcheferna har för roll i att bidra till en väl fungerande inhyrning.

Chef på inhyrande företag:

Men jag har samarbetat med tre stycken bemanningsföretag och har positiva erfarenheter av två. [Bemanningsföretag X] är det ena och ett annat [...] litet med två engagerade ägare som startade upp detta. Och så har jag jobbat med [ett större bemanningsföretag] och de kommer aldrig in här igen.

Varför då?

Därför att de behandlade folk som förbrukningsvaror och de tog inget större ansvar för vad det var för typ av människor som man fick. Jag bad en gång en kille att ta ned fötterna från bordet, han satt i verkstaden med fötterna på ett skrivbord och så sa jag det att du kan väl vara snäll och ta ned fötterna från skrivbordet för det gör inte ens våra anställda. Och då sa han; du, sa han – "jag är inte van att ta några direktiv"[...] Det var ju ett skräckexempel men, så reste han på sig och gick. Och han som var [konsultchef] han fick man inte tag på per telefon och det var väldigt sporadiskt.

Bemanningsföretagets arbetssätt när det gäller att bedöma kundens behov och uppdragets förutsättningar, samt att matcha dessa mot en adekvat bedömning av konsultens kompetens lägger också grunden för säkerställandet av en fungerande arbetsmiljö för konsulterna. En miss-matchning mellan uppdrag och konsult, eller brister i förberedelserna, kan både utsätta konsulten för risker i arbetet och bidra till att konsulten utsätter sina kollegor för risker. Det finns således både arbetsmiljömässiga och affärsmässiga skäl att vara noga i valet av bemanningsföretag.

Samverka med facken kring inhyrning.

Samverkan med facket kring inhyrning är reglerat i medbestämmandelagen. En fungerande samverkan kan skapa förutsättningar för inhyrda konsulters möjlighet att prestera i arbetet liksom för deras arbetsmiljö. **Genom samverkan finns möjlighet att reda ut oklarheter kring inhyrningen och minska riskerna för att det ska uppstå konflikter mellan ordinarie personal och inhyrda konsulter**. Sådana konflikter kan få negativa följder. Det kan leda till att konsulterna blir utfrysta och därigenom får en dålig psykosocial arbetsmiljö. Det kan också leda till att ordinarie personal inte känner ansvar för att skola in konsulterna tillräckligt eller att inkludera dem i verksamhetens olika former av sociala gemenskaper. Detta kan i sin tur medföra att konsulterna inte får tillräcklig kunskap om arbetets risker eller om hur de kan hanteras genom säkra arbetssätt. På samma sätt kan bristande kollegiala ansvarskänslor mellan ordinarie personal och konsulter leda till att konsulterna begår misstag som kunnat undvikas, oönskade avbrott i produktionen eller brister i kvalitet orsakade av ett otillräckligt kunskapsutbyte mellan erfaren och ny personal. Tydliga strategier och processer för inhyrning tillsammans med god samverkan med fackförbund och dialog med ordinarie anställda kan minska riskerna för konflikter och istället göra inhyrning till en värdefull resurs.

Fungerande rutiner inför inhyrning
För att ge både bemanningsföretaget och den egna organisationen möjlighet att planera och förbereda inför inhyrning är det bra med etablerade rutiner. **En fördel med fungerande rutiner är att man vet vad som ska göras och har ett stöd för det, även om man försätts i en situation där man snabbt behöver bemanna ett arbete med en inhyrd konsult**. Saknas rutiner, finns det en risk för att akuta utryckningar leder till att konsulter skickas till arbeten de inte har kvalifikation för, vilket ökar risken för att arbetet inte blir bra utfört och för olyckor och ohälsa. I akuta situationer kan det också svårt att hinna med tillräcklig introduktion, genomgång av arbetsrutiner, säkerhet etc. En lösning är att ha en relation med ett bemanningsföretag som känner verksamheten väl. De kan då också bidra till att lösa akuta problem, eftersom de har en förståelse för arbetsuppgifter och arbetsmiljökrav.

För att kunna göra en god matchning och förbereda konsulten väl behöver bemanningsföretaget ha så god information om uppdraget och dessa arbetsmiljömässiga förutsättningar som möjligt. **Det underlag som lämnas ut till bemanningsföretaget rör verksamheten och det är därför viktigt att det är tydligt vad man får och ska lämna ut information om**. Självklart är det viktigt att beskriva arbetsuppgifterna, vilka förväntningar som finns på hur de ska utföras samt om det finns specifika arbetsmetoder, verktyg eller hjälpmedel som ska användas. Dessutom kan det vara värdefullt att känna till exempelvis kvalitetssystem och annat som styr verksamheten och som konsulten förväntas bidra till. Dessutom **behöver bemanningsföretaget få ta del av eventuella arbets- och skyddsinstruktioner, krav på medicinska kontroller, arbetsmiljöutbildning, säkerhetsrutiner etc**. Med detta underlag får bemanningsföretaget enklare att hitta rätt person för uppdraget. Bemanningsföretaget kan också bedöma vilken introduktion och eventuell ytterligare utbildning som konsulten kan behöva. Allt detta behöver ansvariga i den inhyrande organisationen känna till och ha ledningens stöd för att driva och utveckla.

Summering – Ledning, inför

- ***Värderingar och policys***
  - Det är en fördel med en genomarbetad strategi och policy för hur inhyrd personal ska passa in i verksamheten.
  - Tydliga värderingar och policys som lägger grunden för hur man anlitar bemanningsföretag.
- ***Att välja rätt bemanningsföretag***
  - Det är en fördel att ha en god samarbetsrelation mellan inhyrande företag och bemanningsföretag.
  - Bra bemanningsföretag har engagerade konsultchefer som både kan stötta konsulten och som kan bidra till att reda ut eventuella problem.
- ***Samverka med facken kring inhyrning***
  - Genom samverkan finns möjlighet att reda ut oklarheter kring inhyrningen och minska riskerna för att det ska uppstå konflikter mellan ordinarie personal och inhyrda konsulter.

- ***Fungerande rutiner inför inhyrning***
    - Framförhållning, så att det praktiska arbetet runt inhyrning av konsulter fungerar bra, även om konsulter hyrs in med kort varsel.
    - Rutiner för att ta fram ett bra underlag att lämna till bemanningsföretagen, så att bemanningsföretagen kan matcha arbetsuppgifterna med rätt person.
    - Bemanningsföretaget behöver få ta del av arbets- och skyddsinstruktioner, krav på medicinska kontroller eller arbetsmiljöutbildning, säkerhetsrutiner etc.

7.3.2 Arbetsledare/chef

Som arbetsledare/chef över det arbete som inhyrda konsulter ska utföra har man viktiga uppgifter att utföra inför inhyrningen. För att redan från början skapa förutsättningar för en så välfungerande inhyrning som möjligt behöver uppdraget formuleras i sådan detalj att bemanningsföretaget kan svara upp med rätt konsult.

Förbereda inför inhyrning

Uppdrag och tjänstebefattningar kan ha varierande innehåll, även om de har samma beteckning. Dessutom finns i de flesta fall lokala variationer och förutsättningar som ställer krav på den som utför arbetsuppgifterna. **För ett bemanningsföretag är det därför viktigt att få så god kännedom som möjligt om det uppdrag som ska bemannas för att kunna göra en bra matchning mellan arbete och konsult.** Otillräcklig information kan leda till att uppdraget bemannas av en konsult som inte har tillräcklig eller adekvat kompetens, eller kanske till och med saknar specifika behörigheter som krävs för arbetet. Inför inhyrning av konsult från bemanningsföretag behöver det därför tydliggöras vad man vill att konsulten ska göra. Arbetsledare/chef har vanligen detaljinformation om arbetsuppgifterna och behöver därför vara delaktiga i kontakterna med bemanningsföretagets säljare.

Utöver att specificera arbetsinnehåll och arbetsuppgifter behöver bemanningsföretaget också få veta om det finns **speciella krav på konsulten när det gäller utbildning, erfarenhet, kompetens inklusive eventuella krav på medicinska kontroller** (för arbete bland annat med härdplaster, asbest, kvarts, vissa syntetiska eldfasta fibrer, bly, kadmium) **eller arbetsmiljöutbildning** (för arbete med härdplaster, asbest med flera speciellt farliga ämnen). Det är också bra att informera om det finns **arbets- eller skyddsinstruktioner** eller om det har genomförts **riskbedömningar** för det aktuella arbetet. Denna information är viktig för att konsulterna på förhand ska veta mer om riskerna och hur de ska arbeta för att inte riskera att skadas.

Men vid de här besöken, har du någon checklista som du går igenom?

Konsultchef:
Ja, vi har ju en på [bemanningsföretaget], för alla arbetsmiljögenomgångar har vi en sån. Den ska genomföras hos alla nya kunder, helst innan konsulten har börjat, men det kan vara lite svårt. Men så snart som möjligt. Och så är det uppföljning av den vartannat år tror jag.

Får du någon tillgång till företagets arbetsmiljöarbete?

Ja ibland så visar de på intranätet för där finns ju oftast allting, de kanske har någon säkerhetsgenomgång eller de kan tala om för mig var konsulten kan hitta informationen. Så det kan man få ta del av ibland.

Val av bemanningsföretag

En arbetsledare/chef på det inhyrande företaget kan också påverka genom att **medverka i beslut om vilket bemanningsföretag som ska anlitas** och beskriva vad som är viktigt för att de bemanningsanställda ska fungera bra på arbetsplatsen. Exempelvis kan nyttan av inhyrda konsulter öka genom att anlita ett bemanningsföretag som förbereder sina konsulter väl innan de kommer ut till det inhyrande företaget. En annan aspekt är det stöd som bemanningsföretaget kan ge genom att ha väl fungerande rutiner för regelbunden kontakt med konsulterna och med ansvariga arbetsledare hos inhyrande företag. Goda kontakter med konsulten gör att konsultchefen kan fånga upp och lösa eventuella problem som uppstår och vid behov stötta konsulten. Goda kontakter med arbetsledare/chef är också positivt, då det ger möjlighet att snabbt reda ut eventuella oklarheter och lösa problem innan de blir allvarliga för någon part.

Konsultchef:
Och det försöker vi också gå igenom vid introduktionen, med vilka frågor ska jag vända mig till [bemanningsföretaget] och med vilka frågor vänder jag mig till kunden? Är man minsta osäker ska man vända sig till mig i första hand. Det är till mig, jag ska vara en slags servicefunktion, jag ska vara den som gör att den här personen kan prestera så bra som möjligt.

Skapa förutsättningar för samarbete

För att underlätta för inhyrda konsulter och även förebygga eventuella konflikter med fast anställd personal behöver inhyrningsfrågan diskuteras med de som är berörda. Redan i detta skede bör det planeras för hur introduktion och inskolning av konsulterna ska gå till, vad som ska omfattas och vem som är ansvarig. Det kan också vara en fördel om arbetsledare/chef även kan förmedla kontakt mellan bemanningsföretaget och det egna företagets skyddsombud eller fackliga organisationer.

Summering – Arbetsledare/chef, inför

- ***Förbereda inför inhyrning***
    - Förmedla så god kännedom som möjligt om det uppdrag som ska bemannas för att kunna göra en bra matchning mellan arbete och konsult.
    - Klargöra vilka krav som finns på konsulten när det gäller utbildning, erfarenhet, kompetens inklusive eventuella krav på medicinska kontroller och/eller arbetsmiljöutbildning.
    - Om det finns arbets- och skyddsinstruktioner eller om det har genomförts riskbedömningar.
- ***Val av bemanningsföretag***
    - Medverka i beslut om vilket bemanningsföretag som ska anlitas och vad som är viktigt för att de bemanningsanställda ska fungera bra på arbetsplatsen.
- ***Skapa förutsättningar för samarbete med fackliga organisationer***

7.3.3 Fack/Skyddsombud

Redan i förhandlingarna om att hyra in personal har facket en viktig roll för att säkerställa att både inhyrda konsulters och den ordinarie personalens arbetsmiljö värnas.

Val av bemanningsföretag

Bemanningsföretag är olika duktiga på arbetsmiljö och på att matcha konsulter med rätt arbete, liksom på att följa upp och stämma av under uthyrningstiden. Om denna matchning inte fungerar väl finns risk att inhyrda konsulter saknar den kompetens och de behörigheter som krävs för arbetet, vilket kan utsätta både konsulterna och ordinarie personal för risker. Det finns goda skäl för facket hos inhyrande företag att **verka för att det bemanningsföretag som väljs har ett bra arbetsmiljöarbete också för sina konsulter**. Ett sätt att bedöma detta är att kontrollera att bemanningsföretaget är auktoriserat enligt Bemanningsföretagens auktorisation, men även företag som inte är auktoriserade kan givetvis vara seriösa. Det finns också skäl att fackligt ombud är med i de initiala kontakterna med bemanningsföretaget, för att kunna ställa frågor och skapa sig en uppfattning om hur de tar hand om och följer upp sina anställda. Läs gärna mer under avsnitt 8, Under om vad bemanningsföretaget kan göra för att hålla kontakt med och stötta sina konsulter. Fråga om de bemanningsföretag som företaget funderar på att anlita arbetar på detta sätt. I samband med inledande kontakter med bemanningsföretag kan det också vara bra att etablera kontakt mellan skyddsombud/fack och konsultchefen. Det kan underlätta framtida kontakter och samarbete.

Facklig representation av inhyrd personal

Det kan vara nödvändigt **att klargöra för arbetsgivaren i inhyrande företag att skyddsombudens uppdrag även omfattar inhyrd personal.** Skyddsombuden har (enligt Arbetsmiljölagen) rätt att representera inhyrd personal i arbetsmiljöfrågor. Detta är dock inte alltid känt, vare sig hos ledningen, kollegorna eller de inhyrda konsulterna. Att vara konsult innebär att man är lätt utbytbar hos kunden, vilket kan ge en känsla av otrygghet även om konsulten har en fast anställning hos

bemanningsföretaget. Detta kan leda till att konsulterna avstår från att påtala när de upplever arbetsmiljöproblem och dåliga arbetsförhållanden hos det inhyrande företaget. De kan därför ha stort behov av att skyddsombuden på det inhyrande företaget också värnar deras arbetsmiljö.

Klargöra arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön

Det kan vara nödvändigt **att klargöra för arbetsgivaren att inhyrande företag är ansvariga för arbetsmiljön på arbetsstället, oavsett om det är inhyrda konsulter eller ordinarie personal som utför arbetet**. Våra intervjuer har visat på att inhyrande företag ibland missuppfattat detta, eller underlåter att uppfylla sin del av ansvaret. Facket har en viktig uppgift i att redan i förhandlingarna påminna om att inhyrning av personal inte fråntar arbetsgivaren ansvaret för att identifiera och åtgärda risker i arbetet. Den ordinarie personalen har heller inget att vinna på att utsättas för konkurrens från inhyrd personal som får arbeta under sämre arbetsmiljöförhållanden.

Information om arbetet och om arbetsmiljön

Skyddsombud kan **bevaka att det finns en tillräckligt detaljerad beskrivning av arbets-uppgifterna som lämnas till bemanningsföretaget inför inhyrning av personal**. Beskrivningen behövs för att kunna matcha med en konsult som uppfyller de krav som ställs i arbetet, har rätt kompetens och behörighet och för att bemanningsföretaget ska kunna göra en bedömning av arbetet och arbetsmiljön för att kunna förbereda konsulten på rätt sätt. Andra dokument som bemanningsföretaget kan ha nytta av att ta del av är arbets- och skyddsinstruktioner för och riskbedömningar av det arbete som konsulten ska utföra.

Introduktion

Att introducera och lära upp ny personal på ett bra sätt är viktigt ur arbetsmiljösynpunkt (se vidare nedan) och det gäller även inhyrd personal. Det bör därför **klargöras redan i förhandlingarna eller i samband med avtal med bemanningsföretag att inhyrd personal kräver tid för introduktion liksom att ordinarie personal behöver avsätta tid för att lära upp konsulterna.** Detta är en ”kostnad” som annars lätt glöms bort, vilket ibland leder till att den introduktion som konsulterna får blir alltför kortfattad och bristfällig.

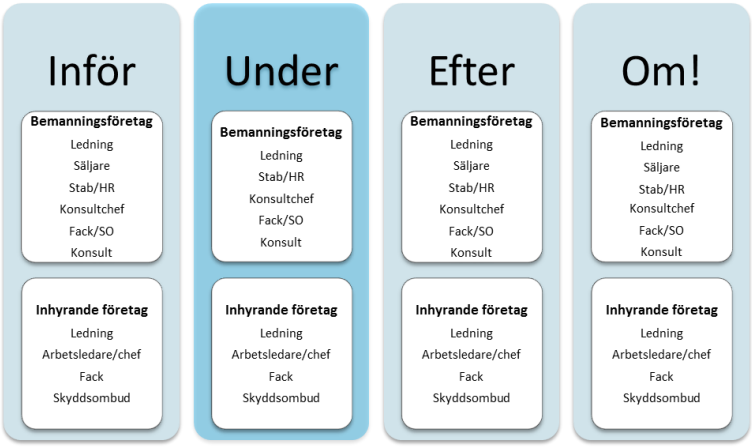
Summering – Fack/skyddsombud, inför

- ***Facklig representation av inhyrd personal***
  - Klargöra att skyddsombudens uppdrag även omfattar inhyrd personal.
- ***Klargöra arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön***
  - Klargöra att arbetsgivaren på det inhyrande företaget har samma arbetsmiljöansvar för inhyrd personal som för ordinarie personal.
- ***Val av bemanningsföretag***
  - Verka för att det bemanningsföretag som väljs har ett bra arbetsmiljöarbete för sina konsulter.
- ***Information om arbetet och om arbetsmiljön***

- Bevaka att det finns en tillräckligt detaljerad beskrivning av arbetsuppgifterna som lämnas till bemanningsföretaget inför inhyrning av personal.

- ***Introduktion***
  - Klargöras redan i förhandlingarna eller i samband med avtal med bemanningsföretag att inhyrd personal kräver tid för introduktion liksom att ordinarie personal behöver avsätta tid för att lära upp konsulterna.

8. Under – fungerande arbetsmiljöarbete när konsulten arbetar hos inhyrande företag



När företag behöver hyra in arbetskraft är det för att man har ett behov av att få arbetsuppgifter utförda. Då är det viktigt att de inhyrda konsulterna ges förutsättningar att kunna göra ett bra arbete. I det ingår naturligtvis att de inte ska löpa risk att skadas i arbetet. En fungerande introduktion behövs för att inhyrda konsulter ska kunna göra ett bra arbete och inte riskera att skadas. På samma sätt är fungerande kommunikation och samarbete av stor vikt för att konsulten ska kunna göra det arbete som förväntas. När introduktion och kommunikation under det löpande arbetet fungerar väl, finns förutsättningar för ett fungerande arbetsmiljöarbete. För att arbetsmiljöarbetet ska fungera väl, krävs det att man har god kunskap om riskerna i arbetsmiljön och hur de kan undvikas. Dessutom måste man vara medveten om vad konsulterna behöver få reda på för att de ska kunna arbeta säkert. Det kan tyckas vara enkelt att beskriva det. I praktiken kan det vara betydligt svårare, exempelvis för att många rutiner kan vara outtalade och etablerade arbetssätt som man inte tänker på kan vara svåra att känna till eller förstå för den som kommer ny till arbetsplatsen. En särskilt riskfylld situation är när en konsult anlitas för ett kortvarigt arbete som av ett eller annat skäl är riskfyllt. I sådana fall, finns det risk för en alltför kort och summarisk introduktion, ofta med motiveringen att det handlar om ett kortvarigt arbete. Att arbetet är kortvarigt minskar dock inte riskerna i arbetet och en god introduktion behövs, oavsett om arbetet är kort- eller långvarigt.

I detta kapitel beskrivs vad olika aktörer inom bemanningsföretag och inhyrande företag kan göra under pågående uppdrag för att säkerställa god arbetsmiljö när konsulter från bemanningsföretag arbetar hos inhyrande företag.

UNDER Aktivitet Aktör	Att hantera risker som identifieras	Kontinuerlig kontakt mellan konsult och konsultchef	Säkerställ att konsulten har rätt förutsättningar
Bemanningsföretag			
Konsultchef	Utbilda konsulterna i arbetsmiljö, uppmuntra till rapportering	Skapa rutiner för kontakt vid uppdrag	Säkerställ konsulternas kompetens i arbetsmiljö, följ upp introduktion
Säljare	Tillse att säljare får information om brister	Berätta för kund hur upplägget ser ut	Säljare bör ges återkoppling om kunder med tvivelaktig arbetsmiljö
HR/personal	Arbetsmiljöutbildning för konsultchefer och säljare	Upprätta rutiner till stöd för konsultchefer kring kontakt	Upprätta rutiner till stöd för konsultchefer, arbetsmiljöutbildning för konsulter
Ledning	Uppmuntra rapportering av brister i arbetsmiljön	Se till att rutiner upprättas som stöd kring kontakt	
Konsult	Berätta för konsultchefen om risker och hälsobesvär	Kontakta konsultchefen om det är svårt att vända sig till arbetsledaren	Berätta om du saknar kunskaper och skyddsutrustning
Inhyrande företag			
Arbetsledare	Uppmuntra konsulterna att rapportera risker, involvera konsulterna i det systematiska arbetsmiljöarbetet	Använd konsultcheferna som extra stöd i arbetsmiljöarbetet eller stötta dem	Följ upp att konsulterna fått rätt förutsättningar i form av introduktion och skyddsutrustning
Ledning	Skapa policy kring rapportering risker	Skapa rutiner för kontakt mellan konsultchefer, arbetsledare och konsulter	Skapa policy får likabehandling av konsulter, ibland särskilt koll
Fack/skyddsombud	Bevaka att konsulterna ges möjlighet att vara delaktiga i det systematiska arbetsmiljöarbetet	Etablera kontakt med konsult och konsultchef	Bevaka att konsulterna har tillräckliga förutsättningar för att jobba säkert

8.1 Bemanningsföretaget – Under

8.1.1 Ledning

Det är när konsulterna är ute hos kund som de skapar värde för bemanningsföretaget, så det finns goda skäl att se till att de fungerar väl i sina uppdrag och att de har en bra arbetsmiljö. Detta innebär att engagemanget och arbetet för konsulternas arbetsmiljö inte kan lämnas över till kundföretaget så snart konsulten påbörjar sitt uppdrag. Tvärtom finns mycket att vinna på att hålla kontakt med de uthyrda konsulterna och se till att de fungerar väl i sina uppdrag och att de har en god arbetsmiljö. Stöd till och omsorg om konsulterna utgör en viktig del i den kvalitet som kunden upplever och det mervärde som kunden betalar för vid inhyrning av personal. Ledningen för bemanningsföretaget behöver skapa de förutsättningar som organisationen behöver för att kunna leverera denna kvalitet och följa upp konsulten under uppdragets gång. Detta kan ske genom att utveckla företagets policys, arbetssätt och rollfördelning för olika arbetsuppgifter. I grunden ligger dock bemanningsföretagets affärsidé och – inte minst – ledningens engagemang för konsulternas arbetsmiljö.

Konsultchef
I början var det mycket så att jaha de där är bemanningskillar då kan de få göra det här skitjobbet. Och när det var så, de kunderna som inte behandlar våra killar bra, jag menar vi har höga priser och vi fungerar inte som andra bemanningsföretag som går in och gör vad som helst, med sina låga priser och att man klarar det för man har stor volym utan vi tar betalt och vi har kvalificerad personal och killarna har bra betalt. Och det gör att eftersom våra killar kostar så sätter man inte dem på skitjobb, de är yrkesarbetare och ska jobba med det. Och är det så att någon kund inte behandlar våra killar som de ska, vi har inte ett svinhögt pris men vi pressar inte priserna nedåt, utan då får de anlita någon annan. Då eliminerar vi ganska mycket och så hör vi från killarna att det är så, då svartlistar vi den kunden och så går vi inte dit igen. Vi kan inte riskera våra killar på dåliga jobb.

Gör man det på rätt sätt, så blir man den bästa leverantören och då kan du ta ut ett bra pris och då blir det en positiv spiral istället för att man går åt andra hållet när man försöker pressa priserna och du får i slutändan en dålig produkt. Inget blir bra till slut. Jag tror på kvalitet.

Stöd konsultchefernas kontakter med konsulter som arbetar hos kund
Hur konsultchefer och konsulter arbetar med arbetsmiljö när konsulter arbetar ute hos kund, styrs av hur deras uppdrag och arbetsuppgifter formuleras, men också av bemanningsföretagets policys och värderingar. Det är därför viktigt att **ledningen är tydlig med vilka värderingar och tillvägagångs/arbetssätt som gäller** för att ge konsulterna det stöd de behöver för att göra ett bra jobb och för att få en god arbetsmiljö. Det ska med andra ord inte vara upp till varje konsultchef att helt på egen hand fatta beslutet kring huruvida tid ska läggas på att följa upp konsulterna eller ej. Istället behöver det finnas tydliga rutiner och instruktioner för konsultcheferna kring hur de ska använda sin arbetstid och prioritera mellan arbetsuppgifter, hur de ska göra uppföljningar av konsultens arbetsmiljö, vad de ska titta efter, säkerställa etc. I stressade situationer är det lätt hänt

att uppföljning av konsulterna och deras arbetsmiljö prioriteras ned, så även konsultchefernas arbetsbelastning behöver beaktas, såsom exempelvis antalet konsulter per konsultchef.

Hur signaler om risker och brister i arbetsmiljön ska hanteras av konsultchefer

För att säkerställa att de policys och värderingar som finns inom företaget används och implementeras i det dagliga arbetet, ger ledningen ofta HR/personalfunktion i uppgift att arbeta med att ta fram underlag och rutiner för hur policys och värderingar ska omsättas i handling. **HR/personalfunktion kan då fungera som stöd i första hand för säljare och konsultchefer men även för konsulter**. De kan ta fram kunskap som behövs, bevaka lagstiftning, hjälpmedel och annat som rör arbetsmiljö, samt sammanställa erfarenheter från den egna verksamheten, från kunder och från medarbetare på olika nivåer. På så sätt kan företagets policys och arbetssätt hållas uppdaterade och anpassade till verksamheten – till vad man "faktiskt gör". Genom detta får chefer och säljare stöd i sina ageranden när det gäller arbetsmiljö, vilket också borgar för att man kan agera på likartat sätt i hela företaget.

Chef berättar:

Om man tar HR funktionen, så har vi minskat ned det men då möter vi det med att bygga upp ett center, som ska hantera de administrativa delarna. Så vad vi gör är; att vi har ett antal HR specialister och de ska få renodlade roller och få bort administration, och kunna ge lite mer kvalificerad konsultdriv till verksamheten. Då får vi en mer enhetlig administration och så där, och det finns en annan effektivitet i det, man når så många positiva effekter på det sättet.

Särskilt viktigt är att det finns rutiner för att upptäcka om någon konsult har en orimligt dålig arbetsmiljö, samt för hur arbetsgången då ska vara. Konsult eller konsultchefer kan vara ovilliga att själva påtala eller driva arbetsmiljöfrågor gentemot kund, i konsultens fall av rädsla att förlora arbetet och för konsulchefens fall av rädsla för att förlora uppdraget. Här behöver ledningen vara ytterst tydlig med vad som gäller och se till att det finns tydliga riktlinjer för hur konsultcheferna ska gå tillväga. Här kan också bemanningsföretaget bidra till kundens arbetsmiljöarbete genom att bistå med egen kompetens och branschkunskap. Men det måste **också vara tydligt var gränsen går för vilken arbetsmiljö som är acceptabel och hur konsultchef och andra ska agera när den gränsen är passerad**. Här kan konsultcheferna behöva stöd i att tolka hur avtalen är formulerade, men också i att avgöra när det inte längre är meningsfullt att försöka förmå kunden att förbättra sitt arbetsmiljöarbete och därigenom arbetsmiljön för konsulterna. Genom att skicka signaler till organisationen om vilka värderingar som styr och om synen på arbetsmiljö bidrar ledningen till hur frågorna uppfattas och hanteras av samtliga aktörer. Ett starkt engagemang från ledningen skapar trygghet hos såväl säljare och konsultchefer som hos konsulterna.

Summering – Ledning, under

- ***Stöd konsultchefernas kontakter med konsulter som arbetar hos kund***
    - Ledningen bör vara tydlig med vilka värderingar och tillvägagångssätt och arbetssätt som gäller.

- **Hur signaler om risker och brister i arbetsmiljön ska hanteras av konsultchefer**

- HR/personalfunktion kan då fungera som stöd i första hand för säljare och konsultchefer men även för konsulter.

8.1.2 HR/personalfunktion

Under ett uppdrags gång behöver bemanningsföretaget kontinuerligt följa upp konsulternas arbetsmiljö och arbetssituation för att säkerställa såväl konsultens hälsa som kundens nöjdhet. Ofta har konsultchefer (eller motsvarande) den största operativa rollen i detta arbete och är de som har kontakt med konsulterna och kunderna. HR/personalfunktion har en viktig roll att fylla för att stötta, informera, utbilda och samordna konsultchefer så att de klarar att följa upp konsulternas arbete och arbetsmiljö ute hos kund. En god stöttning från HR/personalfunktion höjer kvaliteten på uppföljningen och gör att eventuella problem eller frågeställningar som kan uppkomma snabbt får en lösning.

Från policy till handling
Tydlighet i policys och riktlinjer från ledningen gör det enklare för medarbetare med olika roller (säljare, konsultchefer m.fl.) att agera i enlighet med företagets värderingar. **Men i många fall behöver policys och rutiner konkretiseras för att vara möjliga att arbeta efter på ett bra sätt**. Här kan HR/personalfunktionen eller någon annan funktion inom bemanningsföretaget bidra genom **att skapa stödjande dokument, såsom checklistor, instruktioner och liknande**, som visar hur medarbetarna förväntas agera och hur de kan gå tillväga för att leva upp till förväntningarna. När det gäller arbetsmiljö så krävs ibland sakkunskap – om exempelvis lagstiftning, arbetsmiljöarbete och om olika arbetsmiljörisker – som det inte är självklart att konsultchefer eller säljare har. Genom att ta fram sådan kunskap och anpassa dokumenten så att de är relevanta för dem som ska använda dem, kan HR/Personalfunktionen bidra med att skapa de förutsättningar som organisationen behöver för att på ett kompetent sätt omsätta företagets policys i praktisk handling när det gäller arbetsmiljö.

Stötta, informera, utbilda och samordna konsultchefer
För att på ett bra sätt kunna följa upp konsulternas arbetsmiljö behöver konsultcheferna grundläggande kunskap om arbetsmiljö så att de på ett tidigt stadium förmår att **lyfta risker och brister i konsulternas arbetsmiljö med kund och sätta gränser så att det är klart vilka risker konsulterna inte ska utsättas för**. Detta kan de få genom exempelvis utbildning. Det finns fördelar med att anpassa en sådan utbildning efter verksamheten, så att den täcker relevanta områden och är i linje med företagets arbetssätt och policys. HR/Personalfunktionen kan bidra med att ta fram sådana utbildningar och säkerställa att de täcker de frågor som konsultcheferna m.fl. kommer i kontakt med och behöver ha kunskap om. Det är viktigt att konsultcheferna har tillräcklig kunskap för att kunna följa upp konsulternas arbetshälsa och fånga eventuella arbetsmiljöproblem i ett tidigt skede.

Genom att på ett övergripande plan **planera för och utveckla konsulternas kompetens** kan HR/personalfunktion bidra till att konsulterna blir mer flexibla och mångsidiga. Att ha kompetens för flera olika typer av arbeten gör att konsulterna löper mindre risk att ”fastna” i ensidigt

belastande arbeten och att de har möjlighet att rotera mellan olika arbeten – hos en och samma kund eller mellan olika kunder. **Kompetensutveckling av konsulterna är ett sätt att öka möjligheten att rotera mellan arbetsuppgifter, vilket minskar risken för förslitningsskador.** Det gör dessutom konsulten mer flexibel när det gäller uthyrning, vilket skapar värde för bemanningsföretaget. Vid en eventuell rehabiliteringssituation är det också en fördel om konsulten har bred kompetens och därigenom kan hyras ut, trots eventuell funktionsnedsättning.

> ***Konsultchef:***
> *Ja, till viss del finns det tänket i alla fall, att det är bättre att A som är en jätteduktig montör, skulle han få ett truckkort skulle han passa även på det och det och det, då är det bättre att investera i ett truckkort för A än att ta in en helt ny person som vi inte känner och inte vet vad han går för.*

Följa upp att policys och rutiner följs och fungerar

Följ upp att policys och rutiner följs och fungerar som ett stöd i det dagliga arbetet för konsultchefer och konsulter. Att omsätta policys och rutiner i handling innebär att konsultchefer och konsulter behöver ha en god förståelse för dem. I arbetet med att hålla styrande dokument levande ingår som en mycket viktig del att anpassa dem efter olika aktörers behov och inkludera viktiga erfarenheter och ny kunskap. Detta gör att de upplevs som relevanta och ”nyttiga” av chefer och anställda på olika nivåer. Ett sätt att skapa en gemensam bild kan vara att i samband med interna möten, planeringsdagar och liknande arbeta med ”case” där man får diskutera och tillämpa policys och rutiner.

> ***Konsultchef:***
> *Och så har vi företagets värderingar. De hanteras med stora penseldrag en gång om året och då är det workshopar med chefer som diskuterar utifrån case. Man kanske inte löser allting på plats men då kan ledningen knåda och skicka ut senare.*

Att ha en god personalpolitik är något som även kunderna uppskattar, då det signalerar ett seriöst arbetssätt och hög kvalitet. Av stor vikt för konsulternas arbetsmiljö är också att den affärsmodell som personalpolitiken är del, ger möjlighet att undvika de kundföretag som har sämst arbetsmiljö och istället nå goda samarbetsrelationer med seriösa kundföretag.

> ***Konsultchef:***
> *”För oss vore det förödande att inte ta hand om våra anställda. Jag tror att kunderna uppskattar det vi gör. Och jag tror inte vi har de kunderna som utnyttjar bemanningsföretag för att komma undan ifrån arbetsmiljöproblem eller ber oss hålla lägre pris.”*

Stöd i kontakterna med kunden, när samarbetet om arbetsmiljön inte fungerar, exempelvis när inga åtgärder vidtas och andra konsulter riskerar att drabbas av samma arbetsskada

Summering - HR/personalfunktion, under

- ***Stötta, informera, utbilda och samordna konsultchefer***
    - Följa upp konsulternas arbetsmiljö ute hos kund.
    - Lyfta risker och brister i arbetsmiljön med kund.
    - Sätta gränser så att det är klart vilka risker konsulterna inte ska utsättas för.
    - Utveckla konsulternas kompetens, så att de blir mer flexibla.

8.1.3 Konsultchef

Konsultchefen är i de flesta fall den person från bemanningsföretaget som har mest kontakt med de uthyrda konsulterna under pågående uppdrag och är därmed den som har störst möjlighet till insyn i konsulternas arbetsförhållanden, liksom möjlighet att påverka dem. Våra intervjuer visar tydligt vilken betydelse en engagerad och duktig konsultchef har för konsulternas arbetsmiljö. Många av de mått och steg som bemanningsföretaget kan vidta för att säkerställa en god arbetsmiljö för sina konsulter innebär att konsultchefen engageras på ett eller annat vis. Det är därför viktigt att konsultcheferna får tillräckligt med stöd från den egna organisationen för att kunna göra ett bra arbete – samt att konsultcheferna tydliggör och efterfrågar det stöd de behöver.

Säkerställ rätt information om uppdraget
De insatser som görs inför ett uppdrag för att reda ut arbetets innehåll och förutsättningar, underlättar för både konsult och konsultchef i uppdragets inledning. Men konsultchefen behöver följa upp om den information som lämnats kring arbetets innehåll och risker varit riktigt och relevant, eller om det finns ytterligare saker att reda ut. **I de fall då bemanningsföretaget inte kunnat skaffa sig en tillräckligt ingående bild av det inhyrande företagets arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete är det än viktigare att ha täta uppföljningar med konsulten**. Detta för att så snart som möjligt få djupare kunskap om arbetets innehåll och om dess arbetsmiljö, liksom för att stämma av kunskaps- eller utbildningskrav för uppdraget, vilken introduktion kunden åtagit sig att svara för, vilken personlig skyddsutrustning som behövs, samt vad bemanningsföretaget ska stå för och vad inhyrande företag ska stå för. Här har alltså bemanningsföretaget via konsultchefens insatser en viktig uppgift i att säkerställa arbetsmiljön för konsulten genom att identifiera risker och hitta lösningar på funna arbetsmiljöproblem.

Konsultchef:
Framför allt inom arbetarsidan är det mycket mer snabba jobb. Vi behöver 3 truckförare eller plockare i morgon och det är inte alltid man hinner att "nu ska vi ha en dialog med kunden och först ska vi ha det här och det här steget liksom". Så ser verkligheten inte ut, trots att det står att vi måste ha det, men verkligheten ser annorlunda ut och så plus att man har konkurrenter och så vidare. Men allt måste göras så snart som möjligt efter det då att man lyckats lösa en bemanning, så man gör de här bitarna och kollar upp.

Säkerställ att konsulten har den introduktion som behövs

Konsultchefen **behöver säkerställa att konsulten blir väl introducerad i arbetet hos kund, får den information som behövs när det gäller skydd, såsom rutiner och skyddsföreskrifter, men också får lära sig hur arbetet i sig utförs på ett säkert sätt**. Det är inte alltid som den hos kunden som anlitar bemanningsföretag förstår hur mycket kunskap som krävs för att arbeta säkert, eller att kollegor/ordinarie personal ges tillräckligt med tid för att introducera konsulten. Det är därför inte ovanligt att konsulter får en mycket kort och ytlig introduktion eller att man räknar med att ordinarie personal ska klara av att introducera konsulten vid sidan av arbetet och utan någon förberedelse och utan tydlighet i vad som ska ingå i introduktionen.

Inför ett nytt uppdrag berättar konsulten:

Chefen kom och hälsa och gick runt och visade att så här ser det ut, visade var brandutgången var ifall det skulle börja brinna. Det är en väldigt snabb introduktion, inget ingående utan det är bara pang hoppa på här med en kompis och så lär han dig. Man får gå bredvid – det man visar är brandutgång som man är skyldig att göra men någon direkt introduktion i arbetet får man inte utan det är bara att hoppa på någon som jobbat tidigare. Det kan ju vara någon som har varit i ett par månader och inte kan så mycket själv.

Hur mycket förberedelser och introduktion som krävs beror bland annat på konsultens ålder och tidigare erfarenhet av likartade arbetsuppgifter och av arbetsplatsen, arbetsuppgifterna och de krav som inhyrande företag har på konsulten samt riskerna i arbetet. **Bemanningsföretaget kan bidra till introduktionen hos kunden.** Även om det inhyrande företaget har ansvar för sin arbetsmiljö kan bemanningsföretaget bidra med sin kompetens och sina rutiner till introduktionen.

Konsultchef:

Ja, det är våra introduktioner, och det man kanske också ska säga är att kanske följa upp lite extra de som är unga, att man har lite mer samtal och så. De är både hungriga och vill jobba, samtidigt som de kan vara lite dumdristiga – jag behöver inte de där skorna, inte så viktiga, glömde dem, medan andra tänker... en som är vuxen eller en som är mogen kan säga att "nej jag tänker inte stå vid den här maskinen förrän ni fixar den där grejen".

Det är därför en viktig uppgift för konsultchefen att följa upp konsultens introduktion (som planerat och avtalat) hos kunden, både vad gäller arbetsuppgifter och arbetsmiljö och att göra en bedömning av om den är tillräcklig eller om det krävs ytterligare insatser. Konsultchefen kan exempelvis behöva säkerställa att **kunden har rutiner för att följa upp att konsulten får arbets- och skyddsinstruktioner, liksom att kunden har rutiner för hur ordinarie personal ska bistå i att skola in och lära upp konsulten.**

Konsultchef berättar:
Med killarna gör vi så att vi berättar vad de ska göra, vi tar ut dem till kontoret och förklarar vart de ska och vad de ska göra, vi stämmer av att de har förstått att de ska använda den utrustning de får. Och så går vi igenom de allmänna skyddspolicierna som företaget har, sedan finns det en specifik för varje bygge, och det går vi igenom och så skriver vi de här pappren, närmsta anhörig etc. så att de är klara. Första dagen följer oftast någon med ut, oftast konsultchefen till bygget med killarna. Hejar på lagbasen och skyddsombudet och så får de visitkortet. Sedan ringer vi första dagen och efter en vecka, och beroende på projektets längd åker vi ut efter 3 veckor och sätter oss med kund och går igenom hur det funkar med kille och kille. Precis likadant gör vi med killarna. Vi ringer dem och besöker dem ute på företaget.

När det gäller konsulternas introduktion i att vara anställd som konsult på bemanningsföretaget behöver information om **bemanningsföretagets rutiner och regler lämnas till konsulten, samt tydlig information om vem konsulten ska eller bör kontakta i olika situationer**. Nyanställda konsulter får vanligtvis en introduktion om detta, medan erfarna konsulter bara behöver uppdateras om eventuella förändringar eller påminnas om vissa rutiner som kanske inte fungerat som avsett.

Konsultchef:
Det vi gör då är en ordentlig introduktion med medarbetaren där vi bland annat har ett stycke där vi pratar just om arbetsmiljöansvaret. Att konsulten har ett ansvar att meddela oss just eftersom vi inte är på plats. Kunderna brukar vi ibland ha skickat ut en broschyr om vad de har för ansvar, men det ska de kunna egentligen. Vi kan ju inte (göra allt), de har ju ansvar när de hyr in personal. Det ligger ju inte på oss att ta det ansvaret, det ska ju dom göra. Konsulterna ska meddela oss och att de har rätt till en bra introduktion när de börjar hos kunden. Skyddsutrustning och alla andra sådana bitar, och funkar inte det så ska det ju förmedlas till oss också.

Det kan finnas kunder vilkas arbetsmiljöarbete är bristfälligt och där konsulterna utsätts för risker genom att beordras utföra farliga arbetsmoment arbetsuppgifter eller att låta bli att använda hjälpmedel. Det är inte alltid möjligt för säljaren att göra någon djupare bedömning av arbetsmiljön redan vid försäljningstillfället.

En konsults erfarenhet:
Ja, bemanningsföretaget följde med ut på företaget. De lämnar väl över kan man ju säga, de vet eller kan ju inget om branschen. De ser till att jag träffar rätt person, och så får man ett papper som man ska skriva på som säger att man gått igenom säkerhetsföreskrifter och grejor som gäller för företaget. Och det är lite svårt att skriva på ett sådant papper när man inte ens har börjat prata om vad man ska göra.

De vill ju att man ska skriva på den där jäkeln första morgonen, det första man gör. Det känns ungefär som att jaja, nu har de ryggen fri. Och på de ställen som jag har varit så ska man skriva på den där rackarns lappen, men jag får ingen beskrivning. På de flesta ställen är det ju bara där står trucken och du ska göra det här och så kör man ju i full fart och arbetar.

Säkerställ en regelbunden kontakt med konsulterna

Att det finns en **regelbunden och fungerande kontakt mellan konsultchef och konsult** är viktigt om konsulten upplever risker eller brister i arbetsmiljön. Regelbunden avstämning är viktigt för konsultens arbetsmiljö, men också för att arbetet ska fungera bra och motsvara kundens förväntningar. Om konsulten har någon fundering, eller oroar sig för arbetsmiljön eller uppfattar att något inte fungerar i arbetet kan vanligtvis konsultchefen hjälpa till att lösa eventuella problem.

Om konsulten har frågor eller funderingar behövs en lättillgänglig, självklar och enkel kontaktväg till konsultchefen. En väl fungerande kontakt underlättar hantering av sådana arbetsrelaterade frågor som bemanningsföretaget behöver vara involverat i och skapar både trygghet och engagemang. Väl fungerande kontaktvägar ger ett mervärde för kunden, eftersom konsultchefen kan stötta konsulten och bistå i hanteringen av olika frågor och i eventuell problemlösning.

En konsultchef i ett bemanningsföretag om hur man får god kontakt med konsulterna

Och det kan jag förmedla ut till en konsult också, är man bara rak och ödmjuk och jag förstår vad du säger och jag kan förstå att det här är tufft för dig, så kan jag säga att kör på ett par dagar så ska jag prata med arbetsledaren och så återkommer jag. Då är det viktigt att jag pratar med arbetsledaren och återkommer. Och de ser att man kanske kan göra så här, för det är jätteviktigt att man inte ignorerar det som konsulten säger, det upplever jag förekommer väldigt ofta ute, att man lyssnar till vad de har att säga men man tar inte det till sig.

Hur mycket **kontakt konsultchefen har med konsulterna och på vilket sätt man har kontakt, behöver anpassas till konsulternas förutsättningar och behov**. Unga konsulter kan behöva mer uppföljning än de som har lång erfarenhet, hos kunden eller inom yrket. Flera av de olyckor som beskrivits i intervjuerna för inom detta projekt beror på att konsulten varit oerfaren och varken hade kunskap nog att ställa rätt krav på sin arbetsmiljö eller inte tyckte att det varit möjligt att framföra sin oro inför riskerna i arbetsmiljön till chefen på det inhyrande företaget.

För konsultcheferna är kontakten med både konsulten och bemanningsföretaget viktigt. **En väl fungerande kontakt behövs för att konsultchefen ska få reda på hur arbetet fungerar och vid behov kunna stötta konsulten** eller vidta åtgärder för att inhyrande företag ska få den tjänst de behöver. Även om den initiala uppföljningen av konsulterna under den första tiden hos kund är viktig så finns det starka skäl att upprätthålla en god och frekvent kontakt mellan konsultchef och konsult. Att endast vara tillgänglig och vänta på att konsulten tar kontakt ”om något är fel” räcker i de flesta fall inte. **Det krävs istället att konsultchefen aktivt frågar efter hur det fungerar på arbetsplatsen och hur konsulten uppfattar arbetsmiljön, och aktivt visar att det är viktigt att konsulterna tar upp eventuella arbetsmiljöproblem.** En del konsulter upplever sin anställning som osäker, t ex för att de är provanställda eller för att kunden kan välja att byta eller meddela bemanningsföretaget att de inte vill anlita en viss konsult, samtidigt som det är osäkert om det finns alternativa kunder att bli uthyrd till. Detta kan leda till att konsulterna upplever att det är svårt eller omöjligt att påtala problem exempelvis med arbetsmiljön.

Som konsultchef är det viktigt att **uppmana och uppmuntra konsulter att rapportera risker** – också till konsultchefen. Konsultchefen behöver också vara beredd på att föra en positiv och

konstruktiv diskussion med inhyrande företag om möjligheter till förbättring och lösning av de arbetsmiljöproblem och risker som konsulten påtalar eller som konsultchefen observerar. Konsultchefen behöver **motarbeta rädsla hos konsulten att säga till om något är fel och tydliggöra att konsulterna inte ska utsättas för risker i arbetet**, så att det tydligt framgår att konsulterna ska meddela om de utsätts för risker i arbetet. Detta kan inte göras en enda gång utan måste vara något som "tjatas" in för att det verkligen ska uppfattas. En uttalad policy inom bemanningsföretaget om detta kan vara ett bra stöd både för konsultchefen och för konsulten. Att träffa konsulten på plats hos kund är ett bra tillfälle för konsultchefen att kunna skaffa sig en uppfattning om arbetets innehåll och arbetsmiljön. Dessa besök behöver planeras så att de stör arbetet så lite som möjligt samtidigt som det är tillräckligt med tid för att faktiskt ge utrymme att ventilera eventuella frågor eller problem. Besök ger också möjlighet att träffa kunden och stämma av hur arbetet går.

Konsultchef:
Om vi tittar i vår rutin där så står att vi ska besöka våra konsulter optimalt en gång per vecka, eller minst en gång var 14e dag och då ska du passa på att träffa kunden. Alltså inte tvärtom, – du ska träffa konsulten och när du träffar konsulten kan du även passa på att träffa kunden.

Konsultchefen får i dessa möten möjlighet att ta initiativ till en diskussion kring konsultens arbetsmiljö och att hitta lösningar på problem som fungerar för både kunden och konsulten. Som både bemanningsföretag och kunder har berättat i intervjuerna utgör dessa insatser från konsultchefen ett mervärde för kunden, då konsultchefen ses som en extra resurs för den arbetskraft som hyrs in.

Kontakterna med kund behöver anpassas efter kundernas kunskaper och erfarenheter. Som konsultchef kan man behöva vara extra uppmärksam på nya kunder och på kunder som inte har erfarenhet av att arbeta med bemanningsföretag. Många missuppfattningar finns om vem som har det egentliga arbetsmiljöansvaret och kunder kan uppfatta det som att de inte har något ansvar för konsulterna, trots påskrivna avtal etc.

Konsultchef:
Ofta inom industrin så är inte kunderna så varsamma med inhyrd personal… Det upplever jag inte hos våra kunder, och vi jobbar bara med kunder som är vana med konsulter, de gör ingen skillnad på en inhyrd eller fast anställd. Det brukar vara samma introduktionsprogram, samma person som ansvarar för introduktionen och så vidare. Så det upplever inte jag, att de inte hanteras varsamt.

Det är viktigt att på ett tidigt stadium **ha en dialog med kunden kring vad som gäller vid tillfälliga eller ändrade arbetsuppgifter, arbetstider eller övertidsarbete.** Andra frågor där kontakterna mellan konsultchef och konsult kan vara särskilt viktiga är förändrade arbetstider, arbetsorter och tillkommande extraarbete eller övertid (vilket normalt sett brukar gå via konsultchefen, om inget annat avtalats). Konsultchefen behöver **göra klart med både kunden och konsulten om vad som gäller vid förändrade arbetstider eller arbetsuppgifter.** Vem har exempelvis rätt att beordra övertid och hur ska det gå till? Vem kan bestämma att konsulten ska

utföra nya eller annorlunda arbetsuppgifter? Med andra ord – hur har kunden rätt att använda sig av den inhyrda arbetskraften?

Tillfälliga eller nya arbetsuppgifter kan innebära att konsulten utför arbetsmoment som inte är riskbedömda, som konsulten inte har kompetens för eller har kunskap för att utföra på ett säkert sätt. Det är därför viktigt att ha en dialog med arbetsledningen på det inhyrande företaget kring hur sådana eventuella, tillkommande arbetsuppgifter ska hanteras. Det är också viktigt att ge klara **instruktioner för hur konsulten förväntas agera** om det inhyrande företagets arbetsledning ger arbetsinstruktioner eller beordrar övertidsarbete eller ber konsulten utföra arbetsuppgifter som ligger utanför avtalet.

Konsult berättar om en snabb omplacering på en ny arbetsuppgift:
Det var stora plastformar av hårdplast som kom på ett band. Men det var något fel på maskinen vilket gjorde att de håligheter som skulle stansats inte var korrekta. Det var fel kalibrerat. Det fanns inga hål och det fanns en massa överproduktion av plast också. ... Jag höll på att skrapa bort plast, kanske i 40 minuter och så fastnade jag lite, plasten är hård. Jag höll med vänster hand i kåpan och när jag tog i lite extra så slant jag och körde in kniven mellan tummen och pekfingret. Det blev någon cm- djupt sår och det gick inte att sy utan fick häftas. Jag har fortfarande ett ärr.

Högt arbetstempo – ökade risker
Detta är en riskfaktor särskilt för konsulter som upplever sin anställning som osäker och därför har svårt att avgränsa sina insatser. Konsultchefen behöver därför följa upp hur konsulterna upplever arbetstempo och stress. En stressad situation kan göras än värre av att konsulterna inte vågar ta sig tiden att använda rätt hjälpmedel, skyddsutrustning eller att arbeta på ett säkert sätt. **Här kan konsultchefen följa upp om konsulterna utsätts för sådan press och även vara tydlig med hur säkerhet ska prioriteras och att konsulterna har ansvar för att följa säkerhetsrutiner.**

Konsult:
Som truckförare är det mycket. Ofta är det lättjan, varför ska jag hämta buren och slänga på den – nej, jag ställer mig på gafflarna så får någon lyfta upp mig. Men det tar tid, och då blir du omförflyttad om du inte håller måttet.

Konsult:
Det är enkelt att plocka bort dig då ur personalpoolen och att du inte får mer jobb helt enkelt. Antingen säger företaget till att de inte vill ha dig tillbaka eller annars gör bemanningsföretaget det, om man inte är riktigt "bra" eller gör ett tillräckligt bra jobb

Eftersom konsulterna kan känna sig obekväma med att uttrycka kritik mot kunden kan det vara bra om **konsultchefen kan lyfta risker och brister i arbetsmiljön med kund** och att **sätta gränser**

för arbetsinnehåll och arbetstakt. Detta behöver också vara tydligt i avtalet med kund.

> ***Konsultchef:***
> *En vinning är att vi är så mycket ute hos våra kunder, konsulten kanske gnäller över att det är hårt att stå här vi den här stationen och då kan jag gå och prata med deras arbetsledare direkt, att "Kalle där borta har lite problem, det blir lite stumt i hans vader att bara stå där på det golvet han står på. Men jag har varit hos några andra kunder och de har klippt till en gummimatta". "Jamen sådana har ju vi" säger dom och så bra, säger jag – "Kan vi inte slänga en sådan på Kalles arbetsstation så har vi löst det problemet". Alltså vi har den nära dialogen med våra kunder och det räcker att konsulten blinkar till, så kan vi stötta i det, än att han ska försöka få tag i mig och så tar det några veckor och så ska jag… alltså man kan ta det direkt när man är där och jag tror vi vinner mycket på att vi är ute hos kunderna och faktiskt inne i produktionen varje gång vi är där och hälsar på, vi sitter inte inne på kontoret och pratar med kunden, utan vi är ute hos konsulten. Och där tror jag vi vinner jättemycket.*

Rotation mellan arbetsuppgifter för att minska ensidigt belastande arbete

Rotation kan vara viktigt för att undvika förslitningsskador och ger också ett mer varierat jobb för konsulten. Ur arbetsmiljösynpunkt är det därför viktigt att undersöka sådana möjligheter. En del i detta är att **sträva efter att utveckla konsulternas kompetens, så att de blir mer flexibla**. Att vara upplärd på flera positioner minskar risken att konsulten endast hänvisas till de enklaste, mest monotona arbetsuppgifterna. För att detta ska fungera, kan det behövas en satsning från bemanningsföretaget på att låta konsulten träna på att lära sig flera arbetsuppgifter.

Konsultchefen kan också undersöka möjligheterna att ordna så att **konsulten kan växla om mellan olika arbetsmoment hos kunden**. Något som ofta framhålls som en nackdel med rotation, är att det kan kräva längre tid för upplärning för att klara att arbeta på flera positioner hos kunden och att detta inte är något som kunden vill betala för. Ett av de intervjuade **bemanningsföretagen berättar hur de istället själva bekostar upplärningstid för konsulterna så att de kan utföra flera arbetsuppgifter hos kunden**. Detta innebär inte bara en fördel för konsulten utan också för kunden, då det ger flera personer som klarar många arbetsmoment, vilket gör verksamheten mindre sårbar, exempelvis i samband med sjukfrånvaro.

> ***Konsult:*** *Oftast är det väldigt kort upplärningstid på de flesta jobb, så man hamnar ju oftast där på de jobben där det är lättast att lära sig, de riktigt manuella enformiga jobben.*

Det är viktigt att **diskussionen om upplärning på fler positioner initieras av konsultchefen**, eftersom det annars kan få den enskilde konsulten att framstå som "bråkig" inför kunden, vilket varken är bra för konsulten eller bemanningsföretaget. Att ta sådana initiativ är därför något som konsultcheferna kan göra för att förbättra arbetsmiljön för sina konsulter och därigenom minska risken för arbetsskador, samtidigt som det kan öka värdet på konsulten.

Konsult:
Vi hade en tjej som, hon fick ju byta jobb för ett tag sedan för att hon klagade på arbetet och hon ville lära sig mer grejor för hon tyckte det var tråkigt att bara göra samma sak hela tiden och var väl inte jättenöjd med arbetssituationen. Och då tog det väl en vecka efter det att hon hade sagt det/…/så var hon utbytt mot annan personal.

Om konsulter får arbetsuppgifter som är mycket ensidiga och det inte finns möjlighet att ordna med andra eller mindre belastande arbetsuppgifter hos det inhyrande företaget **har bemanningsföretagen en unik möjlighet att lösa detta med rotation mellan arbetsuppgifter hos flera olika kunder**. Detta kräver dock planering, god kännedom om konsulternas kompetens och kundernas behov.

Konsultchef:
…är det en station som kräver 3 personer så kanske vi har 5 så de får köra och gå ut till en annan kund emellan och så tillbaka. Och jag tror en grej som gäller det här monotona, att lägga det på bemanningsföretag, det krävs 3 men vi lär upp 5, det kan vara en lösning och det kan vara organisatoriskt för arbetsplatsen att du måste vara riktigt duktig på det, och du kan inte hålla på och snurra runt utan du måste stå här. För att få en rotation kanske du måste utanför företaget.

Bemanningsföretag kan fungera som en kunskapskälla

Bemanningsföretag **arbetar inom många företag och kan på det sättet öka sin kunskap om hur man kan arbeta med arbetsmiljö och föreslå lösningar på olika arbetsmiljöproblem**. En del av de företag som anlitar bemanningsföretag är stora och har ett välutvecklat arbetsmiljöarbete, medan andra har sämre egna kunskaper om arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. För sådana företag kan bemanningsföretag fungera som en kunskapskälla. Bemanningsföretaget kan på detta sätt bli en resurs för det inhyrande företagets arbetsmiljöarbete. Konsultchefer kan i sina möten med konsult och kund föra över lösningar från en kund till en annan och på så sätt hjälpa till att lösa problem vilket också skapar mervärde för kunden.

Konsultchef:
En vinning är att vi är så mycket ute hos våra kunder, konsulten kanske gnäller över att det är hårt att stå här vi den här stationen och då kan jag gå och prata med deras arbetsledare direkt, att "Carl där borta har lite problem, det blir lite stumt i hans vader att bara stå där på det golvet han står på. Men jag har varit hos några andra kunder och de har klippt till en gummimatta, jamen sådana har ju vi säger dom och så bra, säger jag – kan vi inte slänga en sådan på Calles arbetsstation så har vi löst det problemet". Alltså vi har den nära dialogen med våra kunder och det räcker att konsulten blinkar till, så kan vi stötta i det, än att han ska försöka få tag i mig och så tar det några veckor och så ska jag… alltså man kan ta det direkt när man är där och jag tror vi vinner mycket på att vi är ute hos kunderna och faktiskt inne i produktionen varje gång vi är där och hälsar på, vi sitter inte inne på kontoret och pratar med någon kund, utan vi är ute hos konsulten. Och där tror jag vi vinner jättemycket

Kontakt med lokala fackliga organisationer
Ibland kan det uppstå motsättningar mellan personalen på det inhyrande företaget och konsulterna från bemanningsföretaget. Detta kan medföra att konsulterna inte får tillräcklig inskolning, att de inte får ta del av den ordinarie personalens kunskaper, att de inte bjuds in till diskussioner kring arbetsmiljö, eller att de inte har någon tillgång skyddsombudet på arbetsplatsen. En sådan situation innebär en psykosocial påfrestning på konsulten, samtidigt som det innebär en väldigt utsatt situation när det gäller att identifiera och åtgärda arbetsmiljöns risker.

Som konsultchef är det bra om man kan förebygga sådana konflikter. En framgångsfaktor som framkommit i våra intervjuer är att konsultchefen också varit i **kontakt med den lokala fackklubben på det inhyrande företaget**. Genom att föra en dialog med facket och förklara bemanningsföretagets uppdrag och roll, kan en god relation mellan ordinarie personal och inhyrda konsulter skapas. Detta ökar också förutsättningarna för ett gott samarbete och därmed mindre risk för störningar i produktionen.

Konsultchef:
Tidigare var det så att då skickade vi ut 5 killar och så stod det någon där och tog emot dem. Och vad som kunde hända var att det var en lagbas som inte var informerad om att det skulle komma killar från ett bemanningsföretag, och det var ju han som skulle handleda dem. Och lagbasarna hade kanske hört mycket om de här jävla bemanningsföretagen och så står de där och då blev det inte bra, oberoende om killarna var jätteduktiga, det blev inte bra. Så nu gör vi så här – i den mån vi hinner med – får vi en order så frågar vi vem som är lagbas och så åker vi ut till arbetsplatsen och säger "Hej vi kommer från bemanningsföretaget och så här jobbar vi. Vi går på de här kollektivavtalen, precis som du gör, har samma lön som du och de här killarna kommer att kunna, vad är viktigt för dig, det här är viktigt är för oss etc. Det är konsultcheferna som gör de här besöken. Och också då pratar med skyddsombudet och informerar om att vi kommer ut och är på plats.

Om inhyrande företag underlåter att åtgärda arbetsmiljöproblem

Intervjuerna med bemanningsanställda som råkat ut för arbetsskador har dessvärre gett flera exempel på situationer där inhyrande företag underlåtit att undersöka sin arbetsmiljö och/eller att vidta åtgärder – trots att problem varit väl kända. Detta har inneburit att inhyrda konsulter och ibland även företagets egen personal råkat ut för arbetsskador i arbetsmoment där olyckor/tillbud tidigare inträffat eller där risker och felaktigheter påpekats, ibland upprepade gånger.

Konsult:
Jag hade påtalat problemet och det hade även ordinarie personal. Men det är billigare att ta in en inhyrd och när den går sönder så tar kan skicka i väg den och ta en ny istället för att investera i robotar. Och det sa de för 3-4 år sedan också.

Konsult:
Olyckor och incidenter inträffade flera gånger under den tiden jag var där, även om det inte var så allvarligt. Men de reagerade inte. Det var de [...] som blev påkörda, och blev skadade. En tjej från ett annat bemanningsföretag som körde på en stolpe, hon blev sparkad på en gång. De gjorde ingenting om något hände. En av oss från samma bemanningsföretag han vägrade, han berättade att han varit med om fruktansvärd upplevelse när hans kollega ramlade och dog. Men de blev bara sura på honom när han vägrade, och ropade på någon annan som gjorde det.

Konsult:
Vid två tillfällen innan den här olyckan skedde så har den här trucken spårat ur, fast i en annan gång. Vilket jag har felanmält till företaget, jag har skrivit in det i en skaderapportspärm att det är fel på trucken, men den är inte reparerad. Och den här kvällen var det samma truck som jag hade spårat ur med två gånger tidigare men den här gången körde jag rakt in i ett emballage. De tidigare två gångerna så spårade jag ur mitt ut i gången och då hann jag ju stanna. Men den här gången körde jag ju inne i en smal gång.

Konsult:
De fick lyfta varandra på truckgaffeln, man fick inte använda lyfthjälp, de tyckte att 80-90 kg måste man lyfta med hand. De tyckte bara att det var löjligt och blev arga./...//När de försöker hämta någonting som sitter fast där uppe så hämtar de en inhyrd och ber honom stå på gaffeln.

Exemplen illustrerar **vikten av att bemanningsföretaget har ett kontinuerligt engagemang för sina konsulters arbetsmiljö och inte överlåter hela ansvaret till inhyrande företag**. Genom konsultchefer eller andra som har möjlighet att följa upp konsulternas arbetsmiljö och upplevelser av sin arbetssituation, kan bemanningsföretaget verka för en god arbetsmiljö, även om det är kunden som rår över arbetsplatsen. Bemanningsföretagen har därför ett avsevärt handlingsutrymme för att ta sitt ansvar i det delade arbetsmiljöansvaret när konsulten befinner sig hos kund**. Det yttersta sättet att ta detta ansvar är att avsluta de uppdrag där en dålig arbetsmiljö och ett**

dåligt arbetsmiljöarbete hos kunden hotar konsultens säkerhet och hälsa. För sådana beslut krävs att konsultcheferna har god stöttning och vägledning från företaget.

Summering - Konsultchef, under

- ***Säkerställ rätt information om uppdraget***
    - Kunskaps- eller utbildningskrav för uppdraget.
    - Särskilda risker, hjälpmedel, skyddsinstruktioner etc.
    - Vilken introduktion kunden åtagit sig att svara för.
    - Vilken personlig skyddsutrustning som bemanningsföretaget ska stå för och vad inhyrande företag ska stå för.

- ***Säkerställ att konsulten har den introduktion som behövs för att konsulten ska kunna arbeta säkert***
    - Information om bemanningsföretaget och de rutiner och regler som gäller samt vem konsulten ska eller bör kontakta i olika situationer.
    - Har kunden rutiner för att följa upp att konsulten får arbets- och skyddsinstruktioner?
    - Har kunden rutiner för hur ordinarie personal ska bistå i att skola in och lära upp konsulten?
    - Bemanningsföretaget kan bidra till introduktionen

- ***Säkerställ en regelbunden kontakt med konsulterna***
    - Visa att det är viktigt att konsulterna tar upp eventuella arbetsmiljöproblem.
    - Följ upp hur arbetet fungerar och hur arbetsmiljön är.
    - Uppföljning är också viktigt för att kunna följa upp introduktionen.
    - Anpassa kontakterna efter kundernas kunskaper och erfarenheter.
    - Ha en dialog kring ändrade arbetsuppgifter, arbetstider eller övertidsarbete.

- ***Arbetstempo – stress***
    - Följ upp att konsulterna har en rimlig arbetstakt
    - Säkerställ att de har tid/utrymme att använda hjälpmedel och skydd

- ***Rotation mellan arbetsuppgifter***
    - Arbeta för att konsulterna ska ha möjlighet att rotera mellan arbetsuppgifter för att undvika ensidiga belastningar
    - Utveckla konsulternas kompetens, så att de blir mer flexibla
    - Undersök möjlighet till rotation hos kunden – eventuellt genom upplärning på flera arbetsmoment
    - Planera för möjlighet att rotera mellan kunder

- ***Rotation mellan arbetsuppgifter för att minska ensidigt belastande arbete***
    - Konsulten kan växla om mellan olika arbetsmoment hos kunden

- Omväxling genom arbete på flera arbetsplatser

- ***Bemanningsföretag kan fungera som en kunskapskälla***
  - Bemanningsföretag arbetar inom många företag och kan på det sättet öka sin kunskap om hur man kan arbeta med arbetsmiljö och föreslå lösningar på olika arbetsmiljöproblem

- ***Kontakt med lokala fackliga organisationer***
  - Förmedla gärna kontakt med den lokala fackklubben på det inhyrande företaget
  - Arbeta för ett gott samarbete mellan konsulterna och ordinarie personal

- ***Om inhyrande företag underlåter att åtgärda arbetsmiljöproblem***
  - Lyfta risker och brister i arbetsmiljön med kund
  - Bistå med kunskap från bemanningsföretaget om lösningar på arbetsmiljöproblem
  - Sätta gränser så att det är klart vilka risker konsulterna inte ska utsättas för
  - Avsluta uppdrag med orimliga arbetsförhållanden

8.1.4 Konsult

Arbetsmiljölagen ger anställda både rättighet och skyldighet att delta i arbetsmiljöarbetet och alltså bidra till att identifiera och förebygga risker i arbetet. För konsulten innebär detta givetvis en skyldighet **att känna till och följa skyddsföreskrifter** och andra anvisningar i arbetet, liksom att **använda skyddsutrustning och hjälpmedel** som anvisas. Men det innebär också att bidra med sin kunskap och sina observationer till arbetsmiljöarbetet, både hos det inhyrande företaget och till bemanningsföretaget.

Som konsult arbetar man på en arbetsplats som ägs och styrs av det inhyrande företaget och därför ska närmaste **arbetsledare eller annan anvisad person på kundföretaget vara den som konsulten i första hand kontaktar i arbetsmiljöfrågor**. Det är det inhyrande företaget som har möjlighet – och skyldighet – att uppmärksamma brister i arbetsmiljön och hitta åtgärder. Det är därför viktigt att klargöra för både konsult och kund vilka former som gäller för en dialog kring arbetsmiljöfrågor. Som konsult behöver man veta hur man omfattas av och förväntas bidra till kundföretagets arbetsmiljöarbete, exempelvis genom möten, tillbuds- eller avvikelsehantering, etc.

Samtidigt visar våra intervjuer att det kan vara svårt att som inhyrd konsult påtala arbetsmiljöproblem för kunden, att konsulterna upplever att de då är till besvär och riskerar sin relation med kunden och kanske till och med sitt uppdrag. Bemanningsföretaget utgör därför ett viktigt stöd för konsulten. **Bra rutiner för kontakt mellan konsult och konsultchef är en förutsättning för att kunna lyfta eventuella frågor och diskutera problem och lösningar som konsulten upplever är svåra att ta direkt med kunden**. Här kan konsultchefen bidra genom att föra dialog med kunden och vara till hjälp med att hitta lösningar. Konsulten bör även kontakta konsultchefen för att diskutera eventuell breddning eller utökning av arbetsuppgifter, endera på

eget initiativ eller om det är kunden som ber konsulten utföra fler eller andra arbetsuppgifter än vad som man initialt kommit överens om.

Att få stöd från bemanningsföretaget är alltså något som konsulten ska kunna förvänta sig och efterfråga om det inte är uppenbart. Här kan bemanningsföretagets olika policys, rutiner eller någon form av personalhandbok vara till hjälp för konsulten att få reda på vilka former av stöd som finns och vad olika personer på bemanningsföretaget kan hjälpa till med.

Skyddsombuden har en viktig roll i arbetsmiljöarbetet. De har särskilda rättigheter och ofta utbildning inom arbetsmiljöområdet och kan därmed både agera som arbetstagarens representant gentemot arbetsgivaren, men i många fall också komma med råd och tips i arbetsmiljöfrågor. Många bemanningsföretag menar att det är svårt att engagera skyddsombud, bland annat för att konsulterna inte finns samlade utan är spridda mellan olika kunder. Men även de skyddsombud som finns hos inhyrande företag har rätt att representera konsulterna och agera för att de ska ha en god arbetsmiljö. **Det är därför bra för konsulten att känna till vem som är skyddsombud hos kunden och veta hur man kontaktar skyddsombudet**.

Summering – Konsult, under

Under pågående arbete ute hos kund behöver konsulten

- Känna till vilka arbets- och skyddsinstruktioner som gäller på arbetsplatsen och följa dem.
- Ha regelbundna kontakter med sin konsultchef och lyfta eventuella frågor om sin arbetssituation eller problem med arbetsmiljön
- Känna till hur arbetsmiljöarbetet fungerar på arbetsplatsen och veta vem man vänder sig till med frågor eller om det skulle uppstå något problem.
- Kontakta konsultchefen om det finns risker eller brister i arbetsmiljön som behöver åtgärdas för att arbetet ska kunna utföras säkert och utan risk för skador. Konsultchefen kan sedan lyfta detta med det inhyrande företaget.
- Känna till vem som är skyddsombud, liksom hur och när skyddsombudet ska kontaktas.

8.2 Inhyrande företag – Under

När en konsult har hyrts in för att utföra ett arbete så befinner sig konsulten på en arbetsplats som ägs och styrs av det inhyrande företaget. Det innebär att det inhyrande företaget också råder över och därmed ansvarar för den arbetsmiljö som konsulten ska arbeta i. Inhyrd personal behöver därför omfattas av det inhyrande företagets arbetsmiljöarbete. Goda relationer med både konsulten och med andra representanter för bemanningsföretaget, såsom konsultcheferna, gör det enklare att ta detta ansvar och ger också möjlighet för bemanningsföretaget att bidra till och stötta arbetsmiljöarbetet.

8.2.1 Ledning

Hur inhyrd personal fungerar på arbetsplatsen, beror till stor del **på vilken policy och vilka värderingar som styr hur inhyrande företag använder inhyrda konsulter**. Hur man ser på inhyrd arbetskraft varierar mycket mellan företag. De företag som under lång tid haft många inhyrda, har ofta utvecklat ett väl utvecklat arbetssätt för att samverka med bemanningsföretaget.

Av policy och styrande dokument bör framgå tydligt att det inhyrande företaget har ansvar för den arbetsmiljö som inhyrd personal arbetar i. Att anställningsförhållandena ser annorlunda ut fråntar alltså inte det inhyrande företaget sitt arbetsmiljöansvar, vilket är viktigt att alla i organisationen känner till och agerar efter. Våra intervjuer visar att det förekommer att inhyrande företag uppfattar att konsulterna och deras arbetsmiljö helt och fullt är en fråga för bemanningsföretagen och att detta i sin tur leder till att de utsätts för risker när de arbetar hos kund som inte den ordinarie personalen utsätts för. **Det är därför viktigt att konsulterna och den arbetsmiljö de arbetar i fullt ut omfattas av det inhyrande företagets arbetsmiljöarbete**. Ledningen kan behöva arbeta för att klargöra detta för alla chefer, arbetsledare och andra som har relevans för de inhyrda konsulternas arbete och arbetsmiljö.

Konsultchef:

I början var det mycket så att jaha de där är bemanningskillar då kan de få göra det här skitjobbet. Och när det var så, de kunderna som inte behandlar våra killar bra, jag menar vi har höga priser och vi fungerar inte som andra bemanningsföretag som går in och gör vad som helst, med sina låga priser och att man klarar det för man har stor volym utan vi tar betalt och vi har kvalificerad personal och killarna har bra betalt. Och det gör att eftersom våra killar kostar så sätter man inte dem på skitjobb, de är yrkesarbetare och ska jobba med det. Och är det så att någon kund inte behandlar våra killar som de ska, vi har inte ett svinhögt pris men vi pressar inte priserna nedåt, utan då får de anlita någon annan. Då eliminerar vi ganska mycket och så hör vi från killarna att det är så, då svartlistar vi den kunden och så går vi inte dit igen. Vi kan inte riskera våra killar på dåliga jobb.

8.2.2 Arbetsledare/chef

Som arbetsledare eller närmaste chef är man den som har bäst möjlighet att snabbt identifiera problem eller risker och att direkt vidta åtgärder. Arbetsledare/chefer behöver därför för det första en insikt i sitt ansvar för inhyrda konsulters arbetsmiljö och för det andra fungerande rutiner för att inkludera konsulterna och deras arbetsmiljö i arbetsmiljöarbetet.

Säkerställ rätt introduktion

Arbetsledare/chef behöver säkerställa att konsulten får bra introduktion och relevant kunskap om arbetsmiljön, eventuella risker och riskfyllda arbetsmoment. Konsulten behöver också få

information om hur man går till väga och **vem som kontaktas om något händer, eller om konsulten uppmärksammar någon risk eller brist.** I introduktionen ingår också att få reda på vilken utrustning som ska användas och hur, exempelvis **arbetskläder och personlig skyddsutrustning, verktyg och andra hjälpmedel.**

Vem som gör vad när det gäller introduktionen regleras ofta i avtal mellan bemannings- och inhyrande företag. Arbetsledare/chef behöver därför klargöra hur arbetsfördelningen ser ut. Om arbetsledare/chef inte har tillräckliga befogenheter för att kunna lösa eller hantera någon fråga, ska frågan normalt sett delegeras uppåt till närmast högre chef.

Det är inte ovanligt att konsulter som kommer in för korta uppdrag får en mycket summarisk introduktion. När det gäller arbetsmiljöintroduktionen, får den inte vara så summarisk att konsulten utsätts för risker. Oavsett hur länge konsulten ska arbeta på arbetsplatsen, är det viktigt att introduktionen ger tillräckligt bra information om risker och skyddsåtgärder, så att konsulten kan **arbeta på ett säkert sätt** och inte riskera att skadas eller drabbas av ohälsa.

Konsult:
Chefen kom och hälsa och gick runt och visade att så här ser det ut, visade var brandutgången var ifall det skulle börja brinna. Det är en väldigt snabb introduktion, inget ingående utan det är bara pang hoppa på här med en kompis och så lär han dig. Man får gå bredvid – det man visar är brandutgång som man är skyldig att göra men någon direkt introduktion i arbetet får man inte utan det är bara att hoppa på någon som jobbat tidigare. Det kan ju vara någon som har varit i ett par månader och inte kan så mycket själv.

Introduktionen behöver anpassas till konsulten. Erfarna konsulter som arbetat på arbetsplatsen tidigare behöver inte lika mycket introduktion som en ung konsult utan tidigare arbetslivserfarenhet. Det är dock lätt att överskatta tidigare erfarenheter och utbildningar. I många fall behöver de anpassas genom en introduktion till de speciella förutsättningar som gäller för kundföretaget och de specifika arbetsuppgifterna.

Konsultchef:
Ja, det är våra introduktioner, och det man kanske också ska säga är att kanske följa upp lite extra de som är unga, att man har lite mer samtal och så. De är både hungriga och vill jobba, samtidigt som de kan vara lite dumdristiga – jag behöver inte de där skorna, inte så viktiga, glömde dem, medan andra tänker... en som är vuxen eller en som är mogen kan säga att "nej jag tänker inte stå vid den här maskinen förrän ni fixar den där grejen"

Daglig arbetsledning

Arbetsmiljöansvaret i det dagliga arbetet ligger på inhyrande företag. Arbetsledare/chef behöver därför stämma av med konsulten hur det går, om det finns några problem etc. Det är svårt att ta till sig mycket information redan första dagen, så det kan vara bra att påminna, upplysa igen. Konsulterna är ofta måna om att göra ett bra arbete och inte orsaka besvär, vilket gör att de ibland drar sig mer än ordinarie personal för att fråga, säga till och eller berätta om problem eller risker.

Som arbetsledare/chef behöver man säkerställa att konsulten lärt sig rätt och säkert arbetssätt. Det innebär att arbetsmiljöarbetet inte enbart begränsas till skyddsronder. Arbetsmiljön behöver följas upp löpande, särskilt för de som inte har så lång erfarenhet av arbetsplatsen. Denna kontinuerliga återkoppling är viktig. Ibland glöms saker bort vid upplärning och det är inte alltid som ordinarie personal känner ansvar för att lära ut alla knep till inhyrd personal i samband med introduktion eller kanske glöms bort, för att det var mycket som sas i samband med introduktionen.

Se till att även inhyrda omfattas av arbetsplatsens arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet ska omfatta också inhyrda konsulter. **Därför behöver också inhyrda konsulter ges möjlighet att vara delaktiga i arbetsmiljöarbetet och våga lyfta problem i arbetsmiljön.** Det förekommer att konsulter känner sig utsatta och upplever att de har en osäker anställning och lätt kan få sluta om de framför någon form av kritik eller synpunkter. Som arbetsledare/chef är det viktigt att trots detta etablera en god kommunikation med konsulterna, så att eventuella brister påtalas. Konsulter som i värsta fall skadas på arbetet behöver ersättas och skapar både oro på arbetsplatsen och störningar i verksamheten.

Varför tar man risker?

Konsult:

Det går inte att säga att man inte vill, man har inte samma rätt när man jobbar i bemanningsföretag. "Det är enkelt att plocka bort dig då ur personalpoolen och att du inte får mer jobb helt enkelt. Antingen säger företaget till att de inte vill ha dig tillbaka eller annars gör bemanningsföretaget det, om man inte är riktigt "bra" eller gör ett tillräckligt bra jobb".

Konsultchefer kan fungera som ett stöd för arbetsplatsen och som en kunskapskälla

Väl fungerande bemanningsföretag bidrar till att konsulterna trivs och kan göra ett bra arbete, och därigenom vara till nytta för kunden. Konsultcheferna finns som ett stöd till konsulterna och kan bidra till deras utveckling, arbetsförmåga och välbefinnande utöver vad som görs inom det inhyrande företaget. Det finns därför skäl att välja ett bemanningsföretag som är duktiga på att ta hand om sina konsulter och som har goda rutiner för kontakt mellan konsultchefer och uthyrda.

Konsultchef:

Jag har tagit över personal från ett annat bemanningsföretag, som nu är ute och står och gör samma jobb på samma företag och där säger arbetsledarna "vad har du gjort med de här killarna, de mår ju jättebra nu och har jättekul på jobbet". Det är en jättestor skillnad. Och då kommer man ju tillbaka till det här med humanism, eller vad man vill kalla det för, eller för människans lika värde, och att man inte ses som en vara eller produkt…

Konsulterna och bemanningsföretagets konsultchef kan vara mer än bara tillfällig arbetskraft. Bemanningsföretag arbetar inom många företag och kan på det sättet öka sin kunskap om hur man kan arbeta med bland annat arbetsmiljö och om lösningar på olika arbetsmiljöproblem. **Rätt bemanningsföretag, anlitat på rätt sätt, kan bidra med praktiska tips och råd och även till**

utvecklingen i det inhyrande företaget. Rätt använd, kan denna kunskap bli en resurs för det inhyrande företaget.

Konsultchef:
En vinning är att vi är så mycket ute hos våra kunder, konsulten kanske gnäller över att det är hårt att stå här vi den här stationen och då kan jag gå och prata med deras arbetsledare direkt, att "Carl där borta har lite problem, det blir lite stumt i hans vader att bara stå där på det golvet han står på. Men jag har varit hos några andra kunder och de har klippt till en gummimatta, jamen sådana har ju vi säger dom och så bra, säger jag – kan vi inte slänga en sådan på Calles arbetsstation så har vi löst det problemet". Alltså vi har den nära dialogen med våra kunder och det räcker att konsulten blinkar till, så kan vi stötta i det, än att han ska försöka få tag i mig och så tar det några veckor och så ska jag… alltså man kan ta det direkt när man är där och jag tror vi vinner mycket på att vi är ute hos kunderna och faktiskt inne i produktionen varje gång vi är där och hälsar på, vi sitter inte inne på kontoret och pratar med någon kund, utan vi är ute hos konsulten. Och där tror jag vi vinner jättemycket

Summering - Arbetsledare/chef, under

- ***Introduktion***
  - Introduktion till arbetsuppgifter men också till arbets- och skydds instruktioner så att konsulten kan utföra arbetet utan att riskera att skadas.
  - Vem som kontaktas om något händer, eller om konsulten uppmärksammar någon risk eller brist.
- ***Daglig arbetsledning***
  - Att löpande komplettera introduktionen, så att arbetet utförs på rätt sätt.
  - Att ge återkoppling om konsulten avviker exempelvis från säkerhetsrutiner eller arbetar på ett sätt som innebär onödig belastning eller risk att skadas.
- ***Se till att även inhyrda omfattas av arbetsplatsens arbetsmiljöarbete***
  - Försäkra sig om att inhyrda vågar lyfta problem i arbetsmiljön.
  - Att följa upp eventuella synpunkter som framförs om brister i arbetsmiljö eller säkerhet på arbetsplatsen.
- ***Konsultchefer kan fungera som ett stöd för arbetsplatsen och som en kunskapskälla***
  - Rätt bemanningsföretag, anlitat på rätt sätt, kan bidra med praktiska tips och råd och även till utvecklingen i det inhyrande företaget.

8.2.3 Skyddsombud

Skyddsombud har en viktig uppgift i att bevaka arbetsmiljöfrågor och att arbetsmiljöarbetet fungerar. På ett företag som hyr in personal ingår även de arbetsställen och arbetsmiljön för inhyrda konsulter i skyddsombudens uppdrag. Skyddsombuden har också rätt att företräda inhyrda konsulter.

Bevaka att introduktion av inhyrda fungerar
Det händer att inhyrande företag uppfattar att arbetsmiljön för de inhyrda konsulterna är en fråga för bemanningsföretaget och alltså inte något som den egna organisationen behöver prioritera. Här har skyddsombuden en viktig uppgift i att bevaka att alla delar av verksamheten – inklusive den som bemannas av inhyrd personal – omfattas av organisationens arbetsmiljöarbete. Exempelvis kan skyddsombuden kontrollera att **riskbedömningar är gjorda för konsulternas arbete** (på samma sätt som för annat arbete på arbetsplatsen) och **att konsulterna har den arbetsmiljöutbildning och -kunskap som krävs för arbetet,** att de har fått information om eventuella olycks- eller hälsorisker i arbetet, att de vet vilka arbets- och skyddsinstruktioner som gäller på arbetsplatsen. Konsulterna ska också ha fått tillräcklig information om hur arbetsmiljöfrågor hanteras på arbetsplatsen och vem de kan vända sig till med frågor och synpunkter liksom var det finns mer information om arbetsmiljön. Konsulterna kan också bidra till organisationens arbetsmiljöarbete genom att delta i de möten där arbetsmiljö diskuteras.

Bevaka att arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen också omfattar inhyrda konsulter
Enligt Arbetsmiljölagen (6 kap, § 7) får skyddsombud representera inhyrda konsulter. Det förekommer att konsulter känner sig utsatta och att de upplever att de har en osäker anställning och lätt kan få sluta om de framför någon form av kritik eller synpunkter. Som skyddsombud är det därför **angeläget att kunna stötta konsulterna och ibland lyfta problem till arbetsledning/ chef utan att konsulten behöver vara den som driver frågan**, så att eventuella brister i arbetsmiljön kommer till kännedom och kan åtgärdas.

Varför tar man risker?

Konsult:
Det går inte att säga att man inte vill, man har inte samma rätt när man jobbar i bemanningsföretag. Det är enkelt att plocka bort dig då ur personalpoolen och att du inte får mer jobb helt enkelt. Antingen säger företaget till att de inte vill ha dig tillbaka eller annars gör bemanningsföretaget det, om man inte är riktigt "bra" eller gör ett tillräckligt bra jobb.

Bevaka rotation mellan arbetsuppgifter
Skyddsombudet kan också bevaka att konsulterna undviker att exponeras för ensidiga belastningar på grund av monotona arbetsuppgifter, genom att **verka för att även de får möjlighet att rotera mellan olika arbetsuppgifter**. Detta kan kräva ytterligare upplärning på flera arbetsuppgifter, vilket kan vara en nödvändig investering för att inte riskera arbetsskador. Är det svårt att arrangera rotation inom det inhyrande företaget finns möjligheten att ha en dialog med bemanningsföretaget kring möjligheterna att konsulten roterar mellan olika uppdrag hos bemanningsföretaget. Det innebär dock att flera konsulter måste läras upp.

Summering – Skyddsombud, under

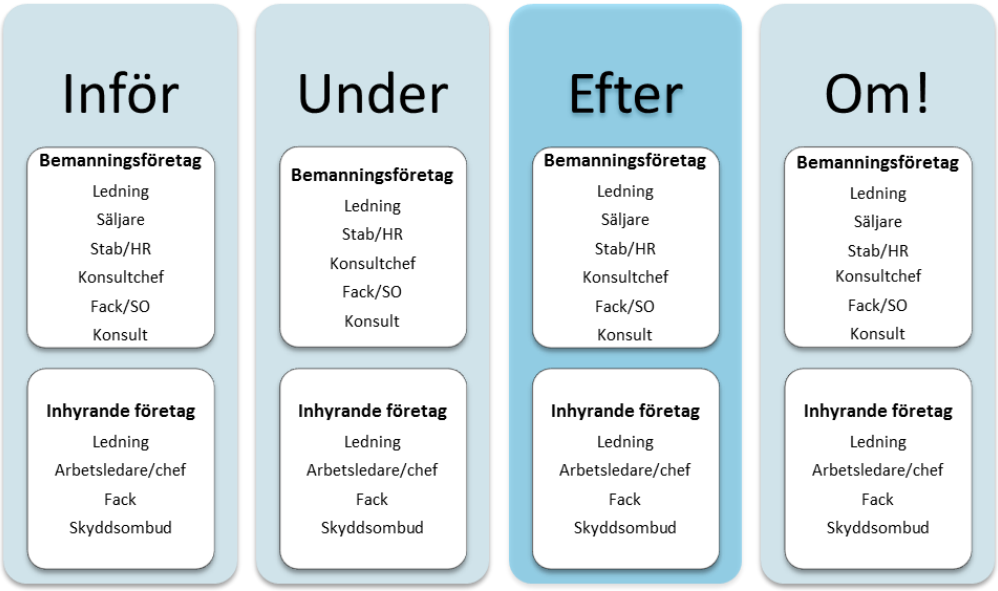
- ***Bevaka att introduktion av inhyrda fungerar***
  - Att inhyrda konsulter får samma information om sin egen arbetsmiljö som inhyrande företags ordinarie anställda.

- Att riskbedömningar är gjorda för konsulternas arbete.

- ***Bevaka att arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen också omfattar inhyrda konsulter***
  - Om konsulternas arbetsuppgifter ändras, att konsulten också får den arbetsmiljö- och säkerhetsinformation som behövs för de nya arbetsuppgifterna.
  - Ibland lyfta problem till arbetsledning/chef utan att konsulten behöver vara den som driver frågan.

- ***Se till att inhyrd personal också har möjlighet att rotera mellan arbetsuppgifter***

9. Efter – arbetsmiljöarbete efter ut/inhyrningsperioden



Nyttan av att följa upp och utvärdera ut/inhyrningsperioder

Efter ut/inhyrningsperioden har bemanningsföretag och inhyrande företag en möjlighet att följa upp både förberedelsearbetet, samarbetet under perioden och eventuella brister både för affärsnytta och för arbetsmiljö. Uppföljning och utvärdering ger möjlighet att lära från erfarenheter n vad gäller policys och rutiner för anställning/uthyrning men också för inhyrning, informationsöverföring kring arbetsuppgifter och arbetsmiljörisker, riskanalys, introduktionsprogram, skyddskläder, värdet av bemanningsföretagets respektive kundföretagets arbetsmiljöarbete och vad som bör ändras till nästa gång. Uppföljningen och är ett sätt att kvalitetssäkra de egna processerna

Vad fungerade bra? Vad kan förbättras? Vilka orsaker kan finnas för avvikelser från det förväntade resultatet? Hur kan risker minimeras?

EFTER Aktivitet **Aktör**	Utvärdera det egna arbetsmiljöarbetet inför och under perioden	Utvärdera samarbetet under perioden	Utvärdera val av partner
Bemanningsföretag			
Konsultchef	Har den egna insatsen varit tillräcklig?	Har samarbetet fungerat tillfredsställande?	Har samarbetet med kunden varit lönsamt för egna företaget?
Säljare	Efterfråga information om arbetsmiljöarbetet och om värdet av de egna insatserna	Efterfråga information om hur samarbetet fungerat	Efterfråga information om utfallet av valet av partner
HR/personal	Skapa rutiner för utvärdering av det egna arbetsmiljö-arbetet inför och under perioden	Skapa rutiner för utvärdering av samarbetet inför och under perioden	Sammanställa erfarenheter av olika kunders värde, inklusive arbetsmiljöarbete
Ledning	Säkerställa att arbetsmiljöarbetet inför och under perioden utvärderas	Säkerställa att samarbetet och formerna för det utvärderas	Utvärdera valet av kundföretag
Konsult	Berätta om upplevel-ser av bemannings-företagets arbets-miljöarbete	Berätta om hur samarbetet fungerat utifrån ditt perspektiv	Har arbetet varit tillfredsställande? Är kundens arbetsmiljöarbete tillfredsställande?
Inhyrande företag			
Arbetsledare	Har den egna insatsen varit tillräcklig?	Har samarbetet med konsulten och bemanningsföretaget varit tillfredsställande?	Ska samma bemanningsföretag anlitas igen?
Ledning	Säkerställ att företaget utvärderar det egna arbetsmiljöarbetet	Säkerställ att samarbetet med bemanningsföretaget utvärderas	Säkerställ att erfarenheter från inhyrningsperioden beaktas vid framtida val av partner
Fack/skyddsombud	Bevaka att företaget utvärderar det egna arbetsmiljöarbetet	Bevaka att samarbetet med bemanningsföretaget utvärderas	Bevaka att rätt sam-arbetspartners väljs i framtiden utifrån erfarenheten från inhyrningsperioden

9.1 Bemanningsföretaget – efter uthyrningsperioden

9.1.1 Ledning

Efter uthyrningsperioden är det lämpligt att **säkerställa att policys och rutiner för anställning och uthyrning samt** att **samarbetet under inhyrningsperioden** fungerar som avsett. Det handlar om både kundnöjdhet och konsulternas erfarenheter.

Medarbetarenkät och kundenkät?

Chef i bemanningsföretag:
Både och. Vi har gjort den tjänsten från – jämförelsesiffror på bemanningsbranschen. Vi tror ju bara en sak och förmedlar den – att vi är bäst – men vi vet ju inte. Nej. Ödmjukt sagt vi vet ju inte var vi är. Men från kunder som har haft flera bemanningsföretag inne har vi fått bra återkoppling – och vi försöker söka efter information om vad vi kan bli bättre på.
Kvalitet?
Ja, och det åter igen, vad är det vi jämförs med, det är bra med dåliga poäng också – vi kan inte gå och tro att vi är bra, vi måste veta.

Får företaget tag i kompetenta konsulter? Fungerar rutiner för att säljare ska kunna göra en enklare bedömning av arbetsmiljörisker och arbetsmiljöarbete hos kunden? Fungerar rutiner för att säkerställa att korrekt information kring arbetsuppgifter, arbetsmiljörisker och kompetenskrav förmedlas från kundföretagen? Fungerar rutiner för att utvärdera vilka kunder som ger bästa värde för bemanningsföretaget? Det är också lämpligt att **utvärdera kundens värde** för de egna affärerna.

Summering – Ledning, efter

- ***Säkerställ utvärdering av policys och rutiner***
- ***Säkerställ utvärdering av kunder***
- ***Vilka kunder ger bäst värde?***
- ***Finns det kunder som kan riskera företagets image?***

9.1.2 HR/personalfunktion

HR/personalfunktion kan bidra till utvärdering av uthyrningsperioder genom att **utveckla utvärderingsstöd för säljare och konsultchefer, att utvärdera policys och rutiner för säljare och konsultchefer att bedöma arbetsmiljö** och för att ställa rätt frågor vid kontakt med kundföretag. HR/ personalfunktion kan också **sammanställa erfarenheter från olika kunder vad gäller arbetsmiljöarbete och samarbete**. HR har normalt sett tillgång till information om alla de arbetsskador som inträffar i bemanningsföretaget. Det ger möjlighet att analysera skadorna och identifiera

behov av förebyggande eller andra insatser, exempelvis om många arbetsskador inträffar i ett visst kundföretag, i en viss yrkesgrupp etc. En sådan överblick kan vara svår att skaffa sig för en enskild konsultchef eller säljare. Här har bemanningsföretagets HR/personalfunktion en roll att fylla. Denna kunskap kan ligga till grund för det stöd som ges bland annat till säljare och konsultchefer.

Summering - HR/personalfunktion, efter

- ***Stöd för att utvärdera uthyrningsperiod/kund***
- ***Utvärdera policys och rutiner***
- ***Sammanställa erfarenheter av arbetsskador och hanteringen av arbetsmiljörisker hos kund***

9.1.3 Säljare

Det är viktigt att involvera säljarna i arbetet med utvärdering så att de kan förbättra sin bedömning av eventuella kunders arbetsmiljörisker och de överenskommelser som görs med kunder. Säljare kan **ges återkoppling på sin insats inför avtal från konsultchefer, HR/personalfunktion** samt **efterfråga återkoppling från kunder** för sin information kring bemanningsföretagets arbetsmiljö-arbete under uthyrningsperioden. De bör **delges återkoppling kring värdet av enskilda kundföretag för att kunna förbättra sitt arbete.** Säljarna bör också återkoppla värdet av stödet från HR/personalfunktion för sin bedömning av arbetsmiljön.

Summering – Säljare, efter:

- ***Bör ges återkoppling på sin insats från konsultchefer och HR/ personalfunktion***
- ***Bör efterfråga återkoppling från kund kring information inför uthyrning***
- ***Delges erfarenheter av värdet av enskilda kundföretag för att förbättra sitt arbete***

9.1.4 Konsultchef

Konsultchefen har möjlighet att **utvärdera kundens och eget arbetsmiljöarbete**, information och introduktion inför uthyrningsperioden, **samarbetet under uthyrningsperioden samt kundens värde för bemanningsföretaget.**

Intervjuerna med bemanningsanställda som råkat ut för arbetsskador har dessvärre gett flera exempel på situationer där inhyrande företag underlåtit att undersöka sin arbetsmiljö och/eller att vidta åtgärder – trots att problem varit väl kända. Detta har inneburit att inhyrda konsulter och ibland även företagets egen personal råkat ut för arbetsskador i arbetsmoment där olyckor/tillbud tidigare inträffat eller där risker och felaktigheter påpekats, ibland upprepade gånger.

Konsult: *Vid två tillfällen innan den här olyckan skedde så har den här trucken spårat ur, fast i en annan gång. Vilket jag har felanmält till företaget, jag har skrivit in det i en skaderapportspärm att det är fel på trucken, men den är inte reparerad. Och den här kvällen var det samma truck som jag hade spårat ur med två gånger tidigare men den här gången körde jag rakt in i ett emballage. De tidigare två gångerna så spårade jag ur mitt ut i gången och då hann jag ju stanna. Men den här gången körde jag ju inne i en smal gång.*

Genom konsultchefer eller andra som har möjlighet att följa upp konsulternas arbetsmiljö och upplevelser av sin arbetssituation, kan bemanningsföretaget verka för en god arbetsmiljö, även om det är kunden som råder över arbetsplatsen. Bemanningsföretagen har därför ett avsevärt handlingsutrymme för att ta sitt ansvar för det delade arbetsmiljöansvaret när konsulten befinner sig hos kund**. Ett sätt att ta detta ansvar är att rapportera till HR/personalfunktion uppdrag där en dålig arbetsmiljö och ett dåligt arbetsmiljöarbete hos kunden hotade konsultens säkerhet och hälsa**.

I samband med lyckade samarbeten kan konsultchefen med fördel fortsätta kontakt även efter uthyrningsperioden för att kunna sälja in konsulter för framtida uppdrag.

Konsultchef
Och där får man inte bli lat, tycker jag eller släppa kunden - för det var ju ett tag då ni inte hyrde någon men vi var ju ändå här, eller bara mailade något och hade lite kontakt. För släpper jag kunden så ringer ju han till någon annan när det finns behov. Och våra konsulter mår ju bra här, och vi mår bra med er och ni mår bra med oss, så det finns ingen anledning att vi ska släppa ett sådant samarbete.

Summering – Konsultchef, efter

- ***Utvärdera kundens och eget arbetsmiljöarbete, information, introduktion inför uthyrning***
- ***Utvärdera samarbetet under inhyrningsperioden***
- ***Förmedla information till HR/personalfunktion om företag som underlåtit att åtgärda arbetsmiljörisker***
- ***Utvärdera värdet av fortsatt samarbete med det inhyrande företaget***

9.1.5 Konsult

Konsulten har unik förstahandskunskap om sin situation som hen bör förmedla till såväl konsultchef som arbetsledare på det inhyrande företaget. Konsulten bör förmedla sitt perspektiv på matchning, egen kompetens i relation till det arbete som hen utfört, om arbetsuppgifterna varit utvecklande, om skyddsutrustning, hjälpmedel och introduktion varit tillräckliga/adekvata, om hen

haft tillräcklig kontakt med konsultchefen under uthyrningsperioden, om arbetsmiljörisker och arbetsmiljöarbete på inhyrande företag och om kontakter med arbetsledare, arbetskamrater och skyddsombud/fackliga organisationer på de inhyrande företaget.

Summering konsult

- ***Berätta för konsultchefen om dina erfarenheter och vad som skulle kunna förbättras***

9.2 Inhyrande företag – efter inhyrningsperioden

9.2.1 Ledning

Ledningen för det inhyrande företaget bör utnyttja tillfället att dra lärdomar från inhyrningsperioden vad gäller värdet av de inhyrda konsulterna och det anlitade bemanningsföretaget. **Säkerställ att företaget utvärderar om inhyrningsperioden gav det förväntade resultatet,** om konsulterna var kompetenta att utföra de uppgifter som de var anställda för, om bemanningsföretagets arbetsmiljöarbete var det förväntade, om samarbetet under inhyrningsperioden var tillfredsställande och vad som kan förbättras. Ledningen kan också ta initiativ till att **utvärdera det egna arbetet** för att hyra in konsulter och det egna företagets information kring arbetsmiljörisker, arbetsuppgifter, arbetsmiljöarbete, introduktion, skyddskläder, arbetsteknik mm. Ledningen bör också säkerställa att valet av bemanningsföretag utvärderas.

Summering – Ledning, efter

- ***Säkerställ att utvärdera värdet av bemanningsföretagets leverans och deras arbetsmiljöarbete inför och under inhyrningsperioden***
- ***Säkerställ att utvärdera det egna arbetet vid inhyrning***
- ***Utvärdera val av bemanningsföretag***

9.2.2 Arbetsledare/chef

Arbetsledare/chef har den bästa kunskapen om de inhyrda konsulternas insats, **av bemanningsföretagets leverans**, arbetsmiljöarbete och samarbete med företaget under inhyrningsperioden. De har också den bästa kunskapen om värdet av samarbete med konsultchefen, introduktionen och den egna informationen kring arbetsuppgifter, arbetsmiljörisker samt **värdet av det egna arbetsmiljöarbetet för de inhyrda**. Denna information bör de använda för att förbereda kommande inhyrningsperioder och förmedla till ledningen för att kunna **utvärdera det egna arbetet med inhyrning samt kommande val av samarbetspartners** och former för detta såsom inhyrningspolicy.

Chef på inhyrande företag:
– Men jag har samarbetat med tre stycken bemanningsföretag och har positiva erfarenheter av två. [Bemanningsföretag X] är det ena och ett annat [...] litet med två engagerade ägare som startade upp detta. Och så har jag jobbat med [ett större bemanningsföretag] och de kommer aldrig in här igen.
– Varför då?
– Därför att de behandlade folk som förbrukningsvaror och de tog inget större ansvar för vad det var för typ av människor som man fick. Jag bad en gång en kille att ta ned fötterna från bordet, han satt i verkstaden med fötterna på ett skrivbord och så sa jag det att du kan väl vara snäll och ta ned fötterna från skrivbordet för det gör inte ens våra anställda. Och då sa han; du, sa han – "jag är inte van att ta några direktiv"[...] Det var ju ett skräckexempel men, så reste han på sig och gick. Och han som var [konsultchef] han fick man inte tag på per telefon och det var väldigt sporadiskt.

Summering - Arbetsledare/chef, efter

- ***Utvärdera värdet av bemanningsföretagets leverans och deras arbetsmiljöarbete***
- ***Utvärdera det egna arbetet vid inhyrning och samarbete under perioden***
- ***Utvärdera val av bemanningsföretag***

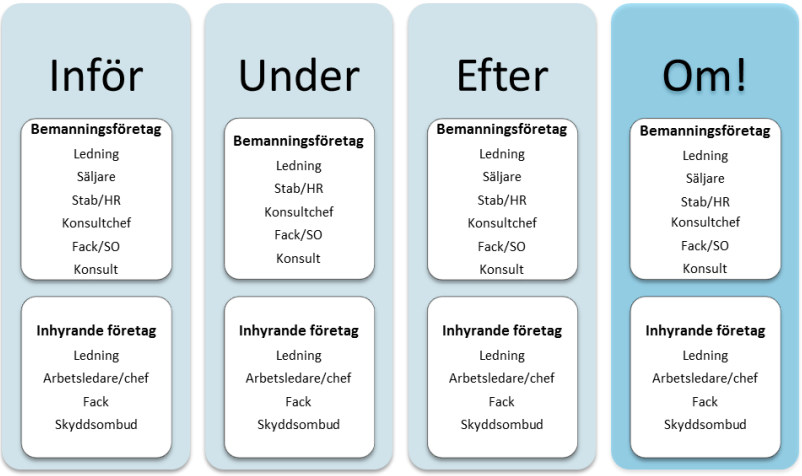
9.2.3 Fack/skyddsombud

Fackliga organisationer och skyddsombud har möjligheter att **utvärdera det inhyrande företagets inhyrningsarbete** från konsultens och från de anställdas perspektiv: ges konsulterna tillräckliga förutsättningar för att arbeta säkert och har de möjlighet att delta i arbetsplatsens arbetsmiljöarbete på samma villkor som de anställda? De har också möjlighet att **utvärdera det egna arbetet**: ger de tillräckligt stöd till konsulterna så att de kan hävda sina rättigheter och så att de skyddas från arbetsmiljörisker.

Summering - Fack/skyddsombud, efter

- ***Hur kan företagets introduktion, information och arbetsmiljöarbete förbättras?***
- ***Hur kan det egna arbetet för de inhyrda förbättras?***

10. Om! – Fungerande arbetsmiljöarbete vid olyckor och tillbud



10.1 Nyttan av att samordna arbetsmiljöarbetet efter en olycka eller ett tillbud

Enligt Arbetsmiljölagen har bemanningsföretag ansvar för att anmäla olyckor och allvarliga tillbud som deras anställda råkat ut för, även när de är uthyrda till kund. Inhyrande företag har ansvaret för arbetsplatsen och att den ska vara säker samt att vidta åtgärder för att förebygga att liknande olyckor inträffar igen. I anmälan ingår att beskriva orsaker till händelsen och att beskriva åtgärder för att förebygga liknande olyckor. Eftersom bemanningsföretaget inte har omedelbar tillgång till information kring olyckor som inträffat hos kundföretag och heller inte har möjlighet att besluta om några åtgärder i kundföretaget, krävs ett ingående samarbete mellan bemanningsföretag och kundföretag för att dessa händelser ska kunna utredas och liknande olyckor förebyggas.

OM Aktivitet **Aktör**	Akut omhändertagande	Arbetsskadeanmälan/ utredning	Åtgärder: rehabilitering, undanröja risker i arbetsmiljön
Bemanningsföretag			
Konsultchef	Säkerställa att konsulten tas om hand efter arbetsskada inträffat	Säkerställa att anmälan och utredning görs	Säkerställa att rehabilitering görs och verka för att risker hos inhyrande företag undanröjs
Säljare	Efterfråga avtal med inhyrande företag om rutiner vid arbetsskador	Efterfråga information om arbetsskador hos inhyrande företag	
HR/personal		Utarbeta rutiner till stöd för konsultchefer	Utarbeta rutiner till stöd för konsultchefer, deltagande och stöd vid rehab
Ledning	Säkerställ att avtal med kund omfattar rutiner för omhändertagande	Skapa rutiner för konsultchef och säljare, följ upp att de är användbara och används	Skaparutiner för konsultchef och säljare, följ upp att de är användbara och används
Konsult	Informera om ev. brister i arbetsmiljön som bidragit till arbetsskadan	Anmäl arbetsskadan via bemanningsföretag och/eller via inhyrande företag	Delta i rehabiliteringsarbete
Inhyrande företag			
Arbetsledare	Ta hand om den arbetsskadade	Anmäl och utred arbetsskadan	Verka för rehabilitering och för att undanröja risker
Ledning	Säkerställ omhändertagande	Se till att arbetsskadan anmäls och utreds	Säkerställ rehabilitering och åtgärda ev. risker
Fack/skyddsombud	Bevaka att konsulten tas om hand	Bevaka och stöd arbetet med anmälan, utredning och att förebyggande åtgärder vidtas	Bevaka och delta i arbetet med rehabilitering och att undanröja risker

Två problem kring anmälan

I vår studie har det blivit tydligt att det ibland finns en **kunskapsbrist kring reglerna för anmälan av arbetsskada**, såväl hos konsulten och bemanningsföretagen som för kundföretagen. Sådan kunskap är givetvis en förutsättning för att anmälan ska bli gjord och att den ska bli gjord på rätt sätt, liksom vad den ska leda till. Här har alla inblandade parter ett ansvar för att se till att reglerna följs.

Det är inte alla som känner till reglerna om vem som ansvarar för vad efter en olycka …
Konsult:
"Arbetsskadeanmälan gjorde jag tillsammans med skyddsombudet på företaget. Det var en liten dispyt då. Skyddsombudet tyckte att min chef skulle vara med och skriva arbetsskadeanmälan, men det tyckte inte min chef på bemanningsföretaget utan att det räckte att företaget skrev den. Kundföretaget tyckte också det, eftersom bemanningsföretaget är min arbetsgivare. Men till slut fick jag göra den här på kontoret, för mina chefer på bemanningsföretaget vet liksom inte vad arbetsuppgifterna är, och vad som kan göras för att förhindra att det ska hända igen."

Konsulterna har i sin situation svårt att vara pådrivande, vilket pekar på nödvändigheten av att ansvarsförhållanden och rutiner vid olyckor och tillbud klargörs mellan bemanningsföretaget och kundföretaget vid varje uppdrag.

… men samarbete kan fungera bra och leda till att risker åtgärdas
VD för ett bemanningsföretag:
"om det inträffar en olycka på en arbetsplats så gör vi en utvärdering på arbetsplatsen. Vi anmäler i sedvanlig ordning och så har vi ett möte på arbetsplatsen med inblandade, platschef, skyddsombud och killen. Insatsen sedan ligger på arbetsplatsen så vi gör endast en utvärdering och ser vad olyckan beror på."

10.2 Bemanningsföretaget – Om!

10.2.1 Företagsledningen

Klargör ansvar och rutiner vid en arbetsskada
Uppdelningen av ansvar mellan bemanningsföretag och kund när det gäller att göra anmälan respektive att vidta åtgärder efter en olycka innebär en större utmaning än motsvarande förfarande inom enskilda företag. Att bemanningsföretaget står för arbetsskadeanmälan kan ses som en avlastning för kunden, men ställer krav på att bemanningsföretaget faktiskt blir informerade om vad som hänt, samt att det finns god kommunikation mellan parterna när det gäller efterspelet till händelsen, såsom utredningar av orsaker och vidtagande av åtgärder. Det sistnämnda är viktigt för att samma eller andra konsulter inte ska utsättas för risker som kvarstår för att inte kunden åtgärdat de felaktigheter som lett till händelsen.

Företagsledningen behöver **se till att det finns tydliga instruktioner till alla parter inom den egna organisationen**, såväl till konsulter, konsultchefer som till personalfunktioner. Om något händer ska ingen aktör behöva tveka kring vad som gäller och hur man förväntas agera**.** Bland annat bör det finnas en **policy för kontakt med kund vid en olycka för att utreda orsaker och åtgärder.** Det bör också finnas **klara rutiner för vad som gäller i de fall kunder inte åtgärdar de arbetsmiljöproblem som lett till att en konsult skadats i arbetet.** I större bemannings-

företag finns vanligtvis en stab och personalfunktion som arbetar med företagsövergripande frågor och tar fram rutiner. I mindre bemanningsföretag finns inte alltid en sådan funktion. Då kan företagsledningen behöva ta hand om en del arbetsuppgifter som normalt sett ligger på en stabsfunktion.

Följ upp att rutiner och policy är användbara och används
När företagsledningen tar olyckor och tillbud på allvar skickar det signaler till övriga organisationen och bidrar till att **skapa det som ibland kallas för "säkerhetskultur"**. Det är därför viktigt att alla led i en organisation – inklusive ledningen – ställer sig bakom och agerar enligt företagets policy.

> ***Affärsområdeschef:*** *Alltså arbetsolyckor ja, arbetsskador/tillbud är första punkten på våra ledningsgruppsmöten. Då blir det ju medvetet och kulturbyggande, ja, så det inte bara stannar nere hos konsultchefen som anmäler.*

Brist på uppföljning riskerar att minska tilliten till organisationens värderingar och rutiner.
För att företagets värderingar och rutiner ska hållas levande och vara relevanta behöver policys följas upp. Företaget behöver styras mot likhet i arbetssätt – med hänsyn taget till eventuella variationer i uppdrag och inriktning. Företagets varumärke påverkas av hur konsulter, kunder och allmänhet uppfattar att företaget lever upp till sina värderingar, däribland hur de behandlar sina anställda, så det finns goda skäl att se till att chefer och annan personal följer fattade beslut och arbetar efter företagets gemensamma riktlinjer.

Summering – Ledning, om

- ***Klargör ansvar och rutiner vid en arbetsskada***
  - Se till att det finns tydliga instruktioner till alla parter inom den egna organisationen.
  - Det bör finnas en policy för kontakt med kunder som inte åtgärdar arbetsmiljöproblem som lett till att en konsult skadats i arbetet.
- ***Följ upp att rutiner och policy är användbara och används***
  - Brist på uppföljning riskerar att minska tilliten till organisationens värderingar och rutiner.

10.2.2 Konsultchef

Omhändertagande efter olycka
En olycka, men även ett tillbud kan vara en mycket traumatisk upplevelse och ibland kan man ha svårt att klara av situationen på egen hand. **Konsultchefen behöver säkerställa att den som skadats tas om hand** och får hjälp, även om det vanligtvis är enklast att konsulten får den hjälpen från arbetsplatsen. Det är inte alltid konsultchefen får reda på vad som hänt förrän efter flera timmar eller först nästa dag och konsultchefen kan därför ha svårt att bistå i det akuta omhändertagandet. Konsultchefen kan ändå prata med konsulten (om det är möjligt) och kontrollera att det akuta omhändertagandet fungerat. Här bidrar också en god relation mellan

konsultchef och kund till att göra kommunikationen snabb och enkel. Helst ska rutiner och uppgiftsfördelning mellan kund och bemanningsföretag vara klargjord redan vid uppdragets inledningsskede, men det kan finnas skäl att rekapitulera detta ibland så att ingen tvekan uppstår.

En del kundföretag har väl utvecklade rutiner för tillbud och olyckor som också omfattar inhyrd personal. Från sådana kunder har bemanningsföretagen möjlighet att lära via konsultchefer och konsulter för att kunna dra nytta av dessa erfarenheter vid utformning av det egna företagets rutiner.

Fungerande rutiner för omhändertagande:
Konsult:
Efter olyckan när jag var nära att köra på en person som sprang över järnvägsspåret blev jag avstängd för resten av min arbetsperiod och de var väldigt noga med att jag hade någon hemma hos mig och så och inte behövde vara ensam. Sedan gick ett par dagar och fick lugna ned mig. Är det så att man kör ihjäl någon blir man direkt skjutsad till en psykolog och får hjälp på en psykmottagning men i och med att ingen blev skadad och jag mest blev chockad så kände jag att det räckte om jag fick vara hemma ett tag och smälta det här lite. Och så hade jag tillgång till att träffa en psykolog om jag kände att jag behövde det, men jag hanterade det, jag kände att jag hanterade det ganska bra och kunde komma tillbaka till arbetet igen. Så jag tackade nej till psykolog, men visste att erbjudandet fanns.

Konsultchefen ska stödja konsulten när det gäller anmälan om arbetsskada och tillbud
Arbetsskadeanmälan är enbart en anmälan och avgör inte vem som är ansvarig eller vållande till skadan. Det finns alltså inget skäl att vägra skriva eller skriva under en arbetsskadeanmälan. Ett problem är dock att det förekommer att varken konsult eller kund – eller konsultchef – vet vad som gäller och att denna osäkerhet kan skapa konflikter mellan alla tre parter. Det är därför viktigt att klargöra tillvägagångssätt så att ingen osäkerhet råder om olyckan är framme. **Konsultchefen behöver känna till vad som gäller för arbetsskadeanmälningar** för att vara trygg i att det hela sköts på rätt sätt och att rätt personer nås av rätt information.

Visste du hur du skulle göra direkt efter olyckan, vem du skulle kontakta etc.?
Konsult:
Ja, jag ringer ju bara och berättar vad som har hänt och så kontaktar de min familj, de har anhöriglista och så ifall något händer. Jag har en väldigt seriös arbetsgivare.

Ofta har bemanningsföretag rutiner för hur arbetsskador ska hanteras. Konsultchefen ska naturligtvis känna till och följa eventuella sådana rutiner. Konsultchefen behöver också veta vad som gäller vid en arbetsskada och hur hen kan hjälpa och stödja konsulten som råkat ut för skadan, bland annat när det gäller att anmälan blir skriven och inlämnad till rätt försäkring. Det är en fördel om konsultchefer har tillgång till enkla och tydliga instruktioner från bemanningsföretaget för att minska risken att konsultchefen handlar fel på grund av okunskap.

Konsultchefens stöd vid anmälan av tillbud och olyckor har stor betydelse, särskilt med tanke på att konsulter uppger att de upplever sig vara utbytbara och att de därav är ovilliga att rikta kritik mot kunden när det gäller arbetsmiljö. Här måste konsulten kunna känna sig trygg i att kunna anmäla arbetsskada och tillbud utan att själv drabbas. Konsultchefen har en viktig uppgift i att, med stöd i företagets policy och värderingar, se till att konsulterna känner en sådan trygghet i att en anmälan hanteras som den ska och att åtgärder vidtas för att minska risken för ytterligare tillbud.

Konsultchefen kan behöva stöd av interna rutiner och policys för att ställa krav på kunden. Det händer att såväl arbetsmiljö som arbetsmiljöarbete hos det inhyrande företaget är klart eftersatt och undermåligt, vilket ställer stora krav på bemanningsföretaget.

Konsult:
Jag jobbade kväll och olyckan inträffade vid kl. 20 och jag skulle sluta vid 22. Jag skulle lämna pallen på pallplats och då kom en stor truck bakifrån och körde på mig på ryggen. Kollegan som körde trucken sa att det inte var meningen. Jag vet inte om han tittade åt andra hållet. Jag upplevde att jag inte kunde andas, jag började svettas och jag kände att jag fick väldigt ont i nacken och ryggen. Jag ramlade och sedan stödde jag upp mig och efter några minuter kände jag det här, först blev jag bara chockad. Men sedan efter några minuter så kände jag att jag hade ont, värme och sådant. Jag gick fram till chefen och berättade flera gånger och han sa att jag skulle fortsätta med det jag gjorde. Men till slut sa jag att jag inte kan fortsätta. Så jag fick jobba en timme till men jag kunde inte stå på fötterna och jag gick fram till dom och sa att jag måste till sjukhuset och han sa att "ja, du gör som du vill". Så jag körde bilen till akuten. Ingen hjälpte mig till sjukhuset. Det värsta var att dagen därpå när bemanningsföretaget ringde till företaget så nekade dom och sa att inget hade inträffat.

Konsult:
Jag fick ringa och påminna om att min chef skulle skriva en arbetsskadeanmälan för den arbetsskada jag råkat ut för. Det hade de aldrig gjort förut.

Konsult:
Jag ringde till min chef på morgonen då för det här hände ju på kvällen. Jag ringde och berättade att jag hade ont, att jag hade krockat med trucken och att jag skulle till läkaren och så. Och min chef, alltså hon var jättegullig och brydde sig och så, hon tyckte det här var jättetråkigt men så fort det kom till försäkringsfrågor så var hon väldigt okunnig. Hon visste inte vad det var som gällde och visste inte vart hon skulle vända sig. Och jag fick komma in och skriva i två olika omgångar och skriva olika papper bara för att hon hade skickat papprena fel och de skulle till AFA och plötsligt skulle de inte till AFA utan till kundföretagets försäkringsbolag.

Jag bad henne att kolla upp det, men det hände ju inte något så det slutade med att jag ringde högsta chefen på mitt företag och sa att jag blev riktigt besviken för jag blev så åsidosatt och att hon inte kunde hjälpa mig med försäkringsfrågor. Och det förstod han och det tyckte han var tråkigt men sedan hörde jag ju inget ifrån honom heller. Och så var det bråk på kundföretaget för när det väl kom fram då att det var kundföretagets försäkring som skulle täcka mina kostnader, så tog det 3 månader innan de anmälde det till försäkringsbolaget.

Kommentar: Reglerna för försäkringar är att fordonsolyckor hanteras via fordonsförsäkringen (som hanteras av inhyrande företag), inte via arbetsskadeförsäkringen (som hanteras av bemanningsföretaget). Det är viktigt att anmälan om skada görs till rätt försäkring.

Konsultchefen behöver följa upp att åtgärder vidtas så att andra konsulter inte råkar ut för liknande händelser. När en olycka eller ett tillbud inträffat, behöver man ofta vidta åtgärder för att förhindra att en liknande skada inträffar igen. När konsulten anmält en arbetsskada eller ett tillbud behöver konsultchefen följa upp händelsen tillsammans med konsulten, kundföretagets arbetsledare eller annan lämplig person och skyddsombud.

Konsulter som råkat ut för arbetsskador berättar om arbetsplatser där flera råkat ut för samma typ av olyckor, på samma arbetsplats, utan att några åtgärder vidtas. Om bemanningsföretaget ska bemanna samma eller ett liknande arbete, är det därför väl motiverat att följa upp att åtgärder har vitagits för att förebygga liknande olyckor. Detta kan också ingå som ett led i konsultchefens allmänna uppföljning av arbetsmiljöarbetet på kundföretaget. Om en arbetsplats är särskilt olycksdrabbad – oavsett om det rör sig om de egna konsulterna eller ej – och kundföretaget inte vidtagit några åtgärder så finns det skäl att ställa krav på kunden. I bästa fall kan bemannings-företaget också bidra med erfarenheter från hur andra arbetsplatser löst liknande problem.

När samarbetet med inhyrande företag inte fungerar

Konsultchefen kan behöva stöd av interna rutiner och policys för att ställa krav på kunden. Det förekommer att det uppstår meningsskiljaktigheter mellan bemanningsföretaget och det inhyrande företaget om olyckor och tillbud. Det förekommer att kundföretagen inte åtgärdar risker som visat sig leda till olyckor.

Var olyckan möjlig att förutse?
Konsult:
Ja, just där skulle det gå att förutse. Jag hade påtalat problemet och det hade även ordinarie personal. Men det är billigare att ta in en inhyrd och när den går sönder så kan skicka i väg den och ta en ny istället för att investera i robotar. Och det sa de för 3-4 år sedan också.

Konsult:
Just på den balansen har det hänt åtminstone två gånger att någon skadat sig där. Man sa till mig att "det finns en handlingsplan" och "det finns riskanalyser och det ska åtgärdas" men det blir tydligen aldrig åtgärdat utan istället kan man hänvisa till att "jo, men det finns en handlingsplan vi har bara inte hunnit genomföra det än". Den har man tydligen gjort förra gången det hände en olycka och det var väl flera år sedan, tror jag och så har det inte hänt någonting utan man har kollat på det och "nej, men vi ska fixa det här men det får vi göra när vi får tid och så där…." och då blir det aldrig av.

Konsult:
Jag var klar med en order och skulle lämna pallen på pallplats och då kom en truck bakifrån och körde på mig på ryggen. Flera truckolyckor inträffade under den tiden jag var där, även om det inte var så allvarligt. Men de reagerade inte. Det var de som blev påkörda och blev skadade. En tjej från ett annat bemanningsföretag som körde på en stolpe, hon blev sparkad på en gång. De gjorde ingenting om något hände.

Det kan vara svårt för konsultchefen att hantera en sådan situation, speciellt om den uppkommer utan förvarning. Om företaget har tydliga policys och rutiner för sådana situationer, kan det vara ett bra stöd för konsultchefen.

I en situation där det exempelvis visar sig att inhyrande företag negligerat en olycka och inte hjälpt till med omhändertagandet av den skadade konsulten eller kanske t o m krävt att arbetet skulle fortgå trots att konsulten skadats, krävs särskilda insatser från konsultchefen. Här har bemanningsföretaget ett ansvar att klargöra vad som gäller för att säkra konsulternas – liksom den ordinarie personalens – arbetsmiljö, eller i värsta fall avsluta uppdraget hos denna kund.

Konsultchefen bör även följa upp långsiktiga risker för arbetsskador och arbetssjukdomar. Det är inte enbart olycksrisker som ska följas upp utan även andra, mer långsiktiga risker för hälsan i arbetet. Om en arbetsskada uppkommer på grund av förslitning finns skäl för bemanningsföretaget att följa upp hur kundföretaget arbetar med att förhindra ytterligare skador. Detta kan vara svårare och kräva mer ingående kommunikation med kundföretaget, men är viktigt för att undvika en situation där kundföretaget enbart ersätter arbetsskadade med nya konsulter och inte tar sitt arbetsmiljöansvar och åtgärdar problemet.

Konsult:
Jag lyfte produkterna. Det går ganska snabbt när de kommer på ett rullande band, och då har man inte tid att lyfta rätt. Utan jag lyfte dem med mina axlar från en dålig höjd i 8 timmar om dagen och det gjorde att jag fick en inflammation i höger axel och än i dag har jag ont. Men då när jag fick min skada så berättade flera personer som är tillsvidareanställda vid samma företag att det var jättemånga som blev sjukskrivna när de började jobba där."

Konsultchef
Vi har ju riktlinjer och policys och checklistor för allt, så det är ganska enkelt att vara konsultchef hos oss, kan jag tycka. För det finns personalhandbok för mig som inne medarbetare, som jag kan titta för mig men det finns även som konsulterna kan läsa, det finns en lönehandbok, och det finns allting. Så det är väldigt tydligt tycker jag.

Tydliggör kundnyttan av en god arbetsmiljö. En del konsultchefer har beskrivit hur de arbetar för att föra en konstruktiv dialog med kunden som tydliggör nyttan av att vare sig konsulterna eller företagets egna anställda kan arbeta utan att riskera att skadas i arbetet. Det förekommer naturligtvis också att en sådan konstruktiv dialog inte är möjlig och i sådana fall händer det också att bemanningsföretaget väljer att inte längre hyra ut konsulter till företaget.

Konsultchef
Våra värderingar sitter i väggarna kan man säga. De har matats in genom åren och det har varit stort fokus på t ex att tåla genomlysning. Vi tar t ex inte ett uppdrag som inte är OK, bara för att tjäna pengar.

Summering – Konsultchef, om

- ***Säkerställ omhändertagande efter olycka***
  - Konsultchefen behöver säkerställa att den som skadats tas om hand på rätt sätt.
- ***Konsultchefen ska ta emot anmälan från konsulten om arbetsskada och tillbud***
  - Konsultchefen behöver känna till vad som gäller för arbetsskadeanmälningar.
- ***Konsultchefen bör säkerställa att åtgärder vidtas***
  - Konsultchefen behöver följa upp att åtgärder vidtas, så att andra konsulter inte råkar ut för liknande händelser.
  - Konsultchefen bör även följa upp långsiktiga risker för arbetsskador och arbetssjukdomar.
- ***När samarbetet med inhyrande företag inte fungerar***
  - Konsultchefen kan behöva stöd av interna rutiner och policys för att ställa krav på kunden.
  - Tydliggör kundnyttan av en god arbetsmiljö.

10.2.3 HR/personalfunktion

HR- eller personalfunktionen i bemanningsföretag ska vara ett stöd för konsultcheferna, också när det gäller olycksfall. För många konsultchefer är exempelvis konsulter som drabbas av arbetsskador en sällanhändelse, vilket gör det svårt att känna till alla rutiner och förhållningssätt. HR-funktionen kan exempelvis bistå med stöd för anmälan, omhändertagande, rehabilitering och arbetsanpassning samt stöd i kontakterna med kunden.

Stöd för omhändertagande, arbetsskadeanmälan, utredning och åtgärder
Uthyrda konsulter som råkar ut för en olycka eller annan kritisk händelse i arbetet kan uppleva att de befinner sig i en utsatt situation, då de är osäkra på huruvida det inhyrande företaget kommer att reagera, om de tar hand om konsulten eller istället är snabba att få den skadade konsulten utbytt. Konsultchefernas stöttning till konsulterna är viktig, men **konsultcheferna kan behöva stöd för att klara detta arbete, såsom med arbetsskadeanmälan, utredning och åtgärder**. Det måste vara tydligt för konsultcheferna vad som ska anmälas (arbetsskador men också allvarliga olyckor och tillbud, dvs. olyckor som ledde till allvarlig skada eller som drabbade flera och tillbud som kunde resulterat i allvarlig skada) och vem som sköter om anmälan (exempelvis konsultchefen eller HR). Arbetsskador anmäls till Arbetsmiljöverket och Försäkringskassan, t ex via Arbetsmiljöverkets hemsida). HR/personalfunktion kan utarbeta företagsgemensamma egna rutiner och stöd för arbetsskadeanmälan. Det kan handla om stöd i arbetet med rehabilitering och arbetsanpassning för konsulter som råkat ut för arbetsskador. Särskilt viktigt är stödet när det finns behov av omplacering av någon som inte längre klarar sina tidigare arbetsuppgifter.

Konsultchef:
Vi har ju riktlinjer och policys och checklistor för allt, så det är ganska enkelt att vara konsultchef hos oss, kan jag tycka. För det finns personalhandbok för mig som inne medarbetare, som jag kan titta för mig men det finns även som konsulterna kan läsa, det finns en lönehandbok, och det finns allting. Så det är väldigt tydligt tycker jag.

Att sammanställa erfarenheter av arbetsskador
HR-funktionen har normalt sett tillgång till information om alla de arbetsskador som inträffar i bemanningsföretaget. Det ger möjlighet att analysera skadorna och identifiera behov av förebyggande eller andra insatser, exempelvis om många arbetsskador inträffar i ett visst kundföretag, i en viss yrkesgrupp etcetera. En sådan överblick kan vara svår att skaffa sig för en enskild konsultchef eller säljare och här har bemanningsföretagets HR/personalfunktion en roll att fylla. Denna kunskap kan sedan ligga till grund för det stöd som ges bland annat till säljare och konsultchefer.

Summering - HR/personalfunktion, om

- ***Stöd för omhändertagande, arbetsskadeanmälan, utredning och åtgärder***
  - Stöd i det akuta omhändertagandet av konsult som skadats i arbetet.

- Konsultchef kan behöva stöd för arbetsskadeanmälan, utredning och åtgärder
- Följ upp att policys och rutiner följs och fungerar som ett stöd i det dagliga arbetet för konsultchefer och konsulter.
- Stöd i kontakterna med kunden när samarbetet om arbetsmiljön inte fungerar

➢ ***Att sammanställa erfarenheter av arbetsskador***

10.2.4 Konsulten

När man råkar ut för en arbetsskada kan det vara svårt att i detalj veta eller komma ihåg vad man ska göra. Bemanningsföretag har ofta rutiner för detta och det då är det viktigt att konsulterna känner till och har snabb tillgång till dessa rutiner. Helst bör bemanningsföretaget förse konsulterna med instruktioner i en form som är lätt att ha till hands, exempelvis i en innerficka i arbetskläderna eller via jobbmobil. Intervjuerna med konsulter som råkat ut för arbetsskador visar att många varit osäkra på vad de ska göra och de dessutom ibland fått felaktig information både från konsultchef och från det inhyrande företaget. Följande punkter kan vara bra att känna till:

- Konsulten ska informera chefen på bemanningsföretaget så snabbt som möjligt om vad som hänt.
- Bemanningsföretaget ska skicka in anmälan om arbetsskada till Arbetsmiljöverket. Anmälan görs via Arbetsmiljöverkets webbplats och innebär inte att man erkänner sig som vållande eller på annat sätt tar på sig ansvaret för arbetsskadan. Det finns alltså inget skäl för arbetsgivaren att vägra skicka in anmälan.
- För den som råkar ut för en arbetsskada, är det viktigt att anmälan skickas in, eftersom det också kan ha betydelse för ersättning (anmälan går också till Försäkringskassan).
- Om det är aktuellt med särskild ersättning för skadan (utöver ersättningen från Försäkringskassan), ska anmälan också skickas in till AFA Försäkring. Detta görs av den som råkat ut för skadan, inte av arbetsgivaren. Om skadan rör en fordonsolycka (t ex truckolycka), gäller istället trafikförsäkringen och anmälan görs i sådana fall av det företag där skadan inträffade.
- Det är viktigt att en skada anmäls även om skadan inte omedelbart upplevs som allvarlig. Symptom kan komma vid ett senare tillfälle och en anmälan är viktig för att reda ut orsaker till eventuella framtida men också för att få ersättning för skador som uppkommer senare.
- Det är ofta bra att ha kontakt med skyddsombud, både på bemanningsföretaget och hos inhyrande företag om den inträffade skadan.

10.2.5 Skyddsombud

När någon inhyrd konsult råkat ut för en arbetsskada eller tillbud, kan skyddsombudet bevaka att anmälan, rehabilitering, arbetsanpassning och åtgärder sker för att stötta konsulten och för att förhindra framtida skador.

Skyddsombudet kan **stötta konsultchef och arbetsledare med kunskaper.** Bevaka om det finns skäl att också anmäla arbetsskadan till AFA Försäkring eller till annan relevant försäkring

(exempelvis trafikförsäkringen för fordonsolyckor) och vid behov stötta när konsulten gör en sådan anmälan.

Skyddsombudet kan vid behov **stötta konsulten vid eventuell rehabilitering** och diskussioner om nya eller ändrade arbetsuppgifter som beror på funktionsnedsättning efter arbetsskadan.

Skyddsombuden kan också **samverka med HR-avdelningen** och bevaka att arbetsskador sammanställs och analyseras, så att det exempelvis uppmärksammas om det förekommer upprepade arbetsskador och tillbud hos något kundföretag eller om det är någon yrkesgrupp eller annat som råkar ut för många skador.

Summering – Skyddsombud, om

- ***Bevaka anmälan om arbetsskada***
- ***Stödja konsulten, konsultchef och arbetsledare i arbetet med anmälan. Vid behov stötta konsulten vid eventuell rehabilitering och ändrade arbetsuppgifter***
- ***Bevaka att arbetsskador sammanställs och analyseras***

10.3 Inhyrande företag

10.3.1 Företagsledning

Inhyrande företag ansvarar för arbetsmiljön för konsulterna och de ska också omfattas av arbetsplatsens arbetsmiljöarbete. Inhyrande företag behöver därför följa upp arbetsskadan och **utreda varför** skadan inträffade och **vidta åtgärder** för att något liknande inte ska hända igen. Det är viktigt att arbetsledare och chefer är införstådda med detta och inte utgår från att konsulternas arbetsmiljö enbart är en fråga för bemanningsföretaget. **Företagsledningen behöver tydliggöra vad som gäller om någon inhyrd konsult skadas och vidta åtgärder enligt Arbetsmiljölagen och föreskrifterna om Systematiskt arbetsmiljöarbete.** Inhyrande företag har formellt sett inget ansvar för rehabilitering eller arbetsanpassning, det ansvaret ligger på bemanningsföretaget. Här kan naturligtvis kundföretaget utveckla en egen policy om vilka insatser och vilket förhållningssätt som ska gälla exempelvis när det gäller att **samverka med bemanningsföretaget vid rehabilitering eller arbetsanpassning**.

Arbetsskador behöver sammanställas och analyseras, för att man ska kunna se mönster och kunna bedriva ett effektivt åtgärdsarbete. **Säkerställ att olyckor som drabbar inhyrda konsulter följs upp på samma sätt som om olyckan drabbat företagets egna anställda och att åtgärder vidtas för att förebygga liknande olyckor**. Det kan finnas skäl att ägna särskild uppmärksamhet åt sådant som drabbar konsulterna, exempelvis om dessa arbetar med särskilt riskfyllda eller slitsamma arbetsuppgifter.

Summering – Ledning, om

- **Inhyrande företag ansvarar för arbetsmiljön för konsulterna: utreda varför skadan inträffade och vidta åtgärder**
- **Besluta för principer om eventuell samverkan vid rehabilitering eller arbetsanpassning**
- **Inkludera inhyrdas arbetsskador vid sammanställning och analys av företagets arbetsskador**

10.3.2 Arbetsledare/chef

Om en inhyrd konsult råkar ut för en arbetsskada eller ett tillbud gäller i stort samma regler och rutiner som om ordinarie personal blir skadad. Det som skiljer är att bemanningsföretaget har ansvaret att anmäla arbetsskadan till Arbetsmiljöverket, samt ansvarar för eventuell arbetsinriktad rehabilitering. För övriga ansvarsområden utför arbetsledare/chef sina ordinarie uppgifter i arbetsmiljöarbetet. Arbetsledare och chefer på inhyrande företag har därmed flera viktiga funktioner att fylla när det gäller att hantera olyckor och tillbud som drabbar inhyrd personal.

Akut omhändertagande. Arbetsledare/chef är ofta den person som naturligt får ansvaret för att se till att den som skadats tas om hand och att konsultchef och andra berörda informeras, inklusive konsultchefen på bemanningsföretaget.

Bidra till arbetsskadeanmälan. Även om anmälan om arbetsskada görs av bemanningsföretaget behöver arbetsledare/chef lämna uppgifter till bemanningsföretaget för att de ska kunna fylla i anmälan, främst om orsaker till arbetsskadan och åtgärder för att undvika liknande skador.

Informera den egna arbetsplatsens skyddsorganisation. Arbetsledare/chef behöver också informera den egna arbetsplatsens skyddsorganisation och skyddsombud om vad som hänt.

Ansvara för eller delta i utredning. Orsakerna bakom en skada som inträffat behöver följas upp och utredas och åtgärder ska vidtas för att undvika liknande skador. Arbetsledare är vanligtvis väl insatt i förhållandena på arbetsplatsen och bör därför vara delaktig i (och ansvarar ibland för) en sådan uppföljning.

Delta i uppföljning inför framtida uthyrning. Det är en fördel om uppföljningen kan göras i samråd mellan bemanningsföretaget och inhyrande företag, eftersom en analys av orsaker behöver ta hänsyn både till sådant som inhyrande företag bäst känner till (arbetsplatsen, arbetsuppgifterna, processer och utrustning) och sådant som bemanningsföretaget har bättre kunskap om (konsultens kompetens och erfarenhet om händelseförlopp, förhållande etc.). Slutsatserna från en sådan uppföljning är viktiga att ha med sig i diskussioner om vidare inhyrning av personal. Exempelvis kan man behöva ställa andra krav på behörighet eller kvalifikation hos konsulterna, eller ge konsulterna bättre introduktion.

Konsultchef:
Om det inträffar en olycka på en arbetsplats så gör vi en utvärdering på arbetsplatsen. Vi anmäler i sedvanlig ordning och så har vi ett möte på arbetsplatsen med inblandade, platschef, skyddsombud och killen. Insatsen sedan ligger på arbetsplatsen så vi gör endast en utvärdering och ser vad olyckan beror på.

Summering – Arbetsledare/chef, om

- **Ansvara för akut omhändertagande**
- **Bidra till arbetsskadeanmälan**.
- **Informera den egna arbetsplatsens skyddsorganisation**
- **Ansvara för eller delta i utredning**
- **Delta i uppföljning inför framtida uthyrning**

10.3.3 Skyddsombud

Skyddsombudets uppgift är att bevaka och driva arbetsmiljöfrågor – vilket också inkluderar arbetsmiljön för inhyrda konsulter utför och den arbetsmiljö som de befinner sig i. Inhyrda konsulter ska enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) omfattas av arbetsplatsens arbetsmiljöarbete. Skyddsombud kan därmed bistå också inhyrda konsulter exempelvis med stöd när det gäller anmälan av arbetsskada. Det är alltså i detta avseende ingen skillnad om den som råkat ut för ett tillbud eller skadats i en olycka är anställd på det inhyrande företaget eller är inhyrd från ett bemanningsföretag, eller om den skadade är ansluten till samma fackförbund som skyddsombudet eller ej.

Bevaka att anmälan sker på rätt sätt. Bevaka att anmälan om arbetsskada lämnas in till Arbetsmiljöverket. Bevaka om det finns skäl att också anmäla arbetsskadan till AFA Försäkring eller till annan relevant försäkring (exempelvis trafikförsäkringen för fordonsolyckor) och vid behov stötta när konsulten gör en sådan anmälan.

Bevaka att orsaken till tillbudet/olyckan utreds av det inhyrande företaget och att åtgärder vidtas för att förebygga liknande olyckor. I denna utredning bör också ingå frågor om huruvida den inhyrde konsulten fått rätt förutsättningar att utföra arbetet, att konsulten haft rätt kompetens, fått rätt introduktion och tillräcklig upplärning för arbetet, rätt information och haft tillgång till och använt rätt skyddsutrustning. Svaren på bland annat dessa frågor bör inkluderas i den information som företaget lämnar till bemanningsföretaget vid vidare inhyrning av personal.

Medverka i utredningen för att bistå med egen kompetens. Skyddsombud har ofta den bästa kunskapen om både arbetsmiljöfrågor och arbetsuppgifterna och kan därför ge ett värdefullt bidrag. Om en arbetsskada inträffat, finns det risker som sannolikt kan leda till att andra skadas. Det finns därför goda skäl för skyddsombudet att bevaka och följa upp arbetsskador, även om de drabbat inhyrda konsulter.

Bevaka att orsakerna till tillbudet/skadan åtgärdas på det inhyrande företaget. Även om ingen ur den ordinarie personalen utför samma arbete eller befinner sig på samma arbetsställe som en inhyrd som utsatts för skada/tillbud är det arbetsgivarens skyldighet att åtgärda brister i arbetsmiljön. Att ”lösa” problemet genom att enbart hyra in ny personal gynnar inte arbetsmiljön, vare sig för den som blir inhyrd eller för ordinarie personal är inte en acceptabel lösning.

Summering – Skyddsombud, om

- ***Bevaka att anmälan sker på rätt sätt***
- ***Bevaka att orsaken till tillbudet/olyckan utreds av det inhyrande företaget***
- ***Medverka i utredningen för att bistå med egen kompetens***
- ***Bevaka att orsakerna till tillbudet/skadan åtgärdas på det inhyrande företaget***

11. Diskussion och slutsatser

11.1 Det komplexa arbetsmiljöarbetet

I avsnitt 7-10 beskrivs hur olika aktörer var och en på sitt sätt och utgående från sina arbetsuppgifter har betydelse för arbetsmiljön för anställda i bemanningsföretag. Avsnitten illustrerar hur komplext arbetsmiljöarbetet är. För att detta komplexa arbete ska fungera, krävs fungerande kommunikation och samarbete mellan bemanningsföretag och inhyrande företag.

Som framgår av avsnitt 7-10 blir arbetsmiljöarbetet väldigt komplext genom att insatser ska göras av flera aktörer inom två organsationer. En poäng som vi vill lyfta fram är att denna komplexitet är nödvändig eftersom respektive organisation råder över olika delar av det som skapar de inhyrda konsulternas arbetsmiljö. Tillsammans kan dessa aktörer skapa ett väl fungerande arbetsmiljöarbete. För att detta ska ske måste dock samtliga aktörer bidra, även om det slutgiltiga ansvaret ligger hos en av aktörerna. Vår sammanställning är avsedd att vara ett stöd till de olika aktörerna genom att visa på vad de kan göra och/eller efterfråga att någon annan aktör gör – för att säkerställa att de olika delarna i arbetsmiljöarbetet inte glöms bort eller faller mellan stolarna.

11.2 Affärsnytta och arbetsmiljö

De intervjuer som genomförts inom projektet speglar att det finns ett samband mellan arbetsmiljö och affärsnytta. Det kan mycket förenklat uttryckas som att bemanningsföretag som månar om konsulterna och deras kompetens, kommer att bli mer nyttiga för sina kunder, vilket gör kunderna mer motiverade att betala för en kvalificerad tjänst, vilket stärker bemanningsföretagens varumärke och förbättrar tryggheten i arbetet för konsulterna. Givet dessa förutsättningar blir också arbetsmiljön viktig, eftersom det är viktigt att kvalificerade konsulter (liksom inhyrande företags egen personal) inte skadas i arbetet och trivs på arbetsplatsen.

Intervjuerna har speglat vilken nytta inhyrande företag kan ha av kvalificerade konsulter. Några exempel är att inhyrande företag har god nytta av ett bemanningsföretag som:

- Kan verksamheten, har kunskap om produktionen, om vilka arbetsuppgifter som ska utföras, vad de innebär, vet vad som krävs av den konsult som skickas ut.

- Har god kännedom om sina konsulter och deras kompetens. Kan matcha arbetsuppgifter och krav mot lämplig konsult. Mindre risk att de skickar någon som inte passar arbetet.

    - Om det förekommer matchningsproblem kanske konsulten inte klarar uppgifterna.
    - Fel kompetens hos konsulten kan leda till undermålig kvalitet i det arbete som ska utföras och därav följande produktivitetsproblem.

- Ju bättre information bemanningsföretaget får om arbetet, förutsättningar och risker, desto bättre kan de matcha och förbereda den konsult som de erbjuder.

  - Inhyrande företag har fördel av en konsult som har satt sig in i vad arbetet innebär och vilka risker som finns. God information före inhyrning förenklar och förkortar upplärningsprocessen.
  - Att lämna god information om arbetet, dess risker liksom om genomförda åtgärder och riskbedömningar till bemanningsföretaget ger dem bättre möjlighet att bidra till det gemensamma arbetsmiljöansvaret genom en konsult som har rätt kompetens och arbetsmiljökunskaper.

- Hög kvalitet på konsulterna innebär att de kan bidra till verksamheten, både i produktionen och till förbättringar och kvalitetsarbete.

  - Seriösa bemanningsföretag ser sina konsulter som resurser och/eller experter inom sitt område. De kan ha gedigen utbildning och/eller lång erfarenhet liksom värdefull kunskap från andra, liknande arbetsplatser. Därmed kan de bidra med sitt kunnande i de företag de hyrs ut till.

- Att konsulterna får en grundlig introduktion av bemanningsföretaget gör dem bättre förberedda för arbetet, även om de är unga eller nya inom yrket.

- Att konsulterna följs upp och har kontakt med bemanningsföretagets konsultchefer innebär ett extra stöd som får konsulten att fungera bättre i arbetet.

- Bemanningsföretaget kan också ha resurser som följer konsulterna i form av personalstöd, kunskapsstöd, utbildningar, informationsmaterial mm.

- Konsulten kan ha erfarenheter från hur arbetsmiljöproblem löses på andra företag. De kan därför ge ett bra tillskott om de engageras i arbetsmiljöarbetet. De kan också bidra med "fräscha ögon" och hitta lösningar som annars förbises.

- Bemanningsföretaget kan ha god kunskap om branschen, med erfarenhet från många företag med liknande verksamhet. De kan därför vara en källa till kunskap om hur man löst arbetsmiljöproblem på andra företag och därigenom bidra till att förbättra arbetsmiljön på det inhyrande företaget.

- En lång relation med ett bemanningsföretag ger förutsättningar för att bemanningsföretaget ska ha god kunskap om arbetet och snabbt kunna leverera lämpliga konsulter vid behov.

- Vissa bemanningsföretag subventionerar upplärningstid för sina konsulter på flera positioner i det inhyrande företaget. Detta minskar riskerna för de arbetsmiljöproblem som ensidiga arbetsuppgifter medför – och gör samtidigt konsulterna mer flexibla och nyttiga för företaget.

- Om bemanningsföretaget får möjlighet att skapa goda relationer till facket så ökar chansen att den inhyrde konsulten får stöd av de fast anställda, får ta del av tips och tricks för att arbeta effektivt och smidigt, samt för att undvika risker i arbetet.

12. Referenser

Arbetsmiljöverket 2008. Arbetsmiljöansvar – för personal som är inhyrd eller arbetar på tillfälliga arbetsplatser. Vägledning.

Arbetsmiljöverket 2013. In- och uthyrning av arbetskraft. Projektrapport.

Bemanningsföretagen 2010. Allmänna bestämmelser Personaluthyrning. ABPU-10. Utgivet av Bemanningsföretagen 2010.

Bemanningsföretagen 2012. Jobbet i bemanningsbranschen. En studie av de bemanningsanställdas situation.

Bemanningsföretagen 2013. Bemanningsföretagen vill se arbetsskadestatistik för den moderna arbetsmarknaden. Pressmeddelande 2013-11-13.

Bengtsson A, Helgesson L, 2013. Arbetsmiljöansvar vid arbetskraftsuthyrning – Är gällande rätt tillräcklig för att uppfylla god arbetsmiljö för uthyrda arbetstagare? Examensarbete i rättsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

Birgersdotter, L., Schmidt, L. och Antonsson, A.-B. 2002. *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag – erfarenheter från 45 små arbetsställen*, IVL Svenska Miljöinstitutet.

Björkemarken M, 2013. Bemanningsbranschen i Västsverige – Fackliga erfarenheter. LO- Väst.

Boman J, Carlén S, Strömbäck A, 2012. Utarbetad eller utbytbar? Hur otrygga jobb påverkar arbetsmiljön i detaljhandeln. Handelsanställdas förbund.

Henningsson, M 2010. Arbetsrätt i praktiken – En uppsats om den reella arbetsrätten för bemanningsanställda. Kandidatuppsats i arbetsrätt, Lunds universitet.

Håkansson K, Isidorsson T, Strauss-Raats P, 2013. Arbetsmiljö för hyresarbetskraft – Inhyrdas fysiska och psykosociala arbetsmiljö. Kunskapssammanställning. Arbetsmiljöverket.

IF Metall Riktlinjer för IF Metalls arbete för medlemmar i bemanningsbranschen. Tillgänglig från http://www.ifmetall.se/ifmetall/home/content.nsf/aget?openagent&key=bemanning_1380266062728

Isaksson och Bellaagh (1999) Anställda i uthyrningsföretag– vilka trivs och vilka vill sluta? Arbete och Hälsa, 1999:7, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Jonsson C-M, Gelin L, 2012. Bemanningsbranschens sociala pris. Landsorganisationen 2012.

Kantelius H, 2009. Den oumbärliga periferin – långtidsinhyrda och ordinarieanställda montörers utvecklingsmöjligheter och upplevda anställningsbarhet. Arbetsmarknad & Arbetsliv, 16:1, våren 2010.

Olofsdotter G, 2009. Personalinhyrning – från tillfällig bemanningslösning till permanent samarbetspartner. Paper till konferensen ”Arbetet i människors liv”, Göteborgs universitet, 13-14 maj 2009.

Olofsson V, 2011. Arbetsmiljöansvar för uthyrd arbetskraft & bemanningsdirektivets inverkan på denna. Examensarbete i rättsvetenskap, Linnéuniversitetet.

Prevent, 2011. Checklista vid bemanning/uthyrning. Tillgänglig på : http://www.prevent.se/Documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt%20arbetmiljoarbete/checklista/Branschchecklistor/Bemanning_Uthyrning%20Formul%c3%a4r%20till%20kund_nov11.pdf

Bilaga 1. Metoder

Intervjuer med arbetsskadade

För att identifiera tänkbara intervjupersoner kontaktades statistikenheten vid Arbetsmiljöverket. De bistod genom att ta kontakt med anställda med SNI-kod 78 200 som anmält arbetsskada under senaste året och som enligt uppgift medfört sjukfrånvaro i minst 4 dagar. En förfrågan skickades ut i början av februari 2012 till 120 personer som anmält arbetsskada under de senaste månaderna. I brevet från Arbetsmiljöverket beskrevs projektets syfte och mål och en svarsblankett bifogades där personen kunde notera om intervju accepterades och i så fall önskad tidpunkt för kontakt. Information om att när som helst kunna avbryta deltagandet utan att ange orsak och garantier för att insamlat materalt skulle hanteras konfidentiellt lämnades också i brevet. Svarsbreven skickades till statistikenheten på Arbetsmiljöverket och vidarebefordrades sedan till IVL.

Svarssammanställning					
Vecka	**Månad**	**Utskick**	**Antal svar**	**Ja**	**Nej**
6	feb	120	20	14	6
10	mars	100 får påminnelse	10	5	5
13	mars		9	5	4
16			2	2	
16	april	120			
18			21	12	9
20			5	5	
24	juni		1	1	
Totalt		**240**	**68**	**44**	**24**

Tabell 1. Sammanställning av inkomna svar på intervjuförfrågan till arbetsskadade

Eftersom det inkom ett lägre antal svar än förväntat på den första förfrågan skickades efter en månad en påminnelse till 100 adressater som inte besvarat det första utskicket. Detta gav ett fåtal nya svar, varför ett ytterligare utskick till 120 nya personer gjordes. Totalt har 240 arbetsskadade personer som arbetat inom bemanningsbranschen vid tiden för olyckan kontaktats.

Totalt inkom 68 svar till halvårsskiftet, varav 44 tackade ja till att ställa upp för en intervju och 24 avböjde deltagande. Av dessa 44 tilltänkta intervjupersoner uppgav två dagar och tider som redan passerats när svaret ankom till IVL. Tre tilltänkta intervjupersoner svarade inte trots upprepade kontaktförsök per telefon och ytterligare en intervjuperson avböjde intervjun när kontakt etablerats. Totalt telefonintervjuades 38 personer, 30 män och 8 kvinnor om deras arbetsskada som uppkommit vid arbete i bemanningsbranschen.

Djupintervjuerna varade från 20 till 45 minuter och spelades in efter överenskommelse med intervjupersonen. Intervjuerna följde en intervjuguide, se bilaga 3, med några övergripande teman med utgångspunkt från tidigare forskning och utredning på området; intervjupersonens bakgrund

och erfarenheter, arbetsuppgifter och arbetsvillkor, val av utrustning/redskap/verktyg, introduktion till aktuellt arbete, beskrivning av händelseförloppet för arbetsolyckan, vad som hände initialt och efteråt, känslor/tankar kring olyckan, var olyckan möjlig att förutse, riskmedvetande/risktagande, synligt åtgärdsarbete/arbetsmiljöarbete och relationen mellan bemanningsföretag och kundföretag. Intervjuguiden var medvetet öppen och intervjun utgick från intervjupersonens svar. Syftet var att intervjupersonen skulle få reflektera och berätta fritt om sin upplevelse utifrån guidens teman.

Intervjuerna genomförs från februari till augusti 2012, beroende på överenskommen tidpunkt med intervjupersonen. Materialet har sammanställts och analyserats med hjälp av Nvivo. Analysen av de transkriberade intervjuerna innebar förutom genomläsning och noteringar att materialet kategoriserades och sammanfattades i guidens teman.

I projektetplanen ingick inledningsvis att en uppföljning av cirka tio arbetsskador skulle genomföras vid ett besök då även mer ingående intervjuer skulle göras med berörda personer på aktuell arbetsplats. Efter några intervjuer diskuterades denna del av projektet med referensgruppen eftersom arbetsgruppen såg detta uppföljande moment som mycket svårgenomförbart utifrån den information som telefonintervjuerna med de arbetsskadade gav. Intervjuerna med de arbetsskadade utlovade anonymitet och att respondenternas svar skulle behandlas konfidentiellt. I samråd med referensgruppen beslutades att inte genomföra några kompletterande arbetsplatsbesök och intervjuer.

Goda exempel, kriterier och urval

I samråd med referensgruppen sammanställdes kriterier för vad ett gott exempel på bemanningsföretag skulle vara utifrån erfarenhet av typiska problem i branschen;

- Tydliga former för samarbete kundföretag – tydlig arbetsfördelning
- Rutiner för arbetsmiljöarbete i samarbete med kundföretag
- Introduktion inför utplacering nytt företag/ny arbetsuppgift
- Tydliga regler om skyddsutrustning
- Fungerande riskbedömning
- Former för kommunikation vid pågående uppdrag
- Utbildning av chefer/teamledare etc. i arbetsmiljö
- Uppföljning av olyckor inklusive förebyggande åtgärder

Förslag på bemanningsföretag att studera som goda exempel har diskuterats i referensgruppen. Totalt kontaktades 15 bemanningsföretag där ett flertal försök har gjorts både per telefon och/eller enligt önskemål via mail försöka skapa en inledande kontakt. Tyvärr har det varit svårt att etablera kontakt trots åtskilliga försök. Endast sju av företagen fick vi kontakt med och svar från. Telefonintervjuer med ansvarig person (exempelvis vd, HR-chef, affärsområdeschef) har genomförts vid dessa sju bemanningsföretag med stöd av en intervjuguide (se bilaga 3). Fokus för dessa inledande intervjuer har varit att ta del av både företagets interna arbetsmiljöarbete och hur

detta samordnas i förhållande mot kundföretag. Ett av dessa bemanningsföretag fanns i närområdet och besöktes för den inledande intervjun.

Resultatet av de inledande intervjuerna sammanställdes och diskuterades med referensgruppen. Det kan vara svårt att hitta företag som kan framstå som goda exempel och uppfyller **alla** uppställda kriterier. Efter diskussioner i referensgruppen valdes fyra bemanningsföretag som goda exempel. Goda exempel innebär inte att dessa företag har ett perfekt fungerande SAM. De har dock ett arbetsmiljöarbete som åtminstone delvis är bättre än andra i branschen och klarar av att hantera arbetsmiljöfrågor på ett sätt som hanterar flera av de orsaker till arbetskador som finns för anställda i bemanningsbranschen. En ytterligare kontakt togs och en överenskommelse om tidpunkt för besök och djupintervjuer gjordes.

Fyra bemanningsföretag har besökts och intervjuats. De representerar små och stora, lokala och nationella samt ett branschinriktat bemanningsföretag. Två av bemanningsföretagen är stora och har en bred verksamhet över hela landet (A och B). Vi har träffat representanter för ledningen för dessa. Vi har vidare besökt två mindre företag: C är specialiserat mot en viss bransch medan D är lokalt baserat. Vi besökte också lokala företrädare för företag B och en av deras kunder (E) samt en kund (F) för företag D.

Att få tillträde till kundföretag till de utvalda bemanningsföretagen var inte heller lätt. Kontakten med kundföretaget ordnades av bemanningsföretaget. Endast två inhyrande företag besöktes. Vilka som har intervjuats hos bemanningsföretagen var beroende av deras organisering för att bemanna uppdrag. De intervjuade har varit HR-chef, regionchef, VD och konsultchef. I de kundföretag som kontaktats intervjuades driftschef, platschef och facklig representant. Genomförda intervjuer har sammanställts i tabell 2 nedan.

BMF 1	VD, konsult och kund
BMF 2	Affärsområdeschef, konsultchef, kund
BMF 3	Personalchef, regionchef, konsult, kund
BMF 4	Personalchef, konsultchef, kundföretag

Tabell 2. Intervjuade i de goda exemplen

Intervjuerna har genomförts med hänsyn till rådande förutsättningar hos bemanningsföretaget både som telefonintervjuer och vid besök. Samtliga utom en kundintervju har spelats in och transkriberats. Den intervju som inte spelades in har genomförts som en telefonintervju där noteringar fördes under samtalet för att sedan sammanställas direkt efter intervjun.

Bilaga 2. Forskning om och parternas syn på bemanningsföretag

Arbetsrätt i teori och praktik

Lagstiftningen rörande personaluthyrning i Sverige är i princip utformad så att inhyrda och anställda ska ges samma behandling (Arbetsmiljöverket 2008). De flesta bedömare uppfattar lagstiftningen som tillräcklig: Henningsson (2010) hävdar att de bemanningsanställda inte har lika förmånliga villkor som det inhyrande företagets egen personal och att arbetsrättslagstiftningen behöver förändras men det är oklart hur. Begreppet arbetsgivare behöver förtydligas i arbetsmiljölagen anser Olofsson (2011). Bengtsson och Helgesson (2013) konstaterar att lagstiftningen är tillräcklig men att tillämpningen brister. De föreslår också att Arbetsmiljöverkets vägledning för tillfälligt arbete uppgraderas till föreskrift för att ges större tyngd.

Lagstiftningen har löpande justerats för att anpassas till förändringar i närings- och arbetslivet. Samtidigt diskuteras att dagens arbetsmiljölagstiftning bygger på en industristruktur som idag är föråldrad och där bemanningsföretagen bara är ett av flera nya sätt att organiseras näringslivet. Andra nya organisationsformer av betydelse för arbetsmiljöarbetets organisering är bland annat outsourcing och avknoppning av (ofta en- eller fåmans-)företag som i princip fortsätter att arbete för en kund den tidigare arbetsgivaren, förlagsorganisationer där flera (oftast mindre) företag samarbetar och de komplexa kedjor av entreprenörer, underentreprenörer och deras underentreprenörer som är vanliga inom bland annat byggnadsindustrin.

Bemanningsföretagen pekar på att tillsvidareanställning är normen och att deras medlemsföretag bedriver systematiskt arbetsmiljöarbete med utgångspunkt från lagen och från de specifika riktlinjer som framtagits av flera organisationer.

I praktiken upplever många bemanningsanställda anställningstryggheten som bristande (Håkansson m.fl. 2013).

Konkurrensens betydelse för arbetsmiljön

Arbetsmiljöverket (2013) pekar på en uppdelning mellan säljare och konsultchefer i bemanningsföretagen där de förra har liten arbetsmiljökompetens och de senare kan få svårt att hävda arbetsmiljöintressen utan att tappa uppdraget. Det finns dessutom risk att inhyrande företag tackar nej till ”besvärliga” anställda. Efter en arbetsskada riskerar den bemanningsanställde dessutom uppsägning på grund av arbetsbrist om skadan försvårar fortsatt arbete hos tidigare kund, kanske även hos andra kunder (Håkansson m.fl. 2013).

Lärande, kompetensutveckling och anställningsbarhet

Bemanningsföretagen har genomfört enkätstudier bland bemanningsanställda (2012) som visar att majoriteten uppskattar anställningsformen för att den erbjuder intressanta uppdrag, att många

uppskattar att se flera arbetsplatser och skaffa erfarenheter; att majoriteten tycker att de kan och uppmanas att utveckla sin kompetens. Rapporten argumenterar för att lärande på jobbet, särskilt i kombination med arbete på flera arbetsplatser, ger nödvändig kompetensutveckling.

I en studie av anställda vid ett bemanningsföretag fann Kantelius (2012) att anställda i bemanningsföretag enbart fick den utbildning som den aktuella uppgiften krävde, att ingen arbetsrotation förekom och att det förelåg dålig kontakt mellan konsultchef och konsulter. Bemanningsanställda ges begränsad möjlighet till kompetensutveckling, hävdar Landsorganisationen (2012).

Håkansson m.fl. (2013) pekar på brister i introduktion, kontroll över arbetstiderna, repetitiva arbetsuppgifter och brist på möjligheter till lärande.

Arbetsuppgifter, introduktion och arbetsmiljöarbete

Bemanningsanställda betalar med sin hälsa och trivsel för företagens flexibilitet samt har liten variation i arbetsuppgifter och en förhöjd olycksrisk, liksom att bemanningsanställda oftare anställs för farliga eller monotona arbetsuppgifter som den ordinarie personalen inte vill ha eller av företag som saknar kunskap om arbetsmiljörisker i det egna företaget, hävdar Landsorganisationen (2012). De ges riskfyllda arbetsuppgifter och sådana med belastningsrisker, ofta manuell hantering (Håkansson m.fl. 2013). Brister i introduktion, kontroll över arbetstiderna, repetitiva arbetsuppgifter, brist på möjligheter till lärande, och osäkerhet kring framtida anställning leder till psykosocial ohälsa. Företagen hoppar ofta över eller kortar ner introduktionen till arbetet för att spara tid vid plötsliga behov av arbetskraft (Björkemarken 2013).

Bemanningsanställning gör det också svårt att använda sig av traditionella metoder för riskbedömning och arbetsmiljöstyrning (Håkansson m.fl. 2013). Det är särskilt svårt att bevisa att arbetssjukdomar uppkommit på enskilda arbetsplatser när de inhyrda ofta byter arbetsgivare och de tenderar att underrapportera för att få behålla arbetet.

Flexibilitet och tillhörighet på arbetsplatsen

Bemanningsföretagen (2012) hävdar att bemanningsanställda nästan alla är mycket nöjda med hur de bemöts av kundföretagens anställda och chefer; att de känner sig välkomna och har en mer positiv erfarenhet av bemanningsjobbet än förväntat; majoriteten tycker att de kan rekommendera bemanningsjobb för vänner och bekanta.

Inhyrning av personal skapar risker för både arbetstagare och arbetsgivare hävdar Olofsdotter (2009). En stor andel inhyrda skapar en ökad organisatorisk komplexitet, en mer differentierad arbetsstyrka, riskerar att erodera företagets kunskapsbas, skapar spänningar mellan inhyrda och anställda samt ställer stora krav på konsultchefernas kompetens. Eftersom tillfälligt anställda är okunniga om arbetet, kundernas krav och arbetsplatsens rutiner får de fast anställda ställa upp för att stötta de tillfälligt anställda utöver sina ordinarie arbetsuppgifter (Boman m.fl. 2012).

Nyanställda löper också en stor risk att råka ut för arbetsolyckor på grund av sin korta erfarenhet: de har otillräcklig specifik kunskap och otillräcklig upplärning (Håkansson m.fl. 2013). Om man byter arbetsplats ofta ökar individens exponering. Arbetsskador uppstår också om det finns en svag social samordning på arbetsplatsen som en effekt av inhyrning av tillfällig arbetskraft vilket skapar låg grad av kontinuitet, förutsägbarhet och tillit mellan arbetstagare och arbetsgivare (Olofsdotter 2009).

Flera faktorer om hur man såg på sin situation; utbildningsnivå, utvecklingsmöjligheter, anställningstrygghet, om man såg sig som frivillig i branschen och vilket socialt stöd man upplevde sig ha, påverkade upplevelsen av arbetstrivsel, önskan att sluta och ohälsosymptom visade Isaksson och Bellagh (1999) i en enkätstudie av ett stort bemanningsföretag. Landsorganisationen (2012) hävdar att de bemanningsanställda hellre skulle vara anställda hos företaget de arbetar i, att de känner en bristande tillhörighet på arbetsplatserna och att de har en låg facklig organisationsgrad.

Fackets roll

Få studier fokuserar fackets roll. Den mest utvecklade diskussionen återfinns i Björkemarken (2013). Rapporten beskriver rättsläget, statistiken och det fackliga agerande inom några klubbar i ett LO-distrikt. I stora drag kan man säga att arbetet gått från avståndstagande till aktivt arbete med fokus på den inhyrda personalens förhållanden. Rapporten avslutar varje kapitel med handfasta rekommendationer baserat på fackliga företrädares erfarenheter kring medlemsvärvning, förbundstillhörighet, löneförhandling, arbetsuppgifter, kompetensutveckling, rehabilitering, arbetsrätt, auktorisation, bidrag och subventioner samt oseriösa bemanningsföretag. Rapporten bekräftar LOs rapport (2012) kring okvalificerade arbetsuppgifter, tyngre eller ensidiga arbetsuppgifter samt brist på arbetsrotation. Men rapporten bekräftar också Bemanningsföretagens (2012) observation att kompetensutveckling sker också genom lärande i arbetet, inom och mellan arbetsplatser. Håkansson m.fl. (2013) visar att inhyrda ofta saknar fackligt stöd i förhandlingar om arbetsförhållanden, vid arbetsolyckor och vid arbetssjukdomar.

Bilaga 3: Intervjuguide, intervjuer med arbetsskadade

Vem är ip?
- Ålder
- Utbildning
- Yrke, arbetsuppgifter
- Erfarenhet på arbetsplatsen/hos kunden/hos bemanningsföretaget
- Annan arbetslivserfarenhet?
- Kvar på samma arbetsplats? Samma typ av arbetsuppgifter?

Inhyrd personal
- Ensam från BM?
- Annan inhyrd personal?
- Kollegor från IH med samma arbetsuppgifter?

Val av utrustning
- Finns rutiner för att välja arbetssätt/verktyg?
- För vilka skydd som ska användas?
- Restriktioner från BM/IH

Var olyckan möjlig att förutse?
- Liknande situationer?
- Vilka är riskfaktorerna? När?
- Tillbud/tillbudsrapportering?

Relationen inhyrare – BM-företag
- Kan något förändras i relationen för att minska riskerna för liknande händelser?

Kan du beskriva vad som hände? Var/vilken typ av avdelning/verksamhet? Vilka arbetsuppgifter?
- Hur utfördes arbetsuppgifterna? Varför så?
- Ensamarbete eller med flera kollegor?
- Redskap, maskin, verktyg etc.?
- Standardiserad metod? Gjorde du som det var tänkt?
- Rutiner?
- Var det något som avvek från det normala förfarandet?
- Andra störande moment? Varför?
- Vad var orsaken till det inträffade, enligt din mening?

Introduktion på arbetsplatsen
- Upplärning (Vem)
- Inhyrare eller bemannings-ftg? Fack? (IH/BM)
- Instruktioner för det utförda arbetet?
- Val av utrustning?
- Lätt att förstå/kommunicera?

Hur medveten var du om eventuella risker?
- Gjorde du någon speciell riskbedömning?
- Utbildning för arbetsmomentet? Riskanalys?
- Erfarenhet yrke – arbetsuppgifter – riskbedömning?

Har någonting hänt på arbetsplatsen för att minska riskerna efter olyckan?
- Ändrade arbetssätt? Utrustning/skydd? Rutiner (både IH och BM) (Varför inte?)
- Vad har gjorts för att minska riskerna? Du/AG/kollegor?

Vet du om det görs riskanalyser/drivs något arbetsmiljöarbete hos IH/BM? Vad är synligt för dig?
- Är du delaktig i AMA på något sätt hos BM/IH?
- Diskuteras risker/AM på APT, personalmöten
- Upplever du att ledningen är engagerad i arbetsmiljöfrågor/risk och säkerhet. Skillnader mellan IH och BM?
- Fackets roll? SO? Fack/SO hos BM eller IH?

Känslor och tankar?
- Oro? Tankar framöver?
- Fick du stöd?
- Hänt dig tidigare?
- Erfarenhet av liknande situationer?

Vad gjordes initialt efter olyckan?
- Akutvård, sjukskrivning
- Skrevs rapport? Vems ansvar? Till IH eller BM eller båda?
- Uppföljning/stöd från chef? IH och/eller BM?

Är arbetsmiljöfrågor viktiga i ditt BM?
- Är ledningen engagerad? Hur visar man/inte/ det?
- Hur fungerar det mellan arbetskamrater? Utbyte av erfarenheter?
- Ges utbildning, drivs projekt, eller någon annan kompetensutveckling kring arbetsmiljö/risker?
- Facklig medverkan? Skyddsombud

Skiljer sig inställning/kunskap om AM mellan BM och IH??
- Vem har ”sista ordet” när det gäller säkerhet?
- Kan du ställa krav på IH när det gäller skydd och säkerhet?
- Kan BM lära något av IH? /tvärt om?

Varför tar man risker?
- Samtal mellan kollegor, attityder kring säkerhet

Bilaga 4. Intervjuguide, goda exempel

Vem är ip?
- Titel/
- Utbildning
- Yrke, arbetsuppgifter
- Erfarenhet på arbetsplatsen/hos kunden/hos bemanningsföretaget
- Annan arbetslivserfarenhet?

Val av utrustning
- Finns rutiner för att välja arbetssätt/verktyg?
- För vilka skydd som ska användas?
- Restriktioner från BM/IH

BM-branschens problem
- Varför många olyckor/statistik
- Viktigaste problemen
- Vad kan göras åt dem?
- Bemanningsföretagens roll?

Kort beskriva verksamheten
- Vilka branscher?
- Antal anställda /antal uthyrda
- Långa/kort avtal

Funktion/roll
- Roll på BM
- Relation till uthyrd personal

Hur arbetar ni med arbetsmiljö hos kund
- Instruktioner till anställda?
- Introduktion på arbetsplatsen?
- Besök, kontroller under tiden?
- Riskbedömning hos kund?
- Fackets roll? SO? Fack/SO hos BM eller IH?
- Avtal? (Hur säkerställa att kunden uppfyller kraven?)
- Oenighet? (Bryter man avtal då? Har det hänt?)

Hur arbetar ni med arbetsmiljö internt?
- Utbildningar (särskilda för unga, invandrare etc.)?
- Vad har du för utbildning i AM?
- Utrustning
- Diskuteras risker/AM på APT, personalmöten
- Personalenkäter?
- Upplever du att ledningen är engagerad i arbetsmiljöfrågor/risk och säkerhet.
- Fackets roll? SO? Fack/SO hos BM eller IH?

Hur följs arbetsmiljö/risker/incidenter upp?
- Återkoppling från uthyrd personal (Hur arbetar man för att få sådan återkoppling)
- Återkoppling från kund.
- Rapportering/dialog med kund.
- Förändringar?
- Överföring av kunskap till andra konsulter?

Relationen inhyrare – BM-företag
- Kan något förändras i relationen för att minska riskerna för liknande händelser?

Hur förberedd är konsulten är kommer till kund?
- Utbildning i arbetssätt
- Utbildning i AM (kännedom om risker i den aktuella AM)
- Utrustning
- Checklistor, rapporteringsverktyg
- Instruktioner om hur gå till väga vid risk/tillbud/olycka

Är arbetsmiljöfrågor viktiga i BM?
- Är ledningen engagerad? Hur visar man/inte/ det?
- Hur fungerar det mellan arbetskamrater? Utbyte av erfarenheter?
- Ges utbildning, drivs projekt, eller någon annan kompetensutveckling kring arbetsmiljö/risker?

Skiljer sig inställning/kunskap om AM mellan BM och IH?
- Vem har ”sista ordet” när det gäller säkerhet?
- Kan du ställa krav på IH när det gäller skydd och säkerhet?
- Kan BM lära något av IH? /tvärt om?

Varför tar man risker?
- Samtal mellan kollegor, attityder kring säkerhet