

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΟΛΑΒΩΝ**

Χαρίκλεια Μαλαμή

ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, Σ. Βενιζέλου 49-51, Λυκόβρυση Αττικής 14153

### **Περίληψη**

Η συνήθης στρατηγική των μεγάλων επιχειρήσεων σήμερα έχει οδηγήσει και τον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας να υλοποιεί μεγάλο μέρος έργων και εργασιών μέσω εργολάβων.

Ο όμιλος Lafarge και η ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, στο πλαίσιο της δέσμευσής τους να παρέχουν ένα ασφαλές περιβάλλον σε όσους εργάζονται στις εγκαταστάσεις τους, προχωρούν στην εφαρμογή ενός Προτύπου Υ&Α για την «Διαχείριση Ασφάλειας Εργολάβων» για να βελτιωθεί η απόδοση Υ&Α στον τομέα αυτό

Η ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ ξεκίνησε το 2009 τις εργασίες για τη νέα διαδικασία εφαρμογής του Προτύπου και προχώρησε τον Ιούνιο 2010 στην υλοποίησή του στοχεύοντας να

- Εφαρμόσει κριτήρια Υ&Α στην επιλογή εργολάβων με αποτελεσματικό και διαφανή τρόπο
- Δράσει προληπτικά παρακολουθώντας, εντοπίζοντας αδύνατα σημεία και υποστηρίζοντας τους εργολάβους να αναπτύξουν το σύστημα Υ&Α και να
- Υποστηρίξει τους εργολάβους στην εκτίμηση και έλεγχο των κινδύνων, στους οποίους εκτίθενται για τις εργασίες που εκτελούν στις εγκαταστάσεις της.

Θα γίνει αναφορά στα κύρια σημεία της Διαδικασίας, στις αλλαγές που επέρχονται σε διοικητικά και λειτουργικά θέματα και στην ανταπόκριση των συνεργατών στα πρώτα στάδια.

### **1. ΓΙΑΤΙ ένα Πρότυπο Υ&Α για τη Διαχείριση Ασφάλειας Εργολάβων;**

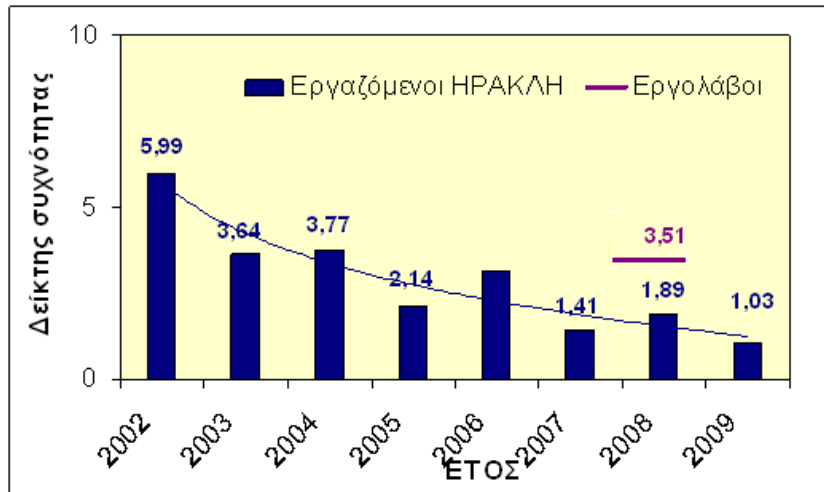
Η Lafarge έχει αναπτύξει και εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια τον οδικό χάρτη για την βελτίωση της Υ&Α εργασίας στις εγκαταστάσεις της.

Ο οδικός χάρτης στηρίζεται στους εξής πυλώνες:

- Καθοδήγηση – δέσμευση από την ιεραρχία
- Σχέδια βελτίωσης Υ&Α σε κάθε εγκατάσταση
- Κοινοί κανόνες - θεμέλια για την Υ&Α σε όλες τις εγκαταστάσεις
- Ασφάλεια στην καθημερινή λειτουργία
- Εκπαίδευση Υ&Α
- Ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών
- Πρωτοβουλίες για την Ασφάλεια σε σημαντικούς τομείς, πχ εργολάβοι, μεταφορές κτλ

Η εφαρμογή του οδικού χάρτη έχει συνέβαλε στη βελτίωση των αποτελεσμάτων Υ&Α που αφορούν τους εργαζόμενους Lafarge (Σχ.1) .

Οι αντίστοιχοι δείκτες για τους εργολάβους όμως δεν παρουσίασαν την ίδια βελτίωση, γεγονός που υπέδειξε την ανάγκη λήψης μέτρων.



Σχήμα 1 : Δείκτης συχνότητας ατυχημάτων με απώλεια χρόνου εργασίας για τους εργαζόμενους ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ και εργολάβους

Η δέσμευση της Διοίκησης, όπως αναφέρεται στην Πολιτική Υγείας & Ασφάλειας : “*Η Lafarge δεσμεύεται να παρέχει ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον στους ανθρώπους της*” οδήγησε στην έκδοση ενός Εταιρικού Προτύπου Διοίκησης Υ&Α για την «*Διαχείριση Ασφάλειας Εργολάβων*».

Σκοπός του Πρότυπου αυτού είναι

- ◆ Να εφαρμόσουμε αποτελεσματική διοίκηση στα θέματα εργολάβων και υπεργολάβων
  - ✓ Επιλογή ασφαλών εργολάβων
  - ✓ Συμφωνία και παρακολούθηση του συστήματος Υ&Α των εργολάβων κατά την εκτέλεση του έργου
- ◆ Να διαχειριστούμε και να ελέγξουμε την πιθανή έκθεση σε κίνδυνο κατά την εκτέλεση της εργασίας των εργολάβων και υπεργολάβων του ΗΡΑΚΛΗ
  - ✓ Ενημέρωση για τους κινδύνους στις εγκαταστάσεις μας
  - ✓ Έλεγχος τήρησης των απαιτήσεων της νομοθεσίας και των κανόνων της Lafarge
- ◆ Να δρούμε προνοητικά με παρακολούθηση και συνεχή βελτίωση της απόδοσης των εργολάβων μας στην Υ&Α
  - ✓ Ενδυναμώνοντας την καθοδήγηση και την υπευθυνότητά τους στα θέματα Ασφάλειας.

χωρίς αυτό να απαλλάσσει κανέναν εργολάβο ή υπεργολάβο από νομικές ευθύνες, όσον αφορά την υποχρέωσή να εφαρμόζουν πιστά κανόνες και πρακτικές ασφαλούς εργασίας. Οι εργολάβοι είναι υπεύθυνοι να διασφαλίζουν την συμμόρφωση των υπεργολάβων τους με τις απαιτήσεις Υ&Α της Lafarge.

## **2. Διαδικασία Υ&Α ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ για τη Διαχείριση Ασφάλειας Εργολάβων**

Για την εφαρμογή του εταιρικού Προτύπου αναπτύχθηκε στην ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ εσωτερική διαδικασία, που

- ♦ ορίζει ρόλους σύμφωνα με το Πρότυπο Διαχείρισης Ασφάλειας Εργολάβων και την αντίστοιχη οργάνωση στον ΗΡΑΚΛΗ
- ♦ περιγράφει τα στάδια κάθε σύμβασης, καθήκοντα, ευθύνες και ρυθμίσεις για τη διασφάλιση της ασφαλούς εργασίας των Εργολάβων
- ♦ υποστηρίζεται από μία σειρά εγγράφων/εργαλείων, όπως οδηγίες εργασίας και καταλόγους ελέγχων (check lists)
- ♦ βοηθά τη διοίκηση της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ και τους εργολάβους να συμμορφώνονται με το νόμο και το Πρότυπο

### **i. Νέος Ρόλος**

**Ο Συντονιστής Εργολάβου (ΣΕ)** είναι ένας νέος ρόλος, που προβλέπεται από το Πρότυπο και περιγράφεται στην διαδικασία. Είναι το στέλεχος της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, που καθίσταται υπεύθυνο να εξασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή του Προτύπου από έναν συγκεκριμένο εργολάβο και τη βελτίωση της απόδοσης του εργολάβου ως προς την Υγεία και την Ασφάλεια.

Για κάθε εργολάβο ορίζεται ένας ΣΕ, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία και την εποπτεία του εργολάβου «του», τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του εργολάβου στα θέματα Υ&Α και την κοινοποίησή της εντός της εταιρείας. Ακόμη οφείλει να βοηθά τον εργολάβο για τον καθορισμό των ελλείψεών του σε θέματα Υ&Α και τη δημιουργία σχεδίου βελτίωσης.

### **ii. Ενσωμάτωση Υ&Α στα στάδια της σύμβασης**

Διαδικασία διαγωνισμού: οι υποψήφιοι εργολάβοι ενημερώνονται για τους κύριους κινδύνους του έργου και καλούνται να απαντήσουν πώς θα τους αντιμετωπίσουν. Επίσης καλούνται να δώσουν στοιχεία της οργάνωσης της εταιρείας τους σε θέματα Υ&Α.

Διαδικασία προεπιλογής: οι εργολάβοι κατατάσσονται όσον αφορά την εκτιμώμενη ικανότητά τους να εκτελέσουν το έργο με Ασφάλεια από τα στοιχεία, που καλούνται να δώσουν μαζί με την προσφορά τους και από την προηγούμενη απόδοσή τους στην Υ&Α σε έργα στις εγκαταστάσεις της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ.

Φάση κινητοποίησης πριν την έναρξη των εργασιών: Καμία εργασία δεν ξεκινά πριν από:

- ◆ την ενημέρωση του εργολάβου για τους βασικούς κανόνες Υ&Α της Lafarge, που γίνεται από τον Συντονιστή του Εργολάβου με την συνυπογραφή της δέσμευσης για την τήρησή τους
- ◆ την υποβολή των στοιχείων του προσωπικού και του εξοπλισμού του εργολάβου
- ◆ την εισαγωγική εκπαίδευση Υ&Α των εργαζομένων του εργολάβου
- ◆ την εξέταση και αποδοχή από τον υπεύθυνο του έργου των σχεδίων Υ&Α και των μέτρων πρόληψης και προστασίας
- ◆ τη συμφωνία
  - για το σύστημα Υ&Α, που θα εφαρμόσει ο Εργολάβος κατά το έργο / την εκτέλεση των εργασιών, πως δηλαδή θα αντιμετωπίσει συγκεκριμένα θέματα Υ&Α, καθώς και
  - για το σύστημα παρακολούθησης των παραπάνω από πλευράς της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, με στόχο την αξιολόγηση μετά το έργο.

Οι μεγάλες εγκαταστάσεις της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ εφαρμόζουν ηλεκτρονικό σύστημα ελέγχου εισόδου εργαζομένων και κινητού εξοπλισμού εργολάβων, με χρήση μαγνητικής κάρτας, που δίνεται μετά την ολοκλήρωση υποβολής και ελέγχου των απαιτούμενων στοιχείων και την επιτυχή έκβαση της εισαγωγικής εκπαίδευσης Υ&Α των εργαζομένων.

Φάση εκτέλεσης των εργασιών και παράδοσης του έργου: Κατά την επίβλεψη της εκτέλεσης των εργασιών ο υπεύθυνος του έργου και η ομάδα του οφείλουν να επιβλέπουν την εφαρμογή των κανόνων Υ&Α από τους εργαζόμενους του εργολάβου, να τους καθοδηγούν προς αυτή την κατεύθυνση και να εξασφαλίζουν ότι τα στοιχεία της απόδοσής τους καταγράφονται κατάλληλα, ώστε να είναι διαθέσιμα για την αξιολόγηση του εργολάβου.

Τα μέσα, που διαθέτουν για το σκοπό αυτό είναι:

- Η παρακολούθηση εφαρμογής Σχεδίου ασφαλούς εργασίας.
- Το Ημερολόγιο Μέτρων Ασφάλειας του εργολάβου, το οποίο βάσει της διαδικασίας απαιτείται να τηρείται από κάθε εργολάβο. Στο Ημερολόγιο καταγράφονται παρατηρήσεις και συστάσεις από κάθε εμπλεκόμενο και ελέγχεται η συμμόρφωση του εργολάβου σ' αυτές.
- Οι Επιθεωρήσεις Υ&Α, Ευταξίας & Καθαριότητας και ο έλεγχος εξοπλισμού & εργαλείων.
- Οι συναντήσεις ΠΑΙΡΝΩ ΘΕΣΗ με τους εργαζόμενους του εργολάβου.
- Οι συναντήσεις ανασκόπησης Υ&Α εργασιών/έργου.
- Η συντονιστική επιτροπή Υ&Α των Γενικών επισκευών.
- Ο συντονιστής Υ&Α για μεγάλα Έργα.

Νέος βασικός κανόνας: καμία εργασία δεν ξεκινά χωρίς εκτίμηση κινδύνων. Ο υπεύθυνος του έργου εγκρίνει την εκτίμηση κινδύνων και τα μέτρα προστασίας που υποβάλλει ο εργολάβος για κάθε εργασία.

Κατά την παράδοση του έργου δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην παροχή ή αποκατάσταση της παροχής ενέργειας σύμφωνα με το Συμβουλευτικό Πρότυπο Απομόνωσης Ενέργειας,

την ασφαλή λειτουργία των νέων εγκαταστάσεων σύμφωνα με όλες τις τεχνικές απαιτήσεις και απαιτήσεις ασφάλειας, την αποκατάσταση των κανόνων ευταξίας και καθαριότητας στο χώρο εργασιών και την ασφαλή μεταφορά των υλικών και του εξοπλισμού του εργολάβου από την εγκατάσταση.

Βελτίωση της απόδοσης Υ&Α του Εργολάβου: ο Συντονιστής Εργολάβου με βάση την απόδοση Υ&Α του εργολάβου είναι υπεύθυνος να κρίνει και να αποφασίσει αν και με ποιόν τρόπο πρέπει να προτείνει και να υποστηρίξει τον εργολάβο «του» να βελτιώσει την απόδοσή του σχετικά με τη Υ&Α. Τον καθοδηγεί να καταρτίσει ένα πρόγραμμα - σχέδιο βελτιωτικών ενεργειών σε συγκεκριμένα θέματα Υ&Α, το οποίο συμφωνείται μεταξύ ΣΕ και εργολάβου με σαφές χρονοδιάγραμμα και υπευθυνότητες. Ο Συντονιστής Υ&Α της εγκατάστασης υποστηρίζει τον ΣΕ και τον εργολάβο στο σχεδιασμό και την πραγματοποίηση. Ο ΣΕ είναι υπεύθυνος να παρακολουθήσει την πρόοδο και εκτέλεση με τακτικές συναντήσεις με τον εργολάβο.

Αξιολόγηση της απόδοσης Υ&Α του εργολάβου μετά την ολοκλήρωση του έργου: Η αξιολόγηση του εργολάβου γίνεται μετά την ολοκλήρωση των εργασιών ή στο τέλος του συμβολαίου από τον υπεύθυνο του έργου, τον Συντονιστή του εργολάβου και τον συντονιστή Υ&Α της εγκατάστασης. Για έργα ή συμβόλαια μεγάλης διάρκειας η αξιολόγηση γίνεται και κατά τη διάρκεια σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν στοιχείο για την προαξιολόγηση του εργολάβου σε επόμενους διαγωνισμούς για νέα έργα και συμβάσεις.

### **3. Η εφαρμογή και οι εμπειρίες μέχρι σήμερα και τα επόμενα βήματα**

#### **i. Πιλοτική εφαρμογή**

Κατά την ανάπτυξη της διαδικασίας και των σχετικών οδηγιών και έντυπων έγινε πιλοτική εφαρμογή σε ένα νέο έργο εγκατάστασης εξοπλισμού και σε δύο εργολάβους με υπάρχουσες συμβάσεις-πλαίσια. Η εμπειρία από την πιλοτική εφαρμογή ήταν πολύ θετική, όσον αφορά την ενεργοποίηση των εργολάβων και αποτέλεσε το ερέθισμα για την σημερινή τους πιστοποίηση με το Πρότυπο Υ&Α ΕΛΟΤ 1801.

#### **ii. Εκπαίδευση & εργαλεία**

Αναπτύχθηκε ένα πρόγραμμα εσωτερικής εκπαίδευσης των στελεχών στη νέα διαδικασία και στα καθήκοντα των ρόλων. Μέχρι σήμερα έχουν εκπαιδευτεί 215 άτομα, που θα κληθούν να ανταποκριθούν στο ρόλο του Συντονιστή εργολάβου και στα νέα καθήκοντα των υπεύθυνων έργων / εργασιών και υπευθύνων προμηθειών εργολαβικών υπηρεσιών.

Σε φάση προετοιμασίας βρίσκεται ανάπτυξη του συστήματος SAP, που θα διευκολύνει την επικοινωνία των εμπλεκόμενων, την κυκλοφορία και αρχειοθέτηση των εγγράφων και θα εξασφαλίσει τη ιστορικότητα και διαφάνεια στις αξιολογήσεις των εργολάβων.

#### **iii. Α΄ φάση εφαρμογής**

Τον Ιούνιο 2010 ξεκίνησε η εφαρμογή του Προτύπου και της διαδικασίας με τους 18 μεγαλύτερους εργολάβους στα τρία εργοστάσια της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ. Οι εργολάβοι της πιλοτικής φάσης παραβρέθηκαν και συμμετείχαν στην εναρκτήρια εκδήλωση για την εφαρμογή του Προτύπου με παρουσιάσεις των εμπειριών τους και της προόδου, που πέτυχαν.

Η μέχρι σήμερα εφαρμογή με τους 18 εργολάβους στα τρία εργοστάσια έχει δείξει ότι οι εργολάβοι ανταποκρίνονται θετικά και σύμφωνα με δικές τους δηλώσεις, βλέπουν ότι η εφαρμογή του Προτύπου

- απλοποιεί τον τρόπο εργασίας θέτοντας καθαρούς κανόνες.
- διευκολύνει την καταγραφή των δικών τους ελλείψεων με την υποβολή των στοιχείων για την Διαχείριση της Ασφάλειας, που αποτελεί μια ακτινογραφία της εταιρίας τους στον τομέα αυτό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τη δική τους ανάπτυξη.
- παρέχει έναν πλήρη οδηγό Υ&Α για τις εγκαταστάσεις της Lafarge, ο οποίος αφ' ενός μεν διευκολύνει τις σχέσεις τους με την ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ, αφ' ετέρου καθοδηγεί τις δικές τους ομάδες στην εφαρμογή κανόνων ασφαλούς εργασίας.
- απαιτεί την ενημέρωση του εργολάβου με τρόπο, που γίνεται εις βάθος ανάλυση των παραγόντων και κινδύνων, οι οποίοι πρέπει να ελεγχθούν για την σωστή διαχείριση της Ασφάλειας σε ένα έργο
- παρέχει λίστες ελέγχου και τα έντυπα εκτίμησης κινδύνου, που μετουσιώνουν το γενικό πλαίσιο σε πράξη.

Ιδιαίτερα επίπονο στην εφαρμογή του έχει αποδειχθεί το στάδιο κατάρτισης των Σχεδίων Ασφάλειας και των εκτιμήσεων κινδύνων. Η πρόοδος εκτιμάται ότι είναι σημαντική μέχρι τώρα, αλλά γίνεται σταδιακά και απαιτεί συνεχή επίβλεψη, καθοδήγηση και συγκεκριμενοποίηση κανόνων από πλευράς ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ.

Για τη βελτίωση απόδοσης Υ&Α έχουν καταρτιστεί μέχρι σήμερα σχέδια δράσης από τρεις εργολάβους με την υποστήριξη των συντονιστών τους και των συντονιστών Υ&Α των εγκαταστάσεων της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ. Τα σχέδια συμφωνήθηκαν μετά από επιθεώρηση των εγκαταστάσεων και των δραστηριοτήτων τους. Η σύμπραξη των εργολάβων ήταν πολύ ενεργή και έχει οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις, όσον αφορά την Υ&Α των συνθηκών εργασίας, του εξοπλισμού και της κατάρτισης των εργαζομένων τους.

#### iv. Β' φάση εφαρμογής

Τον Νοέμβριο 2010 εντάσσονται στην εφαρμογή του Προτύπου 42 ακόμη εργολάβοι των τριών εργοστασίων, καθώς και οι κατά τόπους εργολάβοι των Κέντρων Διανομής και των Ορυχείων ΛΑΒΑ. Στις συγκεντρώσεις, που θα γίνουν ανά εγκατάσταση οι εργολάβοι της πρώτης φάσης θα παρουσιάσουν τις εμπειρίες τους από την μέχρι σήμερα εφαρμογή.

Ένας ακόμη αριθμός εργολάβων προβλέπεται στη συνέχεια να ενταχθεί στην εφαρμογή του Προτύπου με μια απλούστερη διαδικασία για σύντομες εργολαβίες ή παροχή υπηρεσιών με χαμηλή επικινδυνότητα.

ν. ΗΕπιθεωρήσεις και ανασκόπηση

Η Lafarge έχει προγραμματίσει την επιθεώρηση της εφαρμογής του προτύπου στις εγκαταστάσεις μέσα στο 2011.

Η ομάδα έργου, που κατήρτισε Διαδικασία-Οδηγίες-Έντυπα, θα συνεχίσει να παρακολουθεί και να συμβάλει στην αποτελεσματική εφαρμογή του Προτύπου.

**4. Αναφορές**

1. Πολιτική Υγείας & Ασφάλειας Lafarge (2006)
2. Κανόνες για την Υγεία & Ασφάλεια στον ομιλο Lafarge (2006)
3. Εταιρικό Πρότυπο Διοίκησης Υ&Α «Διαχείριση Ασφάλειας Εργολάβων» (2007)