

Sak 17/324

Veiledning om sikkerhetsstyring av anskaffelser

Utgitt september 2016

Oppdatert oktober 2017

1	Innledning	3
1.1	Hensikt.....	3
1.2	Omfang.....	3
1.3	Organisering av veiledningen.....	3
1.4	Generelt om anskaffelser.....	4
2	Sentrale krav	4
3	Risikobasert tilnærming	4
4	Kontraktutforming	5
4.1	Generelt om erfaringer med kontrakter.....	5
4.2	Organisering av kontraksarbeidet.....	5
4.3	Kontraktskompetanse.....	5
4.4	Bruk av standardkontrakter og sjekklister.....	5
4.5	Utforming av krav og sanksjonsmuligheter.....	6
5	Ulike typer leverandører og leveranser	7
5.1	Generelt.....	7
5.2	Kjøp av operative tjenester.....	7
5.3	Tjenester levert av eiere eller søsterselskaper.....	7
5.4	Leverandører med stor markedsrett/monopolister.....	7
5.5	Andre problemstillinger.....	7
6	Tilsynsrapporter om leverandørstyring	8
7	Henvendelser	8
	Vedlegg 1- Sentrale krav til sikkerhetsstyring av anskaffelser	9
	Vedlegg 2 – Om begrensede muligheter til innsikt i leverandørens styringssystem	10
	Vedlegg 3 - Kontrakterfaringer	11
	Vedlegg 4 - Sjekkliste for kontraktsinngåelse	12
	Vedlegg 5 – Veiledning om kjøp av operative tjenester	13
1.	Generelt.....	13
2.	Kjøring.....	13
3.	Trafikkstyring.....	14
4.	Skifting.....	14
5.	Lasting.....	14
6.	Utstedelse av sertifikat for førere.....	14
7.	Opplæring av operativt personell.....	15
8.	Innleie av operativt personell.....	15
	Vedlegg 6 – Veiledning om anskaffelser knyttet til etablering og vedlikehold av sikkerhetsstyringssystemet, herunder bistand til risikovurderinger	16
	Vedlegg 7 Veiledning om andre typer anskaffelser	17
1.	Utførelse av korrektivt og preventivt vedlikehold av kjøretøy og infrastruktur.....	17
2.	Innleie av kjøretøy.....	17
3.	Kjøp av spesialiserte tjenester for å overvåke/kontrollere driften.....	17
	Vedlegg 8 Eksempler på anskaffelser	18
1.	Kjøp av vedlikehold av kjøretøy.....	18
2.	Eierbedrift setter krav til innordning under konsernbestemmelser og leverer administrative tjenester.....	19
3.	Søsterselskap er leverandør av sporvedlikehold.....	20
4.	Revisjon av komponenter.....	21
5.	Kjøp av risikoanalysebistand.....	21
6.	Kunde utfører selv lasting.....	21

1 Innledning

1.1 Hensikt

Hensikten med veiledningen er å bidra til bedre forståelse av hva som skal til for å sikre at anskaffelser møter sikkerhetsmessige krav og angi hvilket handlingsrom virksomhetene har til å velge ulike løsninger innenfor jernbanelovgivningens funksjonelle krav.

Veiledningen er ikke uttømmende. Virksomhetene har et selvstendig ansvar for å kjenne og etterleve jernbanelovgivningen.

1.2 Omfang

Denne veiledningen omfatter styring og kontroll med anskaffelser av sikkerhetsmessig betydning. Leverandørbegrepet i veiledningen omfatter alle eksterne som bidrar med slike leveranser, enten det er kunder (som for eksempel selv laster tømmer eller containere), eiere som bidrar med administrative systemer eller mer tradisjonelle leverandører.

Veiledningen gjelder for:

- Jernbaneforetak som har lisens og sikkerhetssertifikat og infrastrukturforvalter som har sikkerhetsgodkjenning og dermed kan operere på det nasjonale jernbanenettet.
- Jernbanevirksomheter som har tillatelse til å operere utenfor det nasjonale jernbanenettet (sporvei, tunnelbane, forstadsbane, sidespor, museumsjernbane mm).
- ECM (entities in charge of maintenance).

I denne veiledningen er disse enhetene for enkelthets skyld benevnt virksomhet.

Det er gjort noen avgrensninger av omfanget. Veiledningen dekker ikke:

- eksplisitt anskaffelser relatert til sikring, men den er i stor grad også relevant for dette temaet.
- eksplisitt informasjonssikkerhet
- innkjøp av nye komponenter

1.3 Organisering av veiledningen

Det finnes mange ulike type kunde-leverandørforhold, fra små jernbanevirksomheter med store markedsdominante leverandører; virksomheter som er bundet til å bruke tjenester fra egne eiere eller søsterselskaper og virksomheter som kjøper spesialisttjenester på områder der virksomheten selv har begrenset kompetanse, til virksomheter som kjøper ekstra kapasitet på områder der virksomheten selv har kompetanse og etablerte rutiner; eller virksomheter som har kunder som selv bidrar med tjenester.

Det er vanskelig å gi generiske beskrivelser som er relevante for alle typer anskaffelser. Veiledningen beskriver utfordringer knyttet til anskaffelser og hvilket handlingsrom som finnes innenfor jernbanelovgivningens krav basert på erfaringer fra tilsyn. I vedlegg er det gitt veiledninger og eksempler på noen utvalgte spesielle problemstillinger knyttet til anskaffelser. Det dreier seg om ansakffelser hvor det har vist seg at virksomhetene finner det krevende å finne løsninger. Her har vi forsøkt å beskrive noen ulike tilnærminger og mulige løsninger på slike problemstillinger. Det vil derfor være nyttig å lese veiledningsteksten og de respektive vedleggene i sammenheng.

1.4 Generelt om anskaffelser

Jernbanelovgivningen krever at virksomheten skal sikre at oppgaver utført av leverandører underlegges sikkerhetsstyring. Dette oppnås enten ved at:

- Leverandøren arbeider etter beskrivelsene i virksomhetens eget styringssystem eller
- Virksomheten har vurdert leverandørens styringssystem som tilstrekkelig.

Kontrakt med leverandør er et viktig virkemiddel for å sikre seg rett til å følge opp at styrings- og sikkerhetskravene blir etterlevd i oppgaver som utføres av leverandører.

Dersom oppgaver av betydning for sikkerheten blir satt ut til leverandør fordi kompetansen ikke finnes internt i virksomheten, må virksomheten likevel ha tilstrekkelig innkjøpskompetanse. Det vil si kompetanse til å kunne stille nødvendige krav til leveransen og til å kontrollere at leveransen er i samsvar med disse kravene.

2 Sentrale krav

Sikkerhetsstyring skal utøves i alle oppgaver som inngår i trafikkvirksomhet eller infrastrukturforvaltning. Det gjelder enten oppgavene utøves i egen regi eller av leverandører. Virksomhetene skal ha samme grad av styring og kontroll på innkjøpte tjenester som på egne. Kravet til sikkerhetsstyring gjelder med andre ord uansett om tjenestene utføres av virksomheten selv eller dennes leverandører.

Vedlegg 1 gir en nærmere oversikt over kravene til styringen av oppgaver utført av leverandører.

Risikostyring er et element av sikkerhetsstyring. I neste punkt er det angitt hvordan en risikobasert tilnærming kan gi støtte til å avpasse leverandørstyringen til et hensiktsmessig og tilstrekkelig nivå.

3 Risikobasert tilnærming

Jernbanelovgivningen setter krav til risikostyring, herunder krav til gjennomføring av risikovurderinger. En naturlig start på en ny anskaffelse av en tjeneste eller et produkt vil være å fastlegge om leveransen har en sikkerhetsmessig betydning.

Dersom den har en sikkerhetsmessig betydning, må virksomheten bruke en hensiktsmessig metode for å vurdere hvor stor risikoen knyttet til leveransen er. Sentrale spørsmål i vurderingen kan være:

- Hva vil de sikkerhetsmessige konsekvensene være dersom leveransen har feil, mangler eller ikke leveres i tide?
- Hvor stor er sannsynligheten for en svikt i leveransen?
- Finnes det tilgjengelige data/statistikk/kundeerfaringer om bruken av produktet/tjenesten som gir grunnlag for å fastsette sannsynligheten for og omfanget av mulige mangler?

Dersom man oppnår en tilstrekkelig robust risikofastsettelse, må man deretter vurdere om risikoen er akseptabel eller om tiltak for sikre seg bedre kontroll må iverksettes.

4 Kontraktutforming

4.1 Generelt om erfaringer med kontrakter

Virksomhetene bruker i stor grad kontrakter for å oppfylle jernbanelovgivningens krav til sikkerhetsstyring av oppgaver utført av leverandører. Tilfredsstillende styring er derfor avhengig av at kontrakten er tilfredsstillende utformet. Erfaringer fra tilsyn viser at kontrakter ikke alltid er dekkende, klare og hensiktsmessige. De gir dermed ikke grunnlag for tilfredsstillende styring av leverte tjenester/produkter. I vedlegg 3 er det listet opp flere nyttige erfaringer med kontraktutforming.

Gjennom våre tilsyn har vi sett eksempler på at uenigheter mellom innkjøper og leverandør kan være krevende å håndtere fordi kontraktens utforming åpner for ulike fortolkninger av kontraktsbestemmelsene. I disse tilsynene inneholdt ikke kontraktene entydige og hensiktsmessige krav for å kunne avgjøre om leveransene hadde mangler i forhold til innkjøpers behov. Kravene var ofte ikke utformet som tydelige plikter for leverandøren og var ikke tilstrekkelig detaljerte i forhold til virksomhetens behov.

Hvordan skal man så sikre seg tilfredsstillende kontraktutforming? Under er noen viktige momenter beskrevet og i vedlegg 3 og 4 er det gitt ytterligere veiledning.

4.2 Organisering av kontraktsarbeidet

I våre tilsyn har vi sett at organisering av kontraktsarbeidet er en viktig faktor.

I større virksomheter er innkjøpsansvaret gjerne organisert i en kommersiell enhet i virksomheten. De som har teknisk og sikkerhetsmessig kompetanse og ansvar involveres erfaringsmessig for lite og for sent i innkjøpsprosessen og kontraktutforming. Det samme gjelder de som skal bruke den leverte tjenesten og de som får ansvaret for kontraktsoppfølgingen. Dette gjelder også ved endringer eller fornyelse av kontrakter.

4.3 Kontraktskompetanse

Dersom man mangler tilstrekkelig kompetanse på kontraktsrett kan det være nødvendig å sikre seg bistand, særlig ved viktige og sentrale kontrakter, eventuelt for utvalgte sentrale bestemmelser.

Vi har sett at mange baserer seg på tidligere erfaringer og personlige relasjoner og unnlater å forberede seg på eventuelle uforutsette konflikter. Basert på resultater fra våre tilsyn ser vi at det vil være særlig viktig å sørge for å:

- Innta egne krav og konkretisering av relevante forskriftskrav i kontrakten, herunder virksomhetens rett til innsikt i hvordan kravene oppfylles
- kontraktsfeste hensiktsmessige sanksjonsmidler, herunder krav om retting av feil som avdekkes.

4.4 Bruk av standardkontrakter og sjekklister

Vi ser at mange leverandører presenterer sine egne standard kontraktsbestemmelser. Virksomhetene viser ofte til at store markedsdominante leverandører er lite villige til å tilpasse kontraktene etter oppdragsgivers ønsker.

Hvordan forholde seg til leverandørens standardkontrakter og leverandører som er lite villige til å endre disse?

Det er naturlig å starte med å gjennomgå kontraktsforslaget og vurdere om det dekker egne krav og behov for kontroll. Undersøk om det finnes og bruk intern/e ressurs/er innen kontraktsrettskompetanse. Egen sjekklister for innhold i kontrakter og egne standardkontrakter kan gi den nødvendige oversikt over egne behov.

Vedlegg 4 inneholder en sjekklister med spørsmål som det erfaringsmessig kan være nyttige å stille i innkjøpsprosessen.

Egne sjekklister og standardkontrakter er en påminnelse om viktige forhold ved kontraktsinngåelse. I tillegg gir de innkjøper en mulighet til å komme i forkant av leverandøren ved å presentere sin standardkontrakt først og ha en mulighet til å legge premissene for forhandlingene. Det er imidlertid også viktig å huske på å oppdatere sjekklister og standardkontrakter med nye lov- og forskriftskrav, interne bestemmelser og ved identifisering av andre nye behov. Dessuten er det viktig å utforme kontrakten konkret etter leveransens art og partsforholdet. Det innebærer at det kan være nødvendig med tilpasninger av standardkontraktens innhold til det konkrete kontraktsforholdet.

Dersom leverandøren ikke godtar virksomhetens standardkontrakt, kan nødvendige tilleggsbestemmelser ofte inntas i vedlegg til leverandørens standardkontrakt. Det kan være lettere å oppnå enighet om et vedlegg til kontrakten enn endring i selve standardkontrakten. Ved behov for annen regulering av forhold som er dekket i selve standardkontrakten, må imidlertid som regel endring i selve standardkontrakten foretas. Det vil ofte være nødvendig både for å oppnå tilstrekkelig klar regulering av forholdet og på grunn av forrangsbestemmelser i standardkontrakten.

Dersom man ikke får gjennomslag for egne behov, må man undersøke om det finnes alternative leverandører. Andre alternativer er å undersøke muligheten for å få gjennomslag ved bistand som blant annet har tilstrekkelig kontraktsrettskompetanse samt forhandlingskraft, eller om man for eksempel kan sikre seg nødvendig kontroll gjennom egen mottakskontroll (Jf. vedlegg 2 og eksempel 1 og 4 i vedlegg 8 som utdyper dette)

4.5 Utforming av krav og sanksjonsmuligheter

Tilsynserfaringer viser at kontrakter ofte ikke spesifiserer krav tydelig nok. Eksempler er krav som «*leverandøren skal oppfylle myndighetskrav*» eller «*skal oppfylle alle relevante krav i jernbanelovgivningen*» eller virksomheten «*skal etablere tilstrekkelige kompetansekrav*». Slike bestemmelser er normalt ikke tilstrekkelig spesifikke for å sikre den leveransen virksomheten har behov for. Når slike funksjonelle krav skal brukes som revisjonskriterier, er det ofte vanskelig å få gjennomslag for behovet for å utbedre mangelfull oppfyllelse av kravene etter jernbanelovgivningen og egne bestemmelser. Med revisjonskriterier mener vi her de krav som for eksempel skal brukes for å indentifisere avvik i leverandørrevisjoner.

I tilsyn har vi sett mange eksempler på at det mangler tydelige krav til blant annet å rette påviste avvik og mangler og til at retting skal skje innen en akseptabel frist. Når kontraktskravene ikke er tilstrekkelig detaljerte, ser vi at leverandøren ikke alltid aksepterer de avvik virksomheten konkluderer med ut fra sine behov og at avvik ikke rettes eller at det krever unødvendig mye tid og ressursbruk for å få manglene utbedret.

5 Ulike typer leverandører og leveranser

5.1 Generelt

Det finnes mange ulike typer leverandører og leveranser og måter å styre disse på:

- Noen leverandører følger virksomhetens (oppdragsgivers) sikkerhetsstyringssystem
- Andre leverandører følger sitt eget system som virksomheten har akseptert som tilstrekkelig og som virksomheten følger opp gjennom revisjoner, informasjonsutveksling og på andre hensiktsmessige måter.
- Noen ganger har virksomheten begrensede muligheter til innsikt i leverandørens styringssystem eller har begrenset behov for innsikt i systemet. Virksomheten baserer seg i stedet på andres erfaringer med leverandøren kombinert med gjennomføring av en hensiktsmessig dimensjonert mottakskontroll eller stikkprøvebasert oppfølging ved og etter ibruktaking av leveransen.

5.2 Kjøp av operative tjenester

Kjøp av operative tjenester/innleie av operativt personell er erfaringsmessig krevende. Personell hos enkelte leverandører (av for eksempel skiftetjenester) betjener flere virksomheter, gjerne geografisk fjernt fra virksomhetens eller leverandørs nærmeste lokale ledelse.

Noen ganger bruker virksomheter leverandører som selv har lisens og sikkerhets sertifikat (alternativt tillatelse) til å utføre kjøring, skifting eller andre tjenester. Erfaring tilsier at ansvarsforholdene ikke alltid er tilstrekkelig klargjort i slike tilfelle. Virksomheten må sørge for at involvert personell er bevisst på hvilket selskap som har operatøransvar for de ulike aktivitetene.

I vedlegg 5 finnes beskrivelse av bruk av leverandører av operative tjenester så som: kjøring, trafikkstyring, skifting, lasting og føreropplæring mv.

5.3 Tjenester levert av eiere eller søsterselskaper

Mange virksomheter er del av et større konsern og er underlagt konsernbestemmelser eller pålagt å bruke utvalgte administrative systemer eller tjenester. Så lenge det er virksomheten som innehar tillatelse/sikkerhets sertifikat, er det virksomheten selv som er ansvarlig for at slike leveranser ivaretar sikkerheten på en forsvarlig måte. I vedlegg 8 gis eksempler på håndtering av slike forhold.

5.4 Leverandører med stor markeds makt/monopolister

Noen ganger kan det være vanskelig - særlig for mindre virksomheter - å styre leverandører med stor markeds makt, og det kan være vanskelig å finne alternative leverandører. I punkt 4.4 er noen mulige tilnæringsmåter til leverandørens standardkontrakt beskrevet, i vedlegg 2 har vi beskrevet nærmere noen mulige tilnæringer ved begrensede muligheter til innsikt i leverandørens styringssystem og i vedlegg 8 er det gitt et par eksempler på relevante måter å styre slike leverandørforhold på.

5.5 Andre problemstillinger

I vedlegg 7 har vi beskrevet noen mulige tilnæringer for ulike andre problemstillinger. I vedlegg 8 har vi gitt konkrete eksempler på tilnæringer som erfaringsmessig kan være hjelpsomme i leverandørstyringen.

6 Tilsynsrapporter om leverandørstyring

Tilsynet publiserer alle sine tilsynsrapporter (med unntak av rapporter relatert til sikring), og jernbanevirksomhetene oppfordres til å lese disse for ytterligere informasjon, råd og veiledning. Tilsynsrapport 2015-12 er et eksempel på en tilsynsrapport som omhandler leverandørstyring hos flere virksomheter. Denne inneholder mange nyttige beskrivelser av utfordringer knyttet til leverandørstyring.

7 Henvendelser

Tilsynet ønsker å sikre at aktørene er kjent med gjeldende regelverk. Tilsynet har derfor fokus på veiledning. De som ønsker utdypende informasjon eller har kommentarer til veiledningen, bes kontakte oss. Vi oppfordrer dessuten til å komme med tips om andre emner som dere mener bør være tema for veiledning. Tilbakemelding kan gis her:..... eller man kan rette henvendelser til:

Statens jernbanetilsyn, Postboks 7113 St. Olavs plass, 0130

eller til:

post@sjt.no.

Vedlegg 1- Sentrale krav til sikkerhetsstyring av anskaffelser

For virksomheter som opererer på det nasjonale jernbanenettet, er kravene regulert i lisensforskriften, sikkerhetsstyringsforskriften og overvåkingforskriften. For virksomheter som opererer utenfor det nasjonale jernbanenettet, er kravene regulert i tillatelsesforskriften, kravforskriften (for sporvei, tunnelbane, forstadsbane), sidesporforskriften (for private sidespor og godsbaner) og museumsbaneforskriften.

Felles for alle virksomheter bortsett fra de som er omfattet av museumsbaneforskriften eller sidesporforskriften, er at:

- Sikkerhetsstyringssystemet skal omfatte bruk av leverandører.
 - Virksomheten skal stille de samme styrings- og sikkerhetskrav til aktiviteter utført av leverandører som til aktiviteter utført av egen virksomhet
- Sikkerhetsstyring skal utøves på alle nivåer i organisasjonen.
 - Virksomheten skal også sikre at sikkerhetsstyring utøves i oppgaver som utføres av leverandør
- Virksomheten skal ha kompetansekrav som angir nødvendig minimumskompetanse for utførelse av alle oppgaver og funksjoner av betydning for virksomhetens arbeid med sikkerheten.
 - Virksomheten skal videre sørge for at kompetansekrav for oppgaver som utføres av leverandører sikrer den kompetanse som virksomheten anser som nødvendig
- Dersom oppgavene av sikkerhetsmessig betydning utføres av leverandør, skal virksomheten ha nødvendig kompetanse blant annet til å kunne spesifisere krav til leveranser, følge opp leverandøren og ta stilling til leveransen.
- Egne ansatte og ansatte hos leverandører, som utfører oppgaver av betydning for virksomhetens arbeid med sikkerhet, skal ha tilstrekkelig kompetanse i forhold til oppgavene
- Virksomheten skal stille krav til at leverandører har systemer for å sikre at deres ansattes kompetanse opprettholdes i forhold til arbeid av betydning for sikkerheten som vedkommende skal utføre
- Virksomhetene skal systematisk gjennomføre revisjoner av leverandører for å vurdere om leverandører overholder krav i kontrakter.

Det stilles også krav til styring av anskaffelser for virksomheter som er underlagt sidesporforskriften og museumsbaneforskriften. Også her er kravet at personell hos leverandører som gjennomfører arbeidsoppgaver som kan ha betydning for sikkerheten, skal ha nødvendig kompetanse til å gjennomføre arbeidsoppgavene. Det er også krav om at fordeling av ansvar mellom leverandør og virksomhet skal være forankret, for eksempel i en kontrakt.

Vedlegg 2 – Om begrensede muligheter til innsikt i leverandørens styringssystem

Noen ganger har virksomheten begrensede muligheter til innsikt i leverandørens styringssystem. Virksomheter kjøper noen ganger tjenester av leverandører med stor markedsrett. Tjenestene eller produktene de leverer kan være av en slik art at det er vanskelig gjennom en enkel mottakskontroll å avgjøre om produktet eller tjenesten har tilfredsstillende sikkerhetsmessig kvalitet. Hvordan håndtere dette?

I veiledningen foran beskriver vi gjennomføring av risikovurderinger for å avgjøre leveransens betydning. Størrelsen av den fastsatte risikoen vil avgjøre det styrings- og kontrollbehovet som virksomheten har med den leverte tjenesten. Dersom risikoen er vanskelig å fastsette eller det hefter stor usikkerhet ved fastsettelse av risikoen, vil det innebære at virksomheten også må iverksette tiltak for å sikre seg at den ikke er uakseptabel.

Avhengig av hvor stor risikoen er, kan eksempelvis følgende tiltak vurderes for å sikre seg kontroll:

- Er det mulig å gjennomføre en mottakskontroll av det leverte produktet og kan eventuelt mottakskontroll på stikkprøvebasis være tilstrekkelig?
- Er det adgang til å avvise et produkt som virksomheten mistenker ikke har avtalt kvalitet?
- Vil det være tilstrekkelig å følge med på det leverte produktet etter at det er tatt i bruk, gjennom kontinuerlig eller stikkprøvebasert overvåking av utvalgte egenskaper?
- Kan man inngå et samarbeid med andre virksomheter som benytter samme leverte tjenester/produkter for å utveksle erfaringer?
- Kan man sikre seg effektivt innsyn på et særlig kritisk punkt i produksjonsprosessen hos leverandøren? Vil det i så fall være mulig å innta en bestemmelse i kontrakten for å sikre seg nødvendig innsyn i akkurat dette punktet?

Vedlegg 3 - Kontraktserfaringer

Tilsynet erfarer ofte at kontraktsreguleringen ikke gir grunnlag for tilfredsstillende styring av leverte tjenester/produkter. Her er eksempler på slike mangler som det erfaringsmessig kan være nyttig å være oppmerksom på:

Mangler knyttet til kontraktens gyldighet

- Kontrakten er ikke signert av begge parter
- Kontrakten er ikke datert og/eller angir ikke når den gjelder fra eller til
- Kontrakten er utløpt på dato uten å være fornyet
- Kontrakten plasserer ansvar hos leverandøren som etter jernbanelovgivningen ikke kan overlates til en leverandør som ikke har egen lisens og eget sikkerhets sertifikat (alternativt tillatelse)

Mangler knyttet til kontraktens krav

- Kontrakten er ikke dekkende eller tilstrekkelig spesifisert for det arbeidet som skal utføres
- Kontrakten sikrer ikke at relevante krav til sikkerhetsstyring ivaretas av leverandørens styringssystem. Alternativt angis ikke klart hvilke bestemmelser i virksomhetens eget sikkerhetsstyringssystem leverandøren skal etterleve
- Kontrakten sikrer ikke rett til å gjennomgå og følge opp leverandørens sikkerhetsstyringssystem
- Kontrakten fastsetter ikke kompetansekrav til personell som skal benyttes til utførelse av oppgaver av sikkerhetsmessig betydning
- Kontrakten sikrer ikke at personell er tilgjengelig i det omfang eller innen de frister som er nødvendig
- Kontrakten sikrer ikke at virksomheten blir informert om endringer i relevante bestemmelser hos leverandøren eller sikrer ikke virksomheten rett til ikke å akseptere endringer som leverandøren gjør i bestemmelser eller avtalt personell
- Kontrakten sikrer ikke nødvendig kontroll over leverandørens bruk av underleverandører
- Kontrakten sikrer ikke utveksling av sikkerhetsrelaterte opplysninger

Mangler knyttet til kontroll på valg av leverandør og motstridende bestemmelser

- Kontrakten sikrer ikke kontroll med leverandørens rett til overføring av sine rettigheter og plikter etter kontrakten til tredjepart
- Kontrakten inneholder motstridende bestemmelser, typisk i hovedkontrakt og vedlegg, og virksomhetens krav kan tilsidesettes på grunn av kontraktens forrangsbestemmelse.

Vedlegg 4 - Sjekkliste for kontraktsinngåelse

Følgende utvalgte spørsmål kan erfaringsmessig være nyttige å stille ved kontraktsinngåelse (NB! Listen er ikke uttømmende):

1. Har leveransen sikkerhetsmessig betydning?
2. Hvor kritisk er kontrakten sikkerhetsmessig? / Hva er risikoen ved feil-leveranse?
3. Er virksomhetens interne bestemmelser for kontraktsinngåelser fulgt?
4. Har sikkerhetsfaglig og jernbanefaglig kompetanse vurdert kontraktsinnholdet?
5. Vurderes det nødvendig å benytte juridisk kompetanse på kontraktsrett for kvalitetssikring?
6. Har de som er direkte mottakere/brukere av leveransen blitt hørt?
7. Hvor avhengig er man av kontrakten og hvor vanskelig er det å si den opp? Lang oppsigelsestid og sentral kontrakt kan tilsi at det bør gjennomføres en grundig kvalitetssikring.
8. Dekker kontrakten behovet for tjenester og leveranse til den tid virksomheten trenger leveransen? (Er man for eksempel avhengig av bistand til retting av signalfeil er det viktig at leverandøren har kompetanse, men også viktig at de kan bistå innen rimelig tid)
9. Skal leverandøren arbeide etter virksomhetens sikkerhetsstyringssystem/prosedyrer? I så fall:
 - a. Er det spesifisert hvordan leverandøren sikres tilgang til relevante deler av styringssystemet og eventuelle oppdateringer?
 - b. Hvordan sikres at leverandørens personell forstår krav og prosedyrer?
10. Skal leverandøren arbeide etter eget sikkerhetsstyringssystem/prosedyrer? I så fall:
 - a. Dekker systemet prosessen for å fremskaffe leveransen?
 - b. Er systemet/prosedyrene dekkende for oppgaven?
 - c. Er systemet/prosedyrene i samsvar med krav i virksomhetens eget styringssystem og i henhold til relevante krav i jernbanelovgivningen?
 - d. Hvordan sikres kontroll over endringer som leverandøren kan gjøre i relevante prosedyrer?
 - e. Sikres risikovurdering ved endringer og at risikoen er akseptabel?
 - f. Sikres dokumentstyring?
 - g. Sikres kontroll med bruk av underleverandører og evt. skifte av underleverandører?
 - h. Er det relevant å kreve innsyn i underleverandørers arbeid?
 - i. Kan det oppstå forhold som må rapporteres som jernbanehendelser og sikres det at virksomheten rekker å rapportere disse til myndighetene (SJT og SHT) innen lovfastsatte frister?
11. Er det fastsatt kompetansekrav eller er leverandørens kompetansekrav alternativt vurdert som tilfredsstillende?
12. Sikres nødvendig opplæring og vedlikehold av kompetanse?
13. Hvordan sikres nødvendig innsyn i oppgaver som ivaretas av leverandør?
14. Hvordan sikres at avdekkede feil og mangler rettes innen akseptable frister?
15. Er det behov for dataunderlag fra leverandøren som input til egen målstyring og/eller risikostyring?
16. Er det relevant å anvende overvåkingsprosessen (jf. overvåkingsforskriften) og skal leverandøren selv eller virksomheten anvende prosessen?
17. Hvordan sikres utveksling av sikkerhetsrelaterte opplysninger?
18. Kan andre (for eksempel eiere) kreve bytte av leverandør eller kontraktsendringer uten virksomhetens påvirkning? I så fall er det grunn til å stille spørsmål ved om virksomheten har den kontroll som jernbanelovgivningen krever.
19. Kan leverandøren overdra sine rettigheter og plikter etter kontrakten til tredjepart uten virksomhetens samtykke? I så fall er det grunn til å stille spørsmål ved om virksomheten har den kontroll over leverandørstyringen som jernbanelovgivningen krever.

Vedlegg 5 – Veiledning om kjøp av operative tjenester

1. Generelt

Av lisensforskriften og tillatelsesforskriften fremgår det at ledelsesorganisasjonen skal ha den kunnskap og/eller erfaring som er nødvendig for å utøve sikker og effektiv driftskontroll. Virksomheten må ha en egen ledelsesorganisasjon som har den kompetansen som er nødvendig for å kunne ivareta de forpliktelser som følger av å inneha lisens eller tillatelse.

Ved innkjøp av operative tjenester må ansvarlig personell ha nødvendig kompetanse til selv å kunne sette krav til tjenestene, vurdere innkjøpene og sørge for at aktivitetene er underlagt nødvendig overvåking og styring.

Kjøp av operative tjenester/innleie av operativt personell er erfaringsmessig krevende. Personell hos enkelte leverandører (av for eksempel skiftetjenester) betjener flere virksomheter, gjerne geografisk fjernt fra kjøpers eller virksomhetens nærmeste lokale ledelse. Det kan være krevende for virksomheten å formidle sin sikkerhetspolitikk, virksomhetsspesifikke krav og prosedyrer til dette personellet, samt følge opp at alle relevante bestemmelser blir forstått og etterlevd.

Virksomheten må ta stilling til om det er mulig for innleid personell faktisk å kunne skille virksomhetens egne spesifikke bestemmelser fra andre oppdragsgiveres krav og bestemmelser, slik at kravene blir etterlevd som bestemt.

Noen ganger bruker virksomheter leverandører som selv har lisens og sikkerhetssertifikat (alternativt tillatelse) til å utføre kjøring, skifting eller andre tjenester. Erfaring tilsier at ansvarsforholdene ikke alltid er tilstrekkelig klargjort i slike tilfelle. Virksomheten må sørge for at involvert personell er bevisst på hvilket selskap som har operatøransvar for de ulike aktivitetene.

Her følger en vurdering av begrensninger i akseptabel leverandørbruk på ulike områder:

2. Kjøring

Dersom en virksomhet har lisens og sikkerhetssertifikat (alternativt tillatelse) til å drive transport er det virksomheten selv som er ansvarlig for kjøringen. Det er derfor ikke anledning til å sette bort kjøring til leverandører, med mindre leverandøren har egen lisens og eget sikkerhetssertifikat (alternativt tillatelse).

Selv om kjøring ikke kan settes bort, kan både fører og kjøretøy som inngår i transporten leies inn. Men kjøring/framføring må skje etter virksomhetens egne bestemmelser og under dennes overvåking og beredskapsopplegg. Det er den som har lisens og sikkerhetssertifikat (alternativt tillatelse) til å drive jernbanevirksomhet, som har ansvaret for kjøringen. Dersom fører leies inn, må virksomheten sertifisere (alternativt autorisere) føreren etter sine egne bestemmelser.

Det innebærer også at det er virksomheten som må ha forsikringsdekning for oppdraget og være den som setter sammen transporten, utøver driftsoperativ kontroll, registrerer uønskede hendelser som oppstår i transporten mv.

3. Trafikkstyring

Dersom en virksomhet har sikkerhetsgodkjenning/tillatelse til å drive trafikkstyring, er det virksomheten selv som er ansvarlig for trafikkstyringen. Det er derfor ikke anledning til å sette bort trafikkstyringen. Trafikkstyrere kan leies inn, men hele trafikkstyringen kan ikke kjøpes. Det er den som har sikkerhetsgodkjenningen/tillatelsen som skal ha ansvaret for trafikkstyringen. Kravene finnes i jernbaneloven, lisensforskriften og tillatelsesforskriften. Tilsvarende som for kjøring må trafikkstyringen skje etter virksomhetens bestemmelser og under dennes overvåking og beredskapsopplegg.

4. Skifting

Prinsippene som gjelder for kjøring gjelder også for skifting. Skiftetjenester kan ikke kjøpes inn med mindre den som leverer tjenesten har egen lisens og eget sikkerhetssertifikat (alternativt tillatelse) som omfatter tjenesten.

Virksomheten kan imidlertid leie inn skiftepersonell som opererer under virksomhetens prosedyrer og styring.

Noen skiftere utfører tjenester for flere ulike selskaper; for enkelte av disse virksomhetene utføres tjenestene ganske sporadisk. Erfaring viser at skiftere i disse tilfellene ofte har vanskelig for å skille mellom de ulike oppdragsgiveres bestemmelser.

Virksomheten må forsikre seg om at skiftere har tilstrekkelig opplæring i de rutiner virksomheten har fastsatt, herunder at de oppfatter hvilke rapporteringsveier, ansvarsforhold og beredskapsopplegg som gjelder når de utfører tjenester for virksomheten.

5. Lasting

Lasting utføres ofte av leverandører. I mange tilfeller er virksomhetens kunder også leverandører av lastetjenester. Det er viktig å være klar over at det er virksomheten selv som har ansvar for at tilfredsstillende lastebestemmelser er etablert, forstått og etterlevd slik at både opplasting og transport av lasten er sikkerhetsmessig forsvarlig. Det forutsettes at virksomheten utøver nødvendig styring og kontroll av den lastevirksomhet som leveres. Se også eksempel i vedlegg 8.

6. Utstedelse av sertifikat for førere

Førere av trekkraftkjøretøy som opererer på jernbanenettet skal sertifiseres. Kravet til sertifisering gjelder ikke førere som kun fører skinne-/veimaskin på anleggsområde eller strekning disponert for arbeid. Kravet gjelder heller ikke førere som bare fører kjøretøy for jernbanevedlikehold på anleggsområde.

Det er virksomheten selv som utsteder sertifikat for førerne virksomheten benytter. Dette reguleres av førerforskriften. Det innebærer at det er virksomheten som er ansvarlig for at underlaget for utstedelse av sertifikatet er tilfredsstillende, at opplæring skjer i henhold til forskriftskrav og at kravene etter kommisjonsvedtak 2011/765/EU til virksomhetens funksjon som opplæringscenter overholdes.

Ved utstedelse av sertifikat, skal det tas hensyn til kompetanse som den enkelte fører allerede har. Virksomheten må selv vurdere om det er behov for ytterligere opplæring og/eller prøver for å få sertifikat, enten for individuelle førere eller for grupper av førere.

Førere av kjøretøy på sporvei, tunnelbane og forstadsbane skal autoriseres i henhold til kravforskriften. Det er virksomheten som autoriserer sine førere.

7. Opplæring av operativt personell

Opplæring av operativt personell (så som ombordpersonell, skiftere, opplastere, vedlikeholdspersonell eller trafikkstyrere) kan settes bort til leverandører, men virksomheten skal selv fastsette eller ha tatt stilling til at de kravene som skal oppfylles gjennom opplæringen oppfylles. Virksomheten må også sikre at innleide lærere/veiledere/instruktører oppfyller tilfredsstillende kompetansekrav.

8. Innleie av operativt personell

Operativt personell, så som ombordpersonell, skiftere, opplastere, vedlikeholdspersonell eller trafikkstyrere, kan leies inn. Det forutsetter at virksomheten har tatt stilling til at egne krav til kompetanse er oppfylt.

Vedlegg 6 – Veiledning om anskaffelser knyttet til etablering og vedlikehold av sikkerhetsstyringssystemet, herunder bistand til risikovurderinger

Tilsynet har ved flere tilfeller erfart at virksomheter har sikkerhetsstyringssystemer som ikke er godt nok tilpasset virksomheten. Hvis en virksomhet ønsker å benytte innleid kompetanse for å etablere eller vedlikeholde sitt sikkerhetsstyringssystem, er det svært viktig at virksomheten selv sørger for nødvendig styring, kontroll og eierskap i forhold til det endelige produktet. Det er helt nødvendig at virksomheten involverer seg i utviklingsprosessen for å sikre at sikkerhetssystemet tilpasses virksomhetens størrelse og art og blir hensiktsmessig for den daglige drift.

Det er også nødvendig at virksomheten har et tilstrekkelig minimum av kompetanse på sikkerhetsstyring i egen organisasjon. Dette innebærer blant annet at virksomheten må ha tilstrekkelig kompetanse til å kunne sette de overordnede rammer for styringssystemet. Dersom det kjøpes inn tjenester må virksomheten likevel:

- Ha kunnskap til å spesifisere innkjøpskravene og vurdere leveransen,
- Ha kapasitet til å følge dem opp og
- Kunne anvende innkjøpte tjenester i en helhetlig sikkerhetsstyring.

Dersom virksomheten får bistand til å utvikle sikkerhetsstyringssystemet, må ansvarlig personell hos virksomheten selv ta stilling til og godkjenne de krav, prosedyrer, rapporter eller analyser som utvikles. Det vil blant annet innebære at ansvarlig personell forsikrer seg om at de enkelte bestemmelser passer inn i de overordnede rammer for styringssystemet.

Spisskompetanse, for eksempel på spesifikke risikoanalysemetoder, kan kjøpes. Det forutsetter imidlertid at ansvarlig personell hos virksomheten forstår metodikken (inklusive dennes svakheter og begrensninger) og kan nyttiggjøre seg resultatet.

Vedlegg 7 Veiledning om andre typer anskaffelser

1. Utførelse av korrektivt og preventivt vedlikehold av kjøretøy og infrastruktur

Utførelse av vedlikehold kan settes bort til leverandører, men virksomheten

- er ansvarlig for at kjøretøy eller infrastruktur som brukes er i sikkerhetsmessig forsvarlig stand
- må sikre at personellet som utfører arbeidet oppfyller kompetansekrav som jernbanevirksomheten har vurdert som tilstrekkelige
- må sikre at barrierer er synliggjort for vedlikeholdspersonell i henhold til jernbanevirksomhetens prinsipper og krav knyttet til barrierer.

Se eksempler i vedlegg 8

2. Innleie av kjøretøy

Ved innleie av kjøretøy gjelder generelle krav til leverandørstyring, noe som innebærer at det er virksomheten selv som er ansvarlig for at kjøretøyet til enhver tid er i sikkerhetsmessig forsvarlig stand.

3. Kjøp av spesialiserte tjenester for å overvåke/kontrollere driften

Slike tjenester omfatter for eksempel statistikk-kompetanse, kompetanse på materialeegenskaper eller NDT (Non-Destructive Testing). Også ved innkjøp av denne type spesialiserte tjenester er det nødvendig at ansvarlig personell har tilstrekkelig kompetanse til å spesifisere innkjøpskravene og forstå anvendelse og begrensninger av resultatet.

Dersom slike tjenester kjøpes over lengre tid, kan det være nødvendig å kreve at leverandøren som utfører oppdraget skal ha et styringssystem som dekker de aktuelle leveransene.

Vedlegg 8 Eksempler på anskaffelser

Under finnes noen eksempler på måter å styre anskaffelser på. Det er spesifisert en grov problemstilling og mulige løsninger for hvert eksempel. Det finnes andre løsninger enn dem som er angitt. Og de angitte løsningsforslag er ikke ment å være dekkende, men gir noen tips til tilnæringsmåter som erfaringsmessig kan være nyttige å vurdere. Generelle tips knyttet til utarbeidelse av kontrakter (inklusive sjekklister for utforming av kontrakter), krav om retting av mangler, bruk av sanksjonsmidler osv. er omtalt foran og ikke gjentatt i alle eksemplene under.

1. Kjøp av vedlikehold av kjøretøy.

Problemstilling

En mindre virksomhet med tillatelse/sikkerhets sertifikat til å drive trafikkvirksomhet utfører selv daglig ettersyn av trekkraftkjøretøyene, men kjøper tyngre forbyggende vedlikehold. Leverandøren er et velrennomert vedlikeholdsverksted som også utfører forebyggende vedlikehold for andre virksomheter. Leveransen innebærer at leverandøren leverer ferdig vedlikeholdte kjøretøy basert på kriteriene i vedlikeholdsprogrammet. Leverandøren har operasjonalisert vedlikeholdsprogrammet i egne vedlikeholdsplaner, prosedyrer for å administrere vedlikeholdet og kompetansekrav i tillegg til krav spesifisert i vedlikeholdsprogrammet. Leverandøren har kvalitetsstyringssystem som er sertifisert iht ISO-9001.

Mulig løsning

Krav i sikkerhetsstyringsforskriften innebærer at virksomheten må forsikre seg om at vedlikeholdsarbeidet er underlagt tilfredsstillende sikkerhetsstyring.

Det er mange måter å forsikre seg om at vedlikeholdet er tilfredsstillende styrt og utført på. Virksomheten må i henhold til krav i sikkerhetsstyringsforskriften sikre seg at risiko er kartlagt og håndtert. Gjennom de risikoanalyser som produsenten av kjøretøyet har utført, vedlikeholdsleverandørens eventuelle risikovurderinger og virksomhetens egne risikovurderinger, vil virksomheten ha kunnskap om de sikkerhetsmessige kritiske forhold og hvilke arbeidsprosesser, systemer og komponenter det er viktig å ha god innsikt i styringen av. Slik innsikt kan oppnås på ulike måter.

Kontroll med tilfredsstillende vedlikehold av noen typer komponenter/funksjoner kan bare sikres ved å ha god innsikt i arbeidsutførelsen og kompetansen som brukes. Vedlikehold av andre typer komponenter/funksjoner kan enklere kontrolleres ved en mottakskontroll. Virksomheten må derfor vurdere hvordan de mest hensiktsmessig kan sikre seg nødvendig kontroll over vedlikeholdsleveransene; om det er gjennom revisjoner, regelmessige oppfølgingsmøter, mottakskontroll, stikkprøvemessige kontroller av kjøretøy som er levert fra vedlikehold eller en kombinasjon av disse virkemidlene.

Når tyngre vedlikehold utføres av leverandører er det normalt ikke mulig eller hensiktsmessig bare å basere seg på mottakskontroll. Virksomheten må da:

- Vurdere om leverandørens prosedyrer for å administrere og styre vedlikeholdet er tilstrekkelige.
- På samme måte må de forsikre seg om at kompetansekrav og opplæringskrav relatert til vedlikehold er tilfredsstillende etablert og etterlevd. Og de må vurdere styringsmessige bestemmelser som er nødvendige for å utføre vedlikeholdet, som bestemmelser for interne

revisjoner, avviksbehandling, gjennomføring av risikovurderinger ved endringer i systemet som berører vedlikeholdet, komponentstyring, lagerstyring og underleverandørbruk.

- Og de må sikre seg rett til nødvendig innsyn i oppgaveutførelsen og ledelsen av vedlikeholdet for eksempel gjennom revisjoner, RAMS-møter, oppfølgingsmøter o.l.
- Vurdere hvor mye vekt de kan legge på leverandørens ISO-9001 sertifisering. De må forsikre seg om at sertifikatet er gyldig og at omfanget dekker vedlikehold av trekraftkjøretøy. Det bør også sjekkes at sertifikatet er utstedt under en akkreditert ordning. En ISO-sertifisering innebærer ikke at virksomheten ikke må følge opp leverandørens kvalitetsstyringssystem. Det betyr imidlertid at de kan redusere omfanget av sin egen oppfølging, primært av de styringsmessige og administrative funksjonene hos leverandøren.
- Kan også kartlegge eventuelle tilgjengelige erfaringer andre kunder har med leverandøren for å finne ut om det er områder som det ikke er behov for å følge opp så tett som det ellers hadde vært naturlig.
- Dersom virksomheten i sin målstyring er avhengig av input av data fra vedlikeholdet, må dette spesifiseres i kontrakten. Det gjelder for eksempel om de har et mål om færre avdekkede vedlikeholdsfeil som med stor sannsynlighet kunne ført til avsporing.
- Det kan tenkes at vedlikeholdsleverandøren får inn kjøretøy der det oppdages sikkerhetsmessige forhold som skulle vært avdekket og utbedret i forrige vedlikeholdsrunde. I tillegg kan det være andre feil der det bare er tilfeldigheter som gjør at det ikke har ført til en jernbanehendelse, for eksempel en aksling som er utsatt for stor påkjenning og er like ved å bryte sammen. Det må derfor sikres at leverandøren håndterer slike forhold i et avviksbehandlingssystem. Dersom forholdet er å anse som en jernbanehendelse eller alvorlige jernbanehendelse, må det sikres at det rapporteres til virksomheten innen frister som gir virksomheten mulighet til å vidererapportere disse til SJT (og eventuelt SHT) innen rapporteringsforskriftens frister.

2. Eierbedrift setter krav til innordning under konsernbestemmelser og leverer administrative tjenester

Problemstilling

En virksomhet som driver trafikkvirksomhet er del av et større konsern og er underlagt noen felles styringskrav fra konsernet, blant annet knyttet til innkjøp og forvaltning av et felles dokumentstyringssystem. Det er virksomheten som har sertifikat /tillatelse til å drive jernbanevirksomhet. Det er derfor de som skal ha kontroll over alle oppgaver som påvirker sikkerheten, herunder anskaffelser og styring av bestemmelser i sikkerhetsstyringssystemet. Virksomheten skal ikke kunne overstyres av en konsernledelse hva gjelder styring av forhold av sikkerhetsmessig betydning.

Mulig løsning

Virksomheten starter med å gjøre en vurdering av leveransenes sikkerhetsmessige betydning. De konkluderer med at noen av konsernets overordnede styringsrammer ikke har noen sikkerhetsmessig betydning. Enkelte prosedyrer som inngår i dokumentstyringen er imidlertid av sikkerhetsmessig betydning. Det er viktig at rett versjon av disse formidles til brukerne. Virksomheten konkluderer med at de har behov for å sikre seg rett til innsyn i hvordan dokumentstyringssystemet ivaretar behovene for korrekt versjonskontroll og distribusjon og mulighet til å få utbedret eventuelle svakheter. De konkluderer videre med at de må sikre seg rett til informasjon om endringer i dokumentasjonssystemet og rett til å etablere egne løsninger for kontroll med og distribusjon av dokumentasjon av sikkerhetsmessig betydning, dersom endringene ikke ivaretar virksomhetens behov.

De ser også at de har behov for kontroll med innkjøp av tjenester som kan påvirke sikkerheten. De vil derfor sikre seg rett til nødvendig involvering i anskaffelsesprosessen og mulighet til ikke å akseptere innkjøp som ikke ivaretar sikkerhetsmessige forhold.

Virksomheten må sørge for at behovene for kontroll med eksempelvis dokumentstyring og innkjøp som nevnt over, er nedfelt i kontrakt med relevant enhet i konsernet, i interne instruksjoner eller prosedyrer som ikke ensidig kan endres av morselskapet eller for øvrig uten virksomhetens samtykke.

3. Søsterselskap er leverandør av sporvedlikehold.

Problemstilling

Virksomheten er del av et konsern og er underlagt noen felles styringskrav. Et søsterselskap utfører vedlikehold av sporet, og virksomheten må i henhold til konsernets beslutning bruke dette selskapet til sporvedlikehold. Virksomheten har selv satt krav til sporgeometri og vedlikeholdsintervaller, men søsterselskapet følger egne prosedyrer for kontroll med sporet, vedlikehold av sporet og oppfølging av feil. Og de har etablert egne krav til kompetanse og opplæring. Virksomheten er usikker på hvordan de kan tilfredsstille kravforskriftens bestemmelser om styring av leverte tjenester innenfor de gitte rammene.

Mulig løsning

Så lenge det er virksomheten som har tillatelse til å drifte infrastrukturen, er søsterselskapet å anse som en hvilken som helst annen leverandør, og virksomheten må sikre seg nødvendig kontroll over tjenestene. Det innebærer blant annet at de må:

- Gjennomføre en risikovurdering (eventuelt anvende/oppdatere en relevant risikovurdering som forefinnes) av sporvedlikeholdets betydning for ivaretagelse av sikkerheten i tråd med kravforskriftens bestemmelser om risikovurderinger. Herunder må de identifisere hvilke forhold som innebærer stor risiko og som er nødvendig å prioritere oppfølgingen av.
- Vurdere om leverandørens prosedyrer og system for kontroll og vedlikehold av sporet er tilstrekkelige for å sikre akseptabel risiko eller om det er nødvendig med utbedring av prosedyrene. Det samme gjelder kompetansekrav og opplæringskrav relatert til vedlikehold.
- Vurdere leverandørens styringsmessige bestemmelser som er nødvendige for å utføre sporvedlikeholdet, og særlig de styringsmessige bestemmelsene som har betydning for ivaretagelse av de viktigste risikoforholdene. Det kan dreie seg om bestemmelser for interne revisjoner eller annen nødvendig kontroll med vedlikeholdsarbeidet, gjennomføring av risikovurderinger ved endringer i systemet som berører sporvedlikeholdet, prosedyrer for lagerstyring og prosedyrer for oppfølging av underleverandører.
- Sikre seg rett til nødvendig innsyn i oppgaveutførelsen og ledelsen av sporvedlikeholdet, for eksempel gjennom revisjoner, oppfølgingsmøter o.l. Dersom konsernet gjennomfører revisjoner av søsterselskapet styringssystem, kan virksomheten nyttiggjøre seg dette: I den grad de finner revisjonene relevante, kan de redusere sin egen oppfølging av leverandøren. Det kan hende virksomhetens personell har hyppig kontakt og dialog med søsterselskapet/leverandøren, men informasjonsutveksling og oppfølging kan ikke utelukkende baseres på uformell dialog. Det er viktig å sikre nødvendig formalisme og systematikk i oppfølgingen av viktige sikkerhetsmessige forhold.

4. Revisjon av komponenter

Problemstilling

Virksomheten kjøper overhaling av styreventiler av en stor internasjonal leverandør. De får presentert en standardkontrakt fra leverandøren. Kontrakten spesifiserer tilfredsstillende tekniske krav, men virksomheten klarer ikke å få gjennomslag for krav om å gjennomføre leverandørrevisjoner av produksjonsprosessen og heller ikke for krav om å godkjenne produksjonsprosedyrer eller leverandørens kompetansekrav. De finner ingen annen relevant leverandør.

Mulig løsning:

Virksomheten har begrenset teknisk spisskompetanse på styreventiler og leier inn bistand til å delta i en risikoanalyse. Risikoanalysen viser at konsekvensen av feil-leveranser har et storulykkespotensiale. De undersøker tilgjengelig statistikk fra kjøretøy som bruker samme typer bremseventiler som overhales hos samme leverandør. De undersøker erfaringer fra andre virksomheter som har erfaring med samme leverandør og vurderer sannsynligheten for feilleveranser som liten og risikoen til å være stor, men akseptabel. Det vurderes om det kan gjennomføres mottakskontroll og eventuell testing av komponenten før den tas i bruk. De bestemmer seg for å gjøre hyppigere funksjonstester av styreventiler i en periode til de får nok erfaringsmateriale til å konkludere med at feil-raten er akseptabel og risikoen vurderes som liten.

5. Kjøp av risikoanalysebistand

Problemstilling

Virksomheten mangler kapasitet og har begrenset kompetanse på gjennomføring av risikovurderinger. De mangler gode og hensiktsmessige bestemmelser for risikovurderinger og kapasitet til å oppdatere risikovurderinger og vedlikeholde et relevant risikobilde.

Mulig løsning:

De bestemmer seg for å kjøpe tjenester fra en konsulent. De mottar en standardkontrakt fra konsulenten som de gjennomgår. De finner noen mangler i forhold til krav i kravforskriften, blant annet er det ikke angitt krav til kompetanse og opplæring. Virksomheten vurderer det slik at det er særlig viktig at tjenesten utføres av personell med god kompetanse, for å sikre seg at risikovurderingene som utarbeides blir tilfredsstillende. De har tidligere erfaring fra anskaffelse av samme type tjeneste. Tjenestene ble da utført av nyutdannet personell uten relevant erfaring, og leveransen ble ikke hensiktsmessig tilpasset virksomheten. De krever derfor at kontrakten skal suppleres med krav om kompetanse på aktuelle risikoanalysemetoder og tilstrekkelig kompetanse på de tekniske og driftsmessige problemstillinger som er særlig relevant for virksomheten. De krever også innsyn i hvordan konsulent sikrer at personellens grunnkompetanse er vedlikeholdt og blir oppdatert.

6. Kunde utfører selv lastning

Problemstilling

Virksomheten transporterer tømmer på det nasjonale nettet og er underlagt sikkerhetsstyringsforskriften. Virksomheten frakter tømmer fra terminal der kunden selv laster tømmeret direkte fra bil.

Virksomheten har i tidligere kontrakter sikret seg at det er etablert krav til kompetanse for og opplæring av personellet som laster opp. Virksomhetens egne instruktører har jevnlig holdt kurs for sjåførene som laster fra bil, og de har etablert et e-læringskurs som sjåførene må gjennomgå. Tiltakene har hatt en effekt, men likevel er det fortsatt for dårlig erfaring med opplastingsarbeidet. De skal nå inngå kontrakt med en ny kunde.

Mulig løsning

Virksomheten gjennomfører en risikovurdering. Statistikken viser at det er sjelden tømmer faller av på grunn av dårlig lasting, men mulige konsekvenser er likevel så store at risikoen overskrider virksomhetens risikoakseptkriterier. Risikoreduserende tiltak må derfor iverksettes. De gjennomgår sine standardkontrakter og finner noen mangler i lys av tidligere erfaringer.

Virksomheten gjør videre en grundig årsaksanalyse av avvikene de har erfart tidligere og identifiserer noen årsaker og mulige tiltak:

- Årsaken til enkelte tidligere avvik vurderes å være at nye sjåfører trer inn uten at de har fått opplæring. I den nye kontrakten angis derfor krav til at kunden må etablere et system/bestemmelser for å sikre at alle sjåfører som laster, må ha gjennomgått opplæring. I kontakten settes også krav til at virksomheten kan gjennomføre stikkprøver på systemet hos kunden.
- En annen årsak vurderes å være tidspress både hos sjåfører og i avgangskontrollen. Konsekvensen av å forsinke togets avgang er så stor at terskelen for å holde igjen et tog som er feil-lastet er stor, særlig hvis feillastingen er marginal. Et tiltak vil derfor være å formidle til dem som utfører avgangskontroll at de har full støtte fra ledelsen til å holde igjen feillastede tog.
- Analysen viser videre at tidligere kontrakter ikke har inneholdt hensiktsmessige og tilstrekkelige sanksjonsmuligheter. I den nye kontrakten blir derfor kriteriene for hva som er å anse som feillasting, tydeliggjort og sanksjonene ved brudd blir skjerpet.