



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

Preben H. Lindøe

Metoder for bedre HMS-økonomi

Tre norske erfaringer

Rapport RF – 2005/001

Prosjektnummer: 720.1876
Prosjektets tittel: Verktøy for styring av HMS-økonomi
Kvalitetssikrer: Jan Erik Karlsen

Oppdragsgiver: NHOs Arbeidsmiljøfond

ISBN: 82-490-0341-1
Gradering: Åpen

Forord

RF – Rogalandforskning søkte i 2001 om midler fra Arbeidsmiljøfondet i NHO til et prosjekt om ”HMS-økonomisk styring”. Målsettingen var å prøve ut hva det kreves av kompetanse hos brukerne for å kunne anvende standardiserte verktøy for økonomisk styring av HMS-arbeidet. Fokus i prosjektet skulle være å utvikle brukerkompetanse basert på tilgjengelig ekspertise og lekmannskunnskap i bedriften. Det viste seg imidlertid at slike verktøy enten ikke var tilstrekkelig utviklet, eller at de verktøy som var utviklet ikke var tatt i bruk i den grad som var forventet. I samråd med Arbeidsmiljøfondet ble vi enige om å utvikle to delprosjekter. Det ene delprosjektet er en studie av ”HMS-økonomisk-styring” basert på erfaringer i de nordiske land. Dette er presentert i en egen rapport (Karlsen, 2005). Det andre delprosjektet er en gjennomgang av erfaringene med utvikling og bruk tre verktøy i en norsk sammenheng slik det er dokumentert i denne rapporten.

Vi vil takke Arbeidsmiljøfondet for oppdraget og villigheten til å finne fleksible løsninger underveis i prosjektarbeidet. Takk også til HMS-rådgiverne Borgny Helnes og Eirik Remo for samarbeidet i prosjektet og for verdifulle tilbakemeldinger ved ferdigstillelse av rapporten.

En særlig takk til Arne Sandervang i ECONman for nyttige innspill, aktive tips og løpende informasjon om HMS-økonomiske forhold.

Stavanger, 27. januar 2005

Jan Erik Karlsen (prosjektleder) og Preben H. Lindøe

Innhold

Sammendrag	i
1 INNLEDNING	1
2 HURTIGRUTA TIL HMS-ØKONOMI I REISELIVSBEDRIFTENE.....	2
2.1 Bakgrunn	2
2.2 Utviklingsarbeidet	4
2.3 Erfaringer	5
2.3.1 Utviklingsfasen.....	6
2.3.2 Kurs med ”Hurtigruta”	6
2.3.3 Salg av verktøyet	7
3 LØNNSOMHETSNØKKELEN	7
3.1 Utviklingsarbeidet	7
3.2 Erfaringer	8
4 ECONMANS VERKTØYKASSE	10
4.1 Utviklingsarbeidet	10
4.1.1 Verdiøkende samtale	11
4.1.2 Arbeidsmiljøøkonomisk regneark	11
4.1.3 Ballongmetoden.....	12
4.1.4 Potensial1	12
4.2 Deltagererfaringer med ECONmans verktøy	13
4.2.1 Prosjekterfaringer	13
4.2.2 Opplæring av verneombud	13
5 LIKT ELLER ULIKT?.....	10
5.1 Sammenlikning.....	15
5.2 Vurdering	16
6 KONKLUSJON OG ANBEFALING.....	17
6.1 Konklusjon	17
6.2 Anbefaling.....	20
7 REFERANSER.....	21

Sammendrag

Rapporten dokumenterer utviklingen og anvendelser av tre metoder (verktøy) som kan benyttes for å påvise sammenhengen mellom helse-, miljø og sikkerhet (HMS) og virksomhetenes økonomi (kost-nytte beregninger). To av verktøyene er forsøkt tilpasset spesielle næringers behov, nemlig reiselivsbedrifter, tekniske entreprenører og transportbedrifter. Arbeidsmetoden går ut på å fastsette mulige besparelser en kan oppnå ved å redusere eller fjerne årsakene til uønskede hendelser og sammenstille disse besparelsene med de kostnader som påløper ved nødvendige tiltak som må iverksettes. Begge verktøyene benytter enkle skjema for beregninger av innsparinger og kostnader og manuelle ”beregninger”.

Den tredje tilnærmingen er en ”verktøykasse” som bygger på et utviklingsarbeid i Finland og Sverige. Her involveres interessenter og beslutningstakere i virksomheten gjennom en såkalt ”verdiøkende samtale” omkring HMS-tiltak. Med dette som utgangspunkt anvendes et regneark som tar hensyn til investeringer ved hjelp av nåverdimetoden og det legges inn en kalkulasjonsrente slik at kostnader og innsparinger kan sammenstilles over tid.

Ved introduksjonen av det ene verktøyet (Hurtigruta til HMS-økonomi) i 2001 var det et betydelig engasjement gjennom kurs og opplæring innen reiselivsnæringen. Bruken av verktøyet avtok imidlertid straks kursaktiviteten opphørte. Det hjalp ikke å omarbeide verktøyet til en enklere form som ble kalt ”Lønnsomhetsnøkkelen”. Når det gjelder det tredje verktøyet har anvendelsen særlig vært innen offentlige virksomheter, men også dette har vært meget begrenset.

På bakgrunn av de erfaringer som er høstet ser det ut som om små og mellomstore virksomheter trenger et minimum av opplæring og veiledning for å kunne anvende selv slike enkle verktøy for vurdering av HMS-økonomi selv om verktøyene er godt pedagogisk tilrettelagt. Det ser ut som om verktøyet bør knyttes opp til virksomhetens ”økonomiske liv” gjennom regnskaps- og økonomidata, og de viktigste beslutningstakerne må være involvert.

Rapporten peker på problemet med å gjøre HMS-begrepet for bredt eller for åpent, slik at en kan miste en grepet på hvordan viktige helse, miljø og sikkerhetstema skal håndteres. Erfaringen fra de øvrige nordiske land tyder på at en kommer lenger med å klargjøre at det er innsparinger og kostnader ved HMS en skal kartlegge.

Rapporten peker på den mangel på sammenheng det er mellom oppmerksomhet omkring kostnader ved sykefravær, skader og utstøting av arbeidslivet og metoder og verktøy for en mer systematisk tilnærming til ”HMS-økonomi”. Den anbefaler at et videre utviklingsarbeid bør knyttes opp til større satsinger slik vi bl.a. ser det innenfor programmet om ”et inkluderende arbeidsliv”.

1 Innledning

Målsettingen med dette prosjektet er å undersøke hvordan noen standardiserte verktøy for økonomisk styring av HMS-arbeidet kan brukes i virksomheter og hvilken kompetanse dette krever. Arbeidet er gjennomført i et nært samarbeid med HMS-rådgivere i Reiselivsbedriftenes Landsforening (RBL), Tekniske entreprenørers landsforening (TELFO) og Transportbedriftenes Landsforening (TL). Mot slutten av prosjektperioden har det også vært dialog med Personaløkonomisk senter/ECONman som arbeider innenfor dette området.

Utgangspunktet for prosjektet er en antagelse om at det er mangel på gode verktøy og metoder som knytter arbeidet med bedre helse-, miljø og sikkerhet (HMS) til virksomhetenes økonomi. Dette er et paradoks, så lenge utilsiktede HMS-hendelser i arbeidslivet koster samfunnet store summer hvert år. Det er først i det aller siste at ”HMS-økonomi” tatt opp som tema innen høyere undervisning. Prosjektet var opprinnelig var planlagt med sikte på å hente ut erfaringer med tre ulike verktøy.¹

TYTA-modellen

Dette verktøyet var utviklet i Finland for inspektører i det finske arbeidstilsynet. Verktøyet gir en mulighet for å registrere et datagrunnlag knyttet til fravær og sykdom, ulykker og uhell, personalgjennomtrekk og uførhet og til investeringer knyttet til forbedring av arbeidsvilkår. Gjennom ny kontakt med det finske arbeidstilsynet viste det seg at TYTA-modellen hadde vært krevende og at den ikke lenger var i aktiv bruk. Det ble derfor bestemt å ikke gå videre med dette verktøyet.

SHE Management

Dette verktøyet omfatter et dataprogram som skulle gi ”årsregnskap” for faktiske og potensielle kostnader ved uønskede hendelser og investeringsoversikt for skadeforebyggende tiltak. Det ble etablert en dialog med produsenten som utviklet verktøyet og som var villig til å la det bli utprøvd i prosjektet. Det viste seg imidlertid at verktøyet ikke var kommet så langt i utviklingsfasen at det kunne tas i bruk.

¹ For en nærmere beskrivelse av TYTA-modellen og SHE-management se Jan Erik Karlsen: ”Balansert HMS-regnskap. Prinsipper og praksis”. RF-rapport 2005

Hurtigruta til HMS-økonomi i reiselivsbedrifter

Dette verktøyet var utviklet i regi av Reiselivsbedriftenes Landsforening (RBL) med tanke på å kunne brukes i mindre bedrifter med lite personalressurser og liten kompetanse på HMS-tema. I motsetning til de to andre verktøyene, så var ikke beregningene i "Hurtigruta" basert på elektroniske regneark. Verktøyet ble brukt aktivt innen RBL i 2000 og 2001 som en del av et kurs- og opplæringsprogram. Etter at dette programmet var ferdig, viste deg seg å være vanskelig å selge "Hurtigruta" til medlemsbedriftene i RBL som et selvstendig produkt.

To av landsforeningene i NHO, TELFO og Transportbedriftenes landsforening valgte å videreutvikle og forenkle "Hurtigruta" til et nytt verktøy som ble kalt "Lønnsomhetsnøkkelen".

På bakgrunn av denne situasjonen ble RF-Rogalandforskning enig med Arbeidsmiljøfondet å gjennomføre to delprosjekter. Det ene delprosjektet skulle være en gjennomgang av prinsipper og praksis for arbeidet "HMS-økonomi" i de nordiske land. Dette er dokumenter i rapporten "Balansert HMS-regnskap (Karlsen (2005)). Det andre delprosjektet skulle kartlegge bruken og erfaringer med verktøyet "Hurtigruta til HMS-økonomi" og "Lønnsomhetsnøkkelen". Underveis i arbeidsprosessen dukket det opp et tredje "verktøysett" som kalles ECONman og som representerer en noe forskjellig tilnærming enn de to andre. Vi har derfor valgt å ta med dette i denne gjennomgangen.

2 Hurtigruta til HMS-økonomi i reiselivsbedriftene

2.1 Bakgrunn

Norsk Hotell- og Restaurantforbund (NHRF) og Foreningen for Overnatting og Serveringssteder (FOS) ble i 1997 slått sammen til Reiselivsbedriftenes Landsforening (RBL). Som ledd i en strategisk plan bestemte den nye landsforeningen seg for å skape et bedre omdømme overfor myndigheter og offentligheten. En ville bli en tydeligere ansvarlig arbeidsgiver, og helse, miljø og sikkerhet (HMS) ble derfor valgt til et strategisk satsingsområde. Høsten 1996, allerede før den formelle etableringen av den nye landsforeningen, søkte en Arbeidsmiljøfondet om midler til prosjektet "Utvidet HMS i RBL". Prosjektet ble opprinnelig planlagt for tre år, men det ble senere forlenget

til fire år, og det ble avsluttet i 2001. Av de HMS tema som ble inkludert i prosjektet, var også ”HMS-økonomi”.

Ved fusjonen hadde ca. halvparten av medlemmene NHRF et opplegg for internkontroll av HMS, mens FOS-medlemmene hadde svært lite av et systematisk HMS-arbeid. Tilsynsmyndighetene gav virksomhetene pålegg om å dokumentere at de hadde innført internkontroll innen tre måneder etter et tilsynsbesøk, ellers ville dagbøtene begynne å løpe. I samme periode ble forskrift om ”internkontroll for å oppfylle næringsmiddelovgivningen” (IK-MAT) vedtatt. Det skulle skje i tre trinn, der hotell- og reiselivsnæringen hørte til i den siste gruppen. Ved sammenslåing av de to landsforeningene hadde virksomhetene derfor et år på seg til å få IK-MAT på plass, det vil si innen 1.1.1998 (Lindøe og Lie, 2001).

I februar 1998 ble det gjennomført *fokusintervjuer* med ledere og medarbeidere i 50 bedrifter, og 350 ledere og medarbeidere ble spurt om hvilke utfordringer og problemområder bedriftene opplevde som størst innenfor det systematiske HMS-arbeidet. Ut av dette kom det ca. 200 problemområder/utfordringer og 150 ulike ønsker om hva RBL burde ta tak i. Disse utfordringene og problemområdene ble samlet under følgende 10 punkter:

1. *Organisering* av arbeidet med internkontroll i forhold til den daglige driften.
2. Effektiv *ledelse* av arbeidet med internkontroll i forhold til den daglige driften.
3. Kontinuerlige og systematiske *risiko-, mål- og tiltaksanalyser* for HMS.
4. Effektiv intern *opplæring* gir intern kontroll.
5. *Kommunikasjon* som avgjørende faktor i internkontroll-prosessen.
6. Registrering og *arkiveringssystemer*.
7. *Revisjonsarbeid*.
8. Ansattes *involvering*.
9. *Definisjoner* og begreper.
10. *Metodikk* og skjemaer.

”HMS-økonomi” var ikke et tema på listen over prioriterte områder, men underveis i prosjektarbeidet kom temaet opp i ulike sammenhenger. Det viste seg å være vanskelig å sette tall på hva dårlig eller manglende helse-, miljø- og sikkerhet (inkludert matsikkerhet) kostet bedriftene. Særlig små- og mellomstore bedrifter med dårlig økonomi og små ressurser mente det var vanskelig å investere i HMS dersom de ikke

kunne se noen gevinst av dette. Prosjektledelsen ønsker derfor å finne en metode for å synliggjøre hvilke unødvendige kostnader bedriftene ble påført ved mangelfull HMS-styring og hvordan slike ”bundne” kostnader kunne frigjøres.

2.2 Utviklingsarbeidet

Høsten 1999 ble det nedsatt en arbeidsgruppe som skulle utvikle prosjektet ”HMS-økonomi”. RBL inviterte 14 medlemsbedrifter fra Oslo, Trondheim og Tromsø til å delta i dette pilotprosjektet. Utvalg av bedrifter varierte fra et lite serveringssted med tre ansatte og til et stort hotell med flere hundre ansatte. Det ble gjennomført tre samlinger i hver by samt et bedriftsbesøk i hver av de deltakende bedriftene. Alle bedriftene gav vesentlige bidrag til denne prosessen, både med aktuelle problemstillinger og erfaringer fra deres egen virksomhet. Metodikken ble med andre ord utprøvd i praksis. Pilotbedriftene fikk synliggjort et forbedringspotensiale gjennom prosjektperioden på omkring 7 millioner kroner. Etter at materialet var utprøvd ble det ferdige verktøyet trykket opp og presentert som en materiellpakke som ble kalt *”Hurtigruta til HMS-økonomi i reiselivsbedriftene”*.

”Hurtigruta” består av fire hoveddeler. Første del er en teoridel som gjennomgår arbeidsmetoden og definerer de grunnleggende begrepene som anvendes. Deretter følger en beskrivelse av hvordan arbeidsprosessen skal gjennomføres trinn for trinn. Som en praktisk hjelp er det laget 90 kort som representerer vanlige utfordringer som møter bedrifter innenfor tema om produksjonsforhold og HMS. På hvert kort er det trykket en sjekkliste som skal bidra til en fokusering av temaet. Av de områdene/temaene som beskrives på kortene er det et mindretall (ca 20) som entydig berører HMS. Argumentet for en slik bred tilnærming var at HMS berører de aller fleste forhold og aktiviteter på arbeidsplassen. Rammen nedenfor viser eksempler på fire tema-kort med sjekklister.

Framgangsmåten, oversikt over tema (sjekkliste) og ”kalkulatorskjema” er vist i vedlegg A. Blant de 90 temaene og eventuelt andre tema som deltakerne selv kommer på, skal det skje en avgrensing, fokusering og prioritering ved at en i første omgang konsentrerer seg om åtte til ni tema og deretter tre prioriterte tema som gjøres til gjenstand for økonomiske vurderinger.

Ramme 1: Eksempel på tema-kort og sjekklister			
Tema: Ansettelse Sjekkliste:	Tema: Brannikkerhet Sjekkliste	Tema: Ergonomi Sjekkliste:	Tema: Ytre miljø Sjekkliste:
Kravprofil	Eiers ansvar	Belastningsskader	Miljøprofil
Annonsering/tekst	Brukers ansvar	Arbeidsstillinger	ENØK-gjennomgang
Funksjonsbeskrivelse	Brannvernleder	Utstyr	Miljøprogram
Intervjumetode	Tekniske løsninger	Løfting	Forurensing
Opplæring	Organisasjonsforhold	Bæring	Avfallshåndtering
Ansettelsesprosedyre	Brannokumentasjon	Statisk arbeid	Engangsartikler
Introduksjon	Brannøvelser	Sittstillinger	Kildesortering
Rutiner	Gjesteinformasjon	Tilpasning	Gjenbruk
Prøvetid	Merking	Sykefravær	Returordning
Vaktliste	Slokkeanlegg	Attføring	Sparetiltak
Personalhåndbok	Risikovurdering	Effektivitet	Gebyrer
Avtaleverk	Varslingssystem	Opplæring	Energisparing
Tilrettelegging	Pressehåndtering	Helsevern	Holdning/adferd
Lønnsforhold	Kriseberedskap		Politikk
Skriftlig arbeidsavtale	Opplæring		System

De tre aktuelle tema skal nå vurderes med tanke på mulige besparelser ved å bruke kalkulatorskjemaet. Her skal en først beskrive hvilke uønskede konsekvenser en står overfor og hva som kan være årsaken til dette. Deretter skal en beskrive hva som kan være en ønsket situasjon, hvilke mål en ønsker å oppnå og hvilke tiltak en må sette inn for å nå disse målene. En skal til slutt anslå hva tiltakene kan innebære av et bedret økonomisk resultat og hva tiltakene vil koste. Differensen mellom inntekts- og kostnadsanslaget gir et bilde av lønnsomheten i tiltaket.

2.3 Erfaringer

Erfaringene med ”Hurtigruta” kan knyttes til tre ulike faser; Utviklingsarbeidet, kursprogrammet og salg av verktøyet uten at det følges av kursstøtte.

2.3.1 Utviklingsfasen

Erfaringen i den første fasen omfatter utvikling og utprøving av verktøyet i 1999 og 2000 hos de 14 bedriftene fra Oslo, Trondheim og Tromsø. Bedriftene fikk opplæring i det teoretiske grunnlaget for metoden, og de brukte sine egne erfaringer som materiale i utviklingsarbeidet. Dette ble opplevd som nyttig og meningsfylt av alle som deltok, noe som framgår av følgende utsagn fra deltakere:

- Som deltaker i prosjektet har det gitt meg uvurderlig kunnskap om hvordan man på en enkel, konkret og lettfattelig måte finner fram til forbedringspotensial relatert til helse, miljø og sikkerhet med hovedfokus på økonomi.
- Hotellets representanter er av den oppfatning at prosjektet kan bli svært nyttig i forhold til den daglige drift og den systematisering av rutiner som gir både tidsmessig og økonomisk gevinst.
- HMS prosjektet utviklet et svært nyttig verktøy knyttet opp mot synliggjøringen av økonomien i HMS-arbeidet.
- HMS-økonomi gav oss en annen innfallsvinkel i arbeidet for større inntjening i bedriften. HMS-økonomi bidro positivt i arbeidet med nytenkning, blant annet med henhold til betydningen av rutiner og instruksjoner som dermed gir bedre inntjening.

HMS-økonomi henger sammen med bedriftens verdiskaping, og utviklingen av verktøyet ble koplet direkte til prosessene omkring tjenesteproduksjon og produksjon og håndtering av mat. På denne måten fanget temaet interesse og engasjement både hos ledelse og produksjonsansvarlige. Dette gjaldt ikke minst kokkene som viste stor interesse for matsikkerhet. Det var derfor lett å nå fram med ”budskapet” om koplingen mellom økonomi, matsikkerhet (IK-MAT) og et systematisk HMS-arbeid i bedriftene. På denne tiden var det også et sterkt mediefokus på matsikkerhet på bakgrunn av hendelser i det europeiske landbruket.

Alt i alt gav den første fasen i utviklingsarbeidet grunn til optimisme med tanke på å introdusere verktøyet i reiselivsbransjen. Prosjektgruppen var imidlertid klar over at det ville være stor forskjell på bruke verktøyet som en integrert del av et utviklingsarbeide, slik det hittil hadde skjedd, og å selge verktøyet som et enkeltstående produkt. I første omgang ønsket en derfor å presentere verktøyet i tilknytning til et kursprogram slik at en kunne gi en form for prosess-støtte.

2.3.2 Kurs med ”Hurtigruta”

I det langsiktige programmet ”Utvidet HMS i RBL” ble det arrangert en rekke kurs med ulikt fokus; ledelsens HMS-ansvar, betydningen av medvirkning i HMS-arbeidet og

HMS-økonomi. Tilsammen ble det gjennomført 126 kurs med 2350 deltakere. Av disse kursene dekket 20 av kursene med til sammen 250 deltakere temaet HMS-økonomi og en gjennomgang av arbeidsmetoden for ”Hurtigruta”. Mange deltakere gav også her uttrykk for at de hadde stort utbytte av kurset:

- Ved bruk av HMS-økonomikurset fikk vi ved enkle midler/tankegang spart masse penger på investeringer som allerede er gjort. Gjennom analyser og gjennomgang av rutiner ble det ganske enkelt å finne pengene. Det at flere bedrifter var samlet gjorde at vi fikk dele erfaringer med hverandre.
- Jeg visste at det lå mye penger i rett HMS-arbeid, interessant (av og til sjokkerende...) å se hvor mye penger det dreier seg om! Dette verktøyet er veldig nyttig for å finne ”pengene”.
- Kurset ga oss en god start til å jobbe med kjøkken-økonomien som var det viktigste området for vår bedrift...Kurset ble til slutt et praktisk og godt verktøy i bedriften som har resultert i at vi er kommet godt på vei til å nå målene våre.

2.3.3 Salg av verktøyet

Etter at den aktive perioden med prosjektet ”Utvidet HMS i RBL” var avsluttet, ble det ikke gjennomført flere kurs, og verktøyet ble nå tilbudt for salg gjennom RBL sine kanaler. På tross av de mange positive erfaringene fra de to foregående fasene og responsen fra kursdeltakere viste det seg vanskelig å selge ”Hurtigruta” som enkeltstående produkt.

3 Lønnsomhetsnøkkelen

3.1 Utviklingsarbeidet

Tekniske entreprenørers Landsforening og Transportbedriftenes Landsforening ønsket å utvikle et verktøy for ”HMS-økonomi” for sine medlemmer. På samme måte som for ”Hurtigruta” var målsettingen for TELFO å komme fram til et ”lavterskel-tilbud” for medlemsbedrifter med liten eller ingen kompetanse innen HMS. Innen TL var det en rekke store medlemsbedrifter med et oppegående HMS-system og mye kompetanse på feltet. En ønsket derfor å utvikle et verktøy som kunne dekke en stor bredde av virksomheter. HMS-rådgiverne i landsforeningene var redd for at ”HMS-begrepet” kunne blokkere for interessen hos målgruppen fordi disse kunne knytte begrepet til byråkrati og kostnadsdrivende myndighetskrav. ”HMS” ble derfor ikke benyttet,

verken i overskrifter eller ved markedsføring av verktøyet. Som undertittel til Lønnsomhetsnøkkelen ble valgt ”- finn lønnsomme tiltak for en bedre hverdag”.

Landsforeningene tok kontakt med RBL, og ”Lønnsomhetsnøkkelen” ble bygget opp på den samme lesten og med de samme to grunnelementene som vi finner i ”Hurtigruta”.

Det ene elementet er en metode for å finne fram til det eller de tema som en vil prioritere med tanke på en ”lønnsomhetsberegning”. Det ble laget en samling av ferdigtrykte med spesifikke tema fra de aktuelle bransjene som klima på byggeplassen, servicebiler, arbeid i høyden, våtromsarbeider, etc. i tillegg til tema som går igjen i alle bransjer. Mens det i ”Hurtigruta” var individuelle sjekklister for hvert kort (se ramme 1, side 9), så valgte en i Lønnsomhetsnøkkelen å lage en felles sjekkliste for alle kortene. Hensikten med dette var å få til en forenkling.

Ramme 2: Sjekkliste for temakort
<ul style="list-style-type: none"> • Er dette et problem for oss? • Er det et virkelig problem eller bare noe vi tror? • Kan vi gjøre noe med problemet? • Hva er problemet egentlig? Konkretiser det! • Er det lønnsomt å gjøre noe med problemet? • Burde vi gjøre noe med problemet uansett?

Det andre hovedelementet var kalkulatorskjemaet. Det inneholder de samme punktene som i ”Hurtigruta”, men det er utformet på en litt annerledes måte (Se vedlegg C). Mens ”Hurtigruta” hadde en ganske omfattende pakke som omhandlet teoretisk stoff, forklaringer av framgangsmåte og skjema på over 30 sider så er det bare et lite veiledningshefte som følger med Lønnsomhetsnøkkelen på 5-6 små tekstsider. Lønnsomhetsnøkkelen er med andre ord en minimalistisk versjon av ”Hurtigruta”.

3.2 Erfaringer

For å få samlet erfaringer fra bruken av Lønnsomhetsnøkkelen ble det gjennom RF-Rogalandforskning sendt ut et spørreskjema til medlemsbedrifter i de to landsforeningene som hadde deltatt på kurs. Av et totalt antall utsendte skjema på 125

kom bare sju i retur, og flere av dem var mangelfullt utfylt. Med en så dårlig respons ble det bestemt at rådgiverne i landsforeningene skulle finne fram til informanter som kunne delta i et telefonintervju. Dette viste seg også å være vanskelig. De fleste som ble kontaktet gav enten ingen tilbakemelding, eller de hadde ikke benyttet Lønnsomhetsnøkkelen i sin bedrift. Til slutt var det bare tre som ble med i et telefonintervju.

Informasjon fra de tre intervjuene:

En av informantene representerte en relativt stor bedrift, men som ikke benytter Lønnsomhetsnøkkelen. Årsaken til dette var at de allerede hadde flere systemer som samlet sett ivaretok det området som Lønnsomhetsnøkkelen skulle dekke. Selv om Lønnsomhetsnøkkel var tilpasset små bedrifter som ikke hadde ”tunge” HMS systemer, mente informanten en erfaren rådgiver/tilrettelegger burde være med derom bedriften skulle ta Lønnsomhetsnøkkel i bruk. Det samme synspunkt kom også fram i en av de øvrige bedriftene som ville hatt hjelp ved første gjennomføring i egen bedrift etter innføringskurset der verktøyet ble presentert. En annen informant mente at metodikken var en hjelp ved strukturering av prosjektarbeid i bedriften.

På bakgrunn av disse sparsomme indikasjonene som intervjuene gir er det ikke mulig å trekke noen klare konklusjoner. To av informantene peker på behovet for en tilrettelegger/prosesserådgiver som er trygg på metoden og som kan lede deltakerne gjennom de forskjellige trinnene i prosessen. En kan med andre ord stille spørsmål om Lønnsomhetsnøkkel kan fungere som selvinstruerende metodikk. Det vil antakelig være behov for en veiledning som må tilpasses bedriftenes kunnskap og erfaring fra liknende arbeid.

4 ECONmans verktøykasse

4.1 Utviklingsarbeidet

ECONman Personaløkonomisk Senter² har utviklet og anvendt ulike verktøy knyttet til personaløkonomi og HMS-økonomi i norsk arbeidsliv siden 1996. Verktøyene bygger på en antagelse om at HMS-relaterte hendelser henger sammen med den enkelte arbeidstakers atferd og holdning. Fra 1999 ble det utviklet ulike modeller basert på regneark og disse var bl.a. var rettet mot økonomi knyttet til personalomsetning, kompetanseutvikling og arbeidsmiljø. Regnearkene var dels basert på kost-nytte-metodikk og dels på metodikk fra kostnadsregnskap. Senere er andre verktøy tatt i bruk, herunder ”Potensial1” som er oversatt fra svensk og introdusert på det norske markedet fra 2003. Perspektivet er etter hvert utviklet fra arbeidsmiljøøkonomi til HMS-økonomi og utvidet til også å omfatte omstillings- og produksjonsøkonomi.

HMS-økonomiske verktøy og tilhørende forståelse er gradvis bygget opp gjennom ulike samlinger og konferanser som ble organisert av ECONman Personaløkonomisk Senter, herunder Personaløkonomisk Forum (fra 1995 til 1997), samt nyhetsbrev om aktuelle personaløkonomiske spørsmål (fra 1995). Kunnskap og basis for verktøyutvikling og anvendelse ble hentet fra svenske fagmiljøer, herunder interesseorganisasjonen Personalekonomerna.

Det ble publisert en serie på fire hefter om personaløkonomi (Sandervang, 1997). Utgiver var Kommuneforlaget, og heftene brukes på kurs og som pensumlitteratur ved høgskolekurs. ECONman Personaløkonomisk Senter har også utgitt boken ”Intellektuell kapital i Norden. Skjulte verdier på vektskålen.” på NKS Forlaget (Sandervang, 2001) og boken ”Humankapital & kompetanseøkonomi. Investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen.” på Kommuneforlaget (Sandervang og Skalstad, 2001). I tillegg er det publisert faglige artikler i nordiske og engelskspråklige tidsskrifter og tematiske artikler i fagblader (se publikasjonsliste). Erfaringene fra ECONman er at etterspørselen og interessen de siste årene har endret seg fra kompetanseøkonomi til HMS-økonomiske tema. Eksempler på ECONmans verktøy er vist i vedlegg D.

4.1.1 Verdiøkende samtale

Denne metoden er egenutviklet av ECONman for å kunne balansere fordeler og ulemper ved en arbeidssituasjon. Metoden fokuserer både på proaktive og reaktive tiltak, formål, resultat og vurdering av tiltakenes effekt. En del av verktøyet er avsatt til å beskrive en rekke parametere som skal fange opp kostnadene ved et tiltak vs. den nytten tiltaket kan gi. Nytteverdien diskonteres i et regneark og gjøres opp i kroner og øre. Ballongmodellen, Arbeidsmiljøøkonomisk regneark og Potensial1 (se egen beskrivelse) kan alle brukes som hjelpeverktøy til denne metoden, både ved forkalkyler og etterkalkyler.

Formålet med å bruke Verdiøkende samtale (VS) er å sette den enkelte bruker i stand til å identifisere hvilke elementer som kan gi gevinst eller tap ved en aktuell eller en fremtidig arbeidssituasjon. Deltakerne i en VS-prosess er de personer som har størst innflytelse over tiltaket; herunder ledere, hovedverneombud/verneombud, bedriftshelsetjeneste, utvalg av ansatte i den relevante avdeling eller lignende (evt. også prosjektledere). En slik (bottom-up) fremgangsmåte gir motivasjon, involvering, engasjement, målfokus og resultatorientering. Referanser til generelle studier og forskningsfunn sammen med arbeidsplassundersøkelser bidrar til å verifisere påstander om sammenhenger på den konkrete arbeidsplassen som undersøkes.

4.1.2 Arbeidsmiljøøkonomisk regneark

Dette verktøyet omfatter en plan og målsetting med et tiltak, samt en tiltakskalkyle basert på kost-nytte-metodikk, og betegnes som et ”arbeidsmiljøøkonomisk regneark”. I tillegg beregnes nåverdien av planlagte forbedringstiltak. I nåverdiberegningen kreves informasjon om den valgte rentefot og tidshorisont. Usikkerheten ved fremtidig avkastning av et tiltak tas med i beregning av hvor stor kostnaden kan være i dag for likevel å oppnå en gevinst. Denne usikkerheten estimeres gjennom å fastsette en kalkulasjonsrente for tilbakebetalingen av investeringen. Etter et visst antall år blir usikkerheten om nytten så stor at denne kalkulasjonsrenten vanligvis settes høyere enn dagens bankrente. Kalkulasjonsrenten vil også variere avhengig av tiltakets karakter, for eksempel om det dreier seg om investeringer i fysisk utrustning eller i personaltiltak.

2 ECONman Personaløkonomisk Senter er et firmanavn som eies av Arne Sandervang (Se

Kostnadsbildet dekker HMS-relaterte kostnader; herunder synlige og usynlige kostnadsposter:

Ramme 3: Kostnadsbildet for HMS	
Synlige kostnader:	Usynlige kostnader:
<ul style="list-style-type: none"> • opplæringskostnader • utstyr og materiell • konsulenttenester • leie av lokaler • dokumentasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • tid for administrative oppgaver • kostnader for anvendt tid i tiltaket • vedlikehold av tiltaket • andre kostnader

4.1.3 Ballongmetoden

Ballongmetoden er en visualisering av kostnader og nytte ved et tiltak. Pedagogisk er dette vel egnet til å illustrere begge sider av regnskapsarket (kostnader = røde ballonger og nytte = blå ballonger). Ballongene ordnes etter kostnads- og nytteelementer, de røde under streken og de blå over. Kostnads- og nytteelementene tallfestes basert på estimer eller faktiske data (jf. for- og etterkalkyler). Hensikten med denne fremstillingsmåten er å gjøre de ulike komponentene lett synlige og forståelige.

Tallene fra de ulike ballongene gir input til regnearket, dvs. de brukes til å klargjøre hvilke elementer som er aktuelle ved beregning av samlet virkning av et tiltak. Metoden kan ses som en pedagogisk støtte til regnearket, som en innføring til dette eller som et eget verktøy.

4.1.4 Potensial1

Potensial1 er et dataverktøy som opprinnelig ble utviklet i et samarbeid mellom Miljödata AB og professor Guy Ahonen ved Handelshögskolan i Helsinki i 2000-2001. Verktøyet er siden oversatt og tilpasset norske forhold av ECONman som også har markedsføringsansvaret i Norge fra 2003. Verktøyet skal dekke økonomiske aspekter ved arbeidsmiljøtiltak som iverksettes, herunder også effektivitet og lønnsomhet. Det

kan brukes selvstendig eller i samvirke med Verdiøkende samtale (VS), men så langt er verktøyet ikke operativt tatt i bruk i Norge.

4.2 Deltagererfaringer med ECONmans verktøy

4.2.1 Prosjekterfaringer

De praktiske erfaringer er basert på Verdiøkende samtale og tilhørende hjelpeverktøy innen et par større kommuner. Det startet med kurs i strategisk kompetansestyring ved BI (Oslo) hvor bl.a. ledere fra en kommune deltok under gjennomgangen av temaet kompetanseøkonomi. Disse lederne satte i verk opplæring i sine etater innen arbeidsmiljøøkonomi og tilgrensede temaer, og slik ble kunnskapen spredt i organisasjonen. Gjennom et rådgivningsoppdrag i forbindelse med organisering av vikarordningen ble ballongmodellen og regnearket (bare kostnadselementer) benyttet, kostnadsalternativer ble sammenlignet og det mest kostnadseffektive tiltaket ble valgt på basis den forkalkyle som ble gjort.

Produktivitetsutvalget i samme kommune benyttet ECONman som rådgiver i tre forkalkyler i forbindelse med innføring av nytt datasystem, samt en etterkalkyle vedrørende nye e-postrutiner. En etterkalkyle som ble utført ved Høgskolen i Agder bekreftet at forkalkylens anslag og konklusjoner stemte svært godt.

I den andre kommunen ble prosjektet knyttet til arbeidet med å redusere sykefraværet. Kommunen har hatt mange deltakere på kurs i personaløkonomi forut for bruken av verktøyet. En forkalkyle ble i 2000 gjennomført i forbindelse med tiltak for bedre oppfølging av sykefravær, en annen på trim og trening hos en gruppe med særlig høyt langtidsfravær. Analysene viste svært gode potensielle effekter av tiltakene. En etterkalkyle gjennomført i 2003 viser at gevinsten etter to år er bedre enn forventningene i forkalkylen og at de to tiltakene har gitt meget god avkastning.

4.2.2 Opplæring av verneombud

I regi av Senter for god HMS (rettet mot opplæring av verneombud) ble det våren 2004 holdt kurs med innføring i HMS-økonomiske verktøy for til sammen 200 deltakere i 11 byer. Kursene har omfattet ”Verdiøkende samtale” og ”Arbeidsmiljøøkonomisk regneark”, jf. 4.1.1-4.1.2.

Høsten 2004 ble det plukket ut et tilfeldig utvalgt av to personer fra hver samling (i hver by) til å svare på spørsmål om metodene fra ECONman. Intervjuene ble gjort med elektronisk utsendte spørreskjemaer og telefonisk registrerte svar. Hovedhensikten var å få en første brukerreaksjon på denne type verktøy, både på opplæringen i bruken av selve verktøyene og innføring og anvendelse av disse etter at deltakerne hadde kommet tilbake til sine egne virksomheter.

Til sammen 15 av 22 svarte på henvendelsen og svarene er presentert nedenfor.

<i>Nr. Spørsmål</i>	<i>Ja</i>	<i>Nei</i>	<i>Kommentarer</i>
1 Var arbeidsmiljøøkonomi lett å forstå?	14	2	Kjente til dette fra før.
2 Motiverte samlingen til å ta i bruk arbeidsmiljøøkonomi?	14	1	1) ...men har ikke kommet i gang. 2) Sent forsl. til attf.utvalget. 3) Feil målgruppe – skulle vært ledere. Brukes allerede hos oss.
3 Har dere tatt i bruk arbeidsmiljøøkonomi?	4	11	1) I starten. Måler på nøkkeltall. 2) Skal presentere for ledelsen.3) Revurderer hele kval.systemet. 4) Gjør lønns.hetsbereg. av tiltak i Møllergruppen 5) Brukes en del, har måltall
4 Har dere tenkt å ta i bruk arbeidsmiljøøkonomi?	9	3	1) Ikke helt sikkert. 2) Har diskutert. 3) Har tatt opp med ledelsen.4) Snakket om å sette ned arb.gr.5) Vet ikke.

På et åpent spørsmål om hvor hindringene/barrierene for å ta i bruk materiellet ligger fordelte svarene seg slik:

- 1) Ingen. (4)
- 2) Ingen – har press fra direktøren om å gjøre rede for økonomiske sider v/HMS.
- 3) Har egne økonomisystemer som kan hindre men vet ikke. Skulle ikke forundre meg.
- 4) Å finne gode parametere kan være vanskelig.
- 5) Lav bemanning hos Personalseksjonen – over 900 ansatte. Opptatt med nytt lønns- og personalsystem samt eget system for datablad. Tidsbarriere.
- 6) Ledelsen ser ikke nytten av arbeidsmiljøøkonomisk praksis.
- 7) Det er en uvant tankegang for ledelsen.
- 8) Jeg har lagt materiellet inn til sjefen min – personaldirektøren som sier det er interessant og vil se på det når han får tid...

- 9) Vi har ikke tatt i bruk verktøyet du gjennomgikk. Dette skyldes i all hovedsak at jeg synes det virker mer hensiktsmessig i større organisasjoner enn vår.

Sett under ett indikerer dette datamaterialet at de spurte synes verktøyene er forholdsvis enkle å forstå og anvende som hjelpemidler. Samtidig er det de færreste som faktisk har fått verktøyene implementert i egen virksomhet, selv om de har planer om å gjøre det. De barrierene som hindrer anvendelsen indikerer dessuten at det ikke er kunnskapsmessige, men organisatoriske hindringer som sperrer for konkret å ta i bruk verktøyene i egen organisasjon.

5 Likt eller ulikt?

Målsettingen med det opprinnelige prosjektet var å foreta en vurdering av ulike verktøy som er tatt i bruk for å kunne styre HMS-innsatsen på en kostnadseffektiv måte. Nå var det ikke mulig å gjøre en systematisk undersøkelse siden verktøyene ikke har vært i bruk over lengre tid. En sammenlikning og vurdering av verktøyene bygger derfor på følgende informasjonskilder:

- Deltakende observasjon ved utviklingsarbeidet av "Hurtigruta"
- Ved å følge introduksjonskurs for Hurtigruta og ECONmans verktøy
- Samtaler med dem som har utviklet og formidlet materiellet fra de tre verktøyene
- Intervju/spørreundersøkelse med brukere av Lønnsomhetsnøkkelen og ECONmans verktøy

5.1 Sammenlikning

I tabellen under er det gitt en sammenlikning av verktøyene sett i relasjon til de viktigste sjekkpunkt prosjektet har vært opptatt av å skaffe informasjon om; herunder hvordan selve HMS-arbeidet blir fokusert i verktøyene, pedagogiske forhold, hvilke økonomiske prinsipper som anvendes i verktøyene, og hvem man henvender seg til for å få verktøyene introdusert og anvendt i virksomhetene.

Oppsummeringen i tabellen på neste side viser forskjellen mellom verktøyene. De to første er bygget opp omkring et enkelt manuelt kalkulasjonsskjema og en selvforklarende veiledning, mens det siste bygger på en kombinasjon av flere verktøy og medfølgende opplæring/veiledning.

Ramme 4: Karakteristikk av verktøyene			
	Hurtigruta	Lønnsomhetsnøkkelen	ECONman*
Fokus på HMS-tema	I noen grad	I liten grad	I stor grad
Substans i selv materiellet	Ligger noe i veiledning	Finnes i liten grad i veiledning	Finnes i stor grad i opplæring og støtte
Krav til veiledning	Selvinstruerende (med veiledning)	Selvinstruerende	Forutsetter kursstøtte veiledning
Økonomisk beregningsmodell	Enkelt manuelt kalkulasjonsskjema	Enkelt manuelt kalkulasjonsskjema	Regneark med diskontering Dataprogram med diskotering
Målgruppe	Små og store virksomheter i RBL	Små virksomheter i TELFO Store og små virksomheter i TL	Alle typer virksomheter

*ECONman har flere metoder som knyttes sammen (Verdiøkende samtale, regneark, ballongmetoden)

5.2 Vurdering

Gjennomgangen av de ulike utviklingsfasene for ”Hurtigruta” og Lønnsomhetsnøkkelen har vist at landsforeningene ikke har lyktes med å utvikle et enkelt verktøy som små virksomheter selv kan ta i bruk uten støtte utenfra. Dette ble først dokumentert for ”Hurtigruta” der bedrifter med fra tre til et par hundre ansatte deltok i utviklingsarbeidet. Det var et betydelig engasjement og en sterk motivasjon hos all de 14 bedriftene som deltok for å ta i bruk verktøyet, og mange av dem viste også at de hadde stor nytte av det (ref. kap. 2.3.1). Dette ble senere bekreftet ved gjennomføringen av kursprogrammet i RBL fram til 2001. Det lykkes imidlertid ikke å få medlemsbedriftene i RBL til å ta i bruk ”Hurtigruta” uten kursstøtte.

”Lønnsomshetsnøkkelen” skulle ta over for ”Hurtigruta” ut fra en antagelse om at en skulle senke terskelen ved å gjøre verktøyet enda enklere og å ta bort en mulig barriere som knyttet seg til begrepet ”HMS”. Dette verktøyet er i liten grad blitt kjent i medlemsbedriftene, noe som henger sammen med mangel på aktiv markedsføring. De få erfaringene som likevel er høstet tyder på at det er også er vanskelig å ta i bruk Lønnsomhetsnøkkelen uten veiledning og prosess-støtte ved første gangs bruk (Se kap. 3.2).

Den verktøykassen som ECONman tilbyr faller i en annen kategori enn de to foregående. For det første bygger verktøyene på et omfattende utviklingsarbeid fra et økonomisk fagmiljø i Finland og Sverige. Verktøyet er utviklet skritt for skritt i samspill med ulike brukere. Anvendelsen av verktøyene forutsetter også en opplæring og veiledning underveis. Videre legges det vekt på en aktiv involvering av medarbeidere gjennom den såkalte Verdiøkende samtale (se vedlegg C). På tross av dette har det også vist seg vanskelig å få solgt dette verktøyet i Norge.

Det ser ut til å være flere barrierer som står i veien for at verktøyet spres og tas i bruk. (se kap. 4.2.2). Et problemområde er å knytte verktøyet opp til virksomhetenes egne økonomisystemer, et annet er å få personalgrupper/interessenter til å ta i bruk verktøyet når det ikke uten videre faller inn under ett etablert kompetanse område som ”personal”, ”økonomi” eller ”HMS”. Det kreves derfor en ny tankegang og tilnærming hos ledelsen, og en overbevisning om den praktiske nytten. Ved introduksjon av slike verktøy kan en derfor komme til å havne i en vond sirkel. En får ikke tatt verktøyet i bruk fordi en ikke har praktiske erfaringer som viser nytten. Når en ikke bruker verktøyet kan en heller ikke dokumentere den praktiske nytten.

6 Konklusjon og anbefaling

6.1 Konklusjon

På bakgrunn av de begrensede erfaringer som er høstet med de tre metodene vil det ikke være riktig å trekk for bastante konklusjoner. Det er likevel rimelig å trekke ut noen erfaringer som kan knyttes til tre tema. Det gjelder utvikling, utbredelse av styringsverktøy for HMS-økonomi, anvendelse av slike verktøy og avgrensning i forhold til andre virksomhetsområder.

Utvikling av verktøy

De to verktøyene ”Hurtigruta” og ”Lønnsomhetsnøkkelen” har vært en del av den samme utviklingshistorien. Initiativet ble tatt innen noen bransjer som selv opplevde et behov for å sette HMS-økonomi på dagsorden. De sentrale aktørene i utviklingsarbeidet var konsulenter med godt kjennskap til bransjen og et utvalg av bedriftsaktører. Dette viste seg å være en god kombinasjon for å få fram enkle og pedagogiske verktøy som det var en lav terskel for å ta i bruk under forutsetning av at de også kunne motiver og

veilede underveis. Ønsket om en mest mulig åpen og generell anvendelse av verktøyene førte imidlertid til at de fikk mer karakter av å dekke generell produktivetsforbedring en spesifikke HMS-tema. Ved å senke terskelen for anvendelse valgte en å bygge på manuelle beregninger i kost-nytte analyser. Dette kan ha ført til at ”regnestykkene” mer fikk karakter av ”regneøvelser” enn det en kan oppnå med et elektronisk regneark der både kalkulasjonsrente og følsomhetsberegninger lettere kan gjennomføres.

Utviklingsarbeidet med ECONman har en lengre og faglig tyngre historie der en også har tatt i bruk et elektronisk regneark som gir et betydelig større spillerom. Selv om erfaringene hittil viser at dette i seg selv ikke er noen garanti for større anvendelse, så er likevel muligheten til stede for mer realistiske beregninger som også økonomiansvarlige kan kjenne seg hjemme i.

Utbredelse av verktøy

Utbredelsen av verktøy for styring av HMS-økonomi ser ut til å være meget begrenset i Norge, sett på bakgrunn av de erfaringer som er høstet i dette prosjektet. De tilløp til satsinger som er gjennomført i landsforeningene i NHO har ikke ført til noen større spredning av slike verktøy. Ved introduksjonen av ”Hurtigruta til HMS-økonomi” i reiselivsbedriftene ble det holdt 20 kurs med til sammen 250 deltakere. Omarbeiding av materialet til det nye verktøyet Lønnsomhetsnøkkelen førte til spredning i flere bransjer. TL har hatt gjennomgang av Lønnsomhetsnøkkelen på kurs om ”et inkluderende arbeidsliv”, på konferanser i regi av TL og på grunnkurs i arbeidsmiljø hvor materialet anvendes på problemstillinger som er hentet ut fra en reell arbeidsplassundersøkelse.

I flere år har det blitt gitt ut informasjon, litteratur og annet materiell om personaløkonomi og HMS-økonomi gjennom de aktiviteter som ECONman Personaløkonomisk Senter har gjennomført. Her har nedslagsfeltet særlig vært offentlige virksomheter. Det er startet undervisning innen temaet ved enkelte høgskoler, for eksempel HMS Lederprogrammet ved BI Gjøvik, og det finnes et eget studieopplegg i HMS-økonomi ved Høgskolen i Akershus (Se vedlegg D).

Anvendelse av verktøy

Det er påfallende at det er en slik en mangel på systematisk/metodisk tilnærming til ”HMS-økonomi” i norske virksomheter på samme tid som det er så stor oppmerksomhet på kostnader ved sykefravær, skader og utstøting av arbeidslivet. Det er

også påfallende hvor stor forskjell det er mellom situasjonen i Norge og i de andre nordiske land slik det framgår av den andre rapporten fra prosjektet (Karlsen 2005).

Men det å skape begeistring hos kursdeltakere og å få en bedrift til å ta i bruk et verktøy to forskjellige ting. Erfaringene fra flere av landsforeningene og fra ECONman har vært at kursdeltakere kan være svært entusiastiske, men de klarer ikke å selge inn verktøyet i bedriften når de kommer fra kurset. Det er denne koplingen som er så vanskelig å få til.

For den type verktøy som er undersøkt ser det ut som om små og mellomstore virksomheter trenger et minimum av opplæring og veiledning for å kunne anvende selv enkle verktøy for styring av HMS-økonomi. Erfaringene viser at en form for kursstøtte og veiledning er nødvendig for at virksomhetene skal kunne bruke verktøyet på en fornuftig måte. Erfaringene fra Hurtigruta og Lønnsomhetsnøkkelen viser at det er vanskelig å ta i bruk et verktøy på egenhånd, selv om det er laget på en god og pedagogisk riktig måte.

Dette kan henge sammen med flere forhold. Dels er det et problem at verktøyet ikke knyttes til virksomhetens ”økonomiske liv” gjennom regnskaps- og økonomidata, dels dreier det seg om kompetanse og personalressurser.

Tilnærming

På bakgrunn av erfaringene med bruken av de tre verktøyene er det naturlig å spørre hvor bred tilnærming det bør være til temaet ”HMS-økonomi”. Ved utvikling av Lønnsomhetsnøkkelen valgte en å nedtone HMS-begrepet av frykt for at dette skulle fungere som en sperre. Hurtigruta og i enda større grad Lønnsomhetsnøkkelen, bærer preg av å være en generell metodikk for kost-nytte vurdering og produktivitetsforbedring. En slik tilnærming ser ikke ut til å ha senket terskelen for å ta verktøyet i bruk.

Problemet kan likeså godt være at ved å gjøre HMS-begrepet for bredt eller for åpent, så mister en grepet på hvordan HMS-tema skal håndteres. Erfaringen fra ECONmans tilnærming og de øvrige nordiske erfaringene tyder på at en kommer lenger med å klargjøre at det nettopp er kostnader ved HMS som verktøyet er ment å kartlegge.

På samme tid vil det være viktig at økonomiske beregningsmodeller som tar utgangspunkt i kvantitativ størrelser (som kost-nytte) også legge vekt på kvalitative og etiske aspekter ved bedriftens sosiale ansvar. Det kan skje gjennom tilnærminger som for eksempel den ”verdiøkende samtale” (Se vedlegg C1).

Dersom vi sammenlikner erfaringene i Norge med det som har skjedd i Finland, Sverige og Danmark, så ser det ut til at vi i mangler en institusjonell og faglig sammenheng for å utvikle og utprøve erfaringer omkring styringsmetoder og verktøy for HMS-økonomi.

6.2 Anbefaling

Arbeidsmiljøfondet i NHO har over lengre tid støttet flere prosjekter knyttet til HMS-økonomi. Det begynte med utviklingsstøtte til programmet "Utvidet HMS i reiselivsbedriftene" der "Hurtigruta" var en del av flere verktøy. Senere ble det gitt midler til utvikling av Lønnsomhetsnøkkelen og til sist til dette prosjektet.

Det har vist seg å være et møysommelig arbeid å utvikle nye konsepter og verktøy innenfor HMS-økonomi. På bakgrunn av de erfaringene som er høstet i dette prosjektet vil vi komme med følgende anbefalinger:

1. Et videre arbeid med utvikling av verktøy for HMS-styring bør ta vare på de erfaringer som er høstet i de øvrige nordiske land og internasjonalt. En bør bygge videre på det teoretiske grunnlaget som er lagt og som bl.a. kommer til uttrykk i det metodetilfanget som er presentert under "verktøykassen" som anvendes av ECONman.
2. Det praktiske og pedagogiske grepet som er anvendt ved utviklingen av verktøyene "Hurtigruta" og "Lønnsomhetsnøkkelen" bør en ta vare på og kunne videreføre innenfor et sett av metodiske virkemidler. Det gjelder ikke minst å knytte generelle HMS-tema til bransjespesifikke utfordringer.
3. Utviklingsarbeidet når det gjelder å anvende kost-nytte analyser og andre metodeverktøy bør skje uavhengig av bransjer. Samtidig viser prosjekterfaringen av generelle verktøy med fordel kan suppleres med hjelpemidler og veiledninger som er mer bransjespesifikke.
4. Innføring og anvendelse av verktøyene bør i størst mulig grad knyttes til større utviklings- og reformprogrammer. Dette kan skje innenfor en eller flere bransjer slik det skjedde i reiselivsbransjen. Antakelig vil effekten bli større om det knyttes til landsdekkende programmer som er forankret i overordnede politiske og strategiske føringer. Et eksempel på dette er avtalen om et inkluderende arbeidsliv.
5. Et videre utviklingsarbeid bør ta i bruk et elektronisk regneark, noe som gir et betydelig større spillerom enn manuelle beregninger. Det vil gi mulighet for mer realistiske beregninger og antakelig kommunisere bedre med de økonomiansvarlige i bedriften.

7 Referanser

Karlsen, J.E. (2005) *Balansert HMS-regnskap. Prinsipper og praksis*. Stavanger, RF-Rogalandforskning.

Lindøe, P.H., Karlsen, J.E. og Lie, T. (2001) *Et nordisk grep på arbeidsmiljøregulering*, København: Nordisk Ministerråd, TemaNord:535.

Lindøe, P.H. og Lie, T. (2001) *Den som vil får det til. HMS-tilpasning i reiselivsbedrifter*. Stavanger, RF-Rogalandforskning.

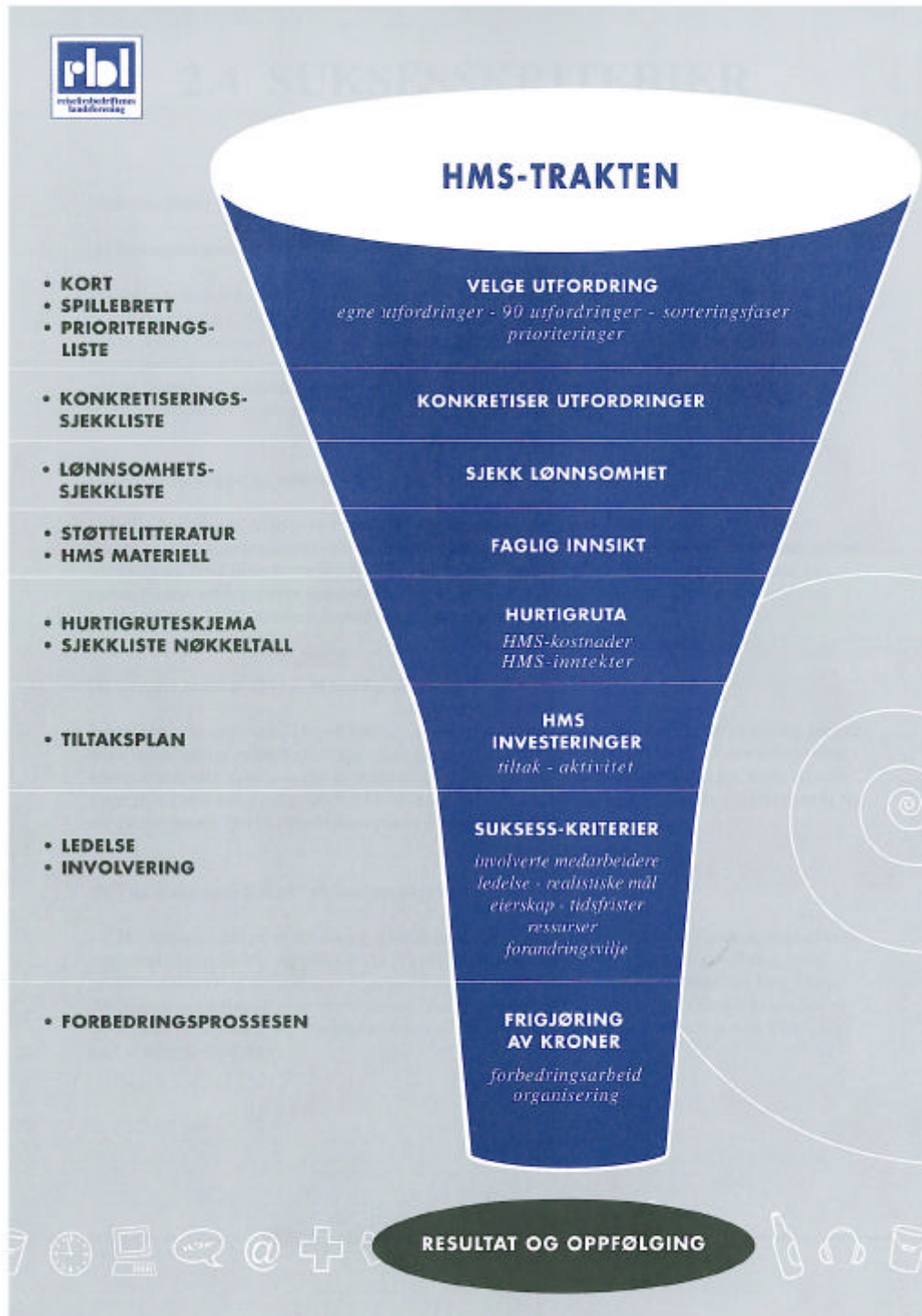
Sandervang, A. 1997. *Personaløkonomi ...for helhetens skyld. Arbeidsmiljøøkonomi*. Oslo. Kommuneforlaget AS.

Sandervang, A. 2000. *From learning to practical use and visible results: A case in competence development from a Norwegian business firm* i Journal of Human Resource Costing and Accounting Vol. 5, Number 1, Spring 2000. Stockholm: Personell Economics Institute, School of Business, Stockholm University.

Sandervang, A. og Skalstad E. 2001. *Humankapital & kompetanseøkonomi. Investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Vedlegg A: Hurtigruta til HMS-økonomi

A1: Oversikt over framgangsmåte



A2: HMS- sjekkliste - Hurigruta

4.1 HMS-SJEKKLISTE

- områder med bundet energi -

OMRÅDER HVOR VI KAN HA BUNDET ENERGI RELATERT TIL
HELSE, MILJØ OG SIKKERHET

01. Annet fravær	31. Innkjøp	63. Personalmat
02. Ansattes sikkerhet	32. Introduksjon av medarbeidere	64. Personalmøter
03. Ansettelser	33. Involvering	65. Personlige utviklingsmuligheter
04. Ansettelsesforhold	34. IT-brukerferdigheter	66. Produksjonsmetoder
05. Arbeidsinnhold	35. IT-utstyr	67. Produktkvalitet
06. Arbeidslokaler	36. Jobsikkerhet	68. Rekruttering
07. Arbeidsorganisering	37. Kjøkkenprosent	69. Rusmidler
08. Arbeidsutstyr	38. Klagebehandling	70. Rutiner og prosedyrer
09. Arbeidsvaner	39. Klipping	71. Samarbeid mellom avdelinger
10. Avfallshåndtering	40. Kommunikasjon	72. Samarbeid mellom personer
11. Bedriftshelsetjeneste (verne og helsepersonell)	41. Konflikter	73. Sløsing
12. Bemanning	42. Kriseberedskap	74. Språkproblemer
13. Brannsikkerhet	43. Kulturforskjeller	75. Støy
14. Byråkrati	44. Kundebehandling	76. Svinn (mat, rekvisita)
15. Delegering	45. Kunde konflikter	77. Sykefravær
16. Elsikkerhet	46. Kvalitetssystem	78. Tidsforbruk
17. Energiforbruk (vann, lys, varme)	47. Lager	79. Tilbakemelding
18. E-post kultur	48. Ledelse og styring	80. Tilhørighet
19. Ergonomi	49. Lojalitet	81. Turnover
20. Farefulle gjester	50. Lønnsforhold	82. Ulykker og skader
21. Feilhåndtering	51. Maskiner	83. Uniform
22. Fleksibilitet	52. Matsikkerhet	84. Vareflyt
23. Forbedringsarbeide	53. Medarbeidersamtaler	85. Varemottak
24. Garderobe	54. Mobbing	86. Vedlikehold (bygning, inventar, utstyr)
25. Gjestelogistikk	55. Møtekultur	87. Velferd
26. Gjestens sikkerhet	56. Omstillingsevne	88. Ventetid
27. Humør	57. Opplæring	89. Verneombud
28. Husregler	58. Oppsigelser	90. Ytre miljø
29. Informasjon	59. Orden og ryddighet	
30. Inneklima	60. Overtidsbruk	
	61. Pauseforhold	
	62. Pause	

A3: Kalkulatorskjema - Hurtigruta**5.1 HURTIGRUTA**

- eksempel nr. 1 -

Punkt 2: Ikke ønskede årsaker (Kommer av)

- 1: Mangelfull opplæring
- 2: Ingen "personalidé"
- 3: Manglende erfaring
- 4: Dårlig arbeidsorganisering
- 5: Ingen beskrevne rutiner
- 6:
- 7:
- 8:

Punkt 1: Ikke ønskede konsekvenser (Fører til)

- 1: Treg servering
- 2: Dårlig service
- 3: Manglende mersalg
- 4: Sure gjester
- 5: Negativt arbeidsmiljø
- 6: Høy turnover
- 7: Ledere "slukker branner"
- 8:

Årlige HMS-kostnader over drift:

POST	KOSTNADS-KR.
1: Opplæringsprogram	60.000,-
2: Personalidé	2.500,-
3: Mer erfaring	49.000,-
4: Ledertrening	10.000,-
5: Beskrevne rutiner	73.250,-
6:	
7:	
8:	
SUM	KR 194.250,-

Konkret HMS-utfordring:

Usikre
serverings-
medarbeidere

Netto HMS-inntekter pr. år:

POST	INNTEKTS-KR.
1: Raskere servering	9.000,-
2: God service	7.200,-
3: Mersalg	48.000,-
4: Ekstra fornøyde gjester	0,-
5: Positivt arb.miljø	105.000,-
6: Redusert turnover	20.000,-
7: Red. brannslukning	240.000,-
8:	
SUM	KR 429.200,-

Punkt 4: Ønskede årsaker (Tiltak)

- 1: Systematisk opplæring
- 2: Gjennomtenkt personalidé
- 3: Erfarne medarbeidere
- 4: Ledertrening
- 5: Kvalitetssikring
- 6:
- 7:
- 8:

Punkt 3: Ønskede konsekvenser (Mål)

- 1: Betjene 5 gjester mer pr. dag (som går)
- 2: Få inn 4 gjester mer pr. dag (godt rykte)
- 3: Selge én enhet mer pr. gjest
- 4: Blide og ekstra fornøyde gjester
- 5: Effektiv og positiv arbeidstid
- 6: Redusere årlige nyansettelser med 4 stk.
- 7: Verdiskapende ledere
- 8:

Vedlegg B: Kalkulatorskjema - Lønnsomhetsnøkkelen

KALKULATORSKJEMA

I. Problem:

2. Uønskede konsekvenser:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

3. Årsakene til problemet:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

4. Ønsket situasjon:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

5. Tiltak for å nå ønsket situasjon:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

6. Da sparer/tjener vi årlig:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

7. Da må vi investere:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Sum:

Sum:

8. Mulig gevinst:

Vedlegg C: ECONman

C1 Verdiøkende samtale - ECONman

Hva er verdiøkende samtale?

En verdiøkende samtale er en samtale mellom to eller flere personer i virksomheten som er involvert i beslutning og gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak og skal bidra til

- at gjennomføringen av tiltaket skjer på en målrettet måte, baseres på kostnytte- og nåverdi-analyse og får de ønskede effekter,
- å motivere involverte personer til å nå de mål som tiltaket tar sikte på å oppnå.

Gjennomføring av verdiøkende samtale

Verdiøkende samtale gjennomføres for å vurdere

- kostnader ved mangler i arbeidsmiljøet,
- kostnytte i forbindelse med forkalkyle av arbeidsmiljøtiltak,
- resultater i forbindelse med etterkalkyle av arbeidsmiljøtiltak,

med sikte på å oppnå best mulig økonomiske resultater av tiltak som skal forbedre arbeidsmiljøet. Det gjennomføres normalt to verdiøkende samtaler i tilknytning til hvert enkelt tiltak:

- 1 Vurdering av kostnader ved mangler i arbeidsmiljøet og *forkalkyle* av kostnader og nytte
- 2 *Etterkalkyle* av kostnader og nytte en tid etter at tiltaket er gjennomført.

Ref. pkt. 1. Verdiøkende samtale skal inngå som et naturlig element i situasjoner der det er relevant å vurdere kostnader og nytte i forbindelse med beslutninger av konsekvenser for arbeidsmiljøet i virksomheten. I løpet av den første samtalen skal deltakerne ta stilling til de økonomiske konsekvensene av tiltaket basert på kostnyttekalkyle, nåverdianalyse, avkastning og tilbakebetalingstid. En verdiøkende samtale skal være godt forberedt blant annet gjennom et ferdig utfylt regneark med forslag til kvantifiserte og kalkulerte kostnads- og nytteelementer. Samtalen skal normalt ta mellom en og to timer, maksimum tre timer.

Ref. pkt. 2. Verdiøkende samtale i forbindelse med etterkalkyle skal baseres på faktiske resultater, både resultater som forventet i forkalkylen og eventuelle andre uventede resultater. Denne samtalen skal innebære læring om hvordan virksomheten best kan oppnå ønskede resultater av arbeidsmiljøtiltak og lede frem til eventuelle nye tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet ytterligere.

Hovedinnholdet i en verdiøkende samtale

Normalt vil en verdiøkende samtale *før* beslutning om et arbeidsmiljøtiltak innebære en diskusjon mellom deltakerne der følgende tema utgjør hovedinnholdet:

- en kortfattet beskrivelse av tiltaksidéen og hvordan arbeidsmiljøtiltaket støtter virksomhetens strategiske HMS-arbeid og/eller det daglige arbeidet
- beskrivelse av konsekvensene dersom tiltaket *ikke* gjennomføres (det såkalte 0-alternativet)
- kvantifisering og kalkyle av 0-alternativet (kostnadskalkyle)
- beskrivelse av formålet med arbeidsmiljøtiltaket
- beskrivelse, kvantifisering og kalkyle av forventede omtrentlige totale kostnader for tiltaket
- beskrivelse, kvantifisering og kalkyle av forventet omtrentlig nytte av tiltaket
- forventet omtrentlig netto nåverdi, avkastning og tilbakebetalingstid for tiltaket
- konklusjon – gjennomføring eller ikke gjennomføring av tiltaket
- hvis tiltaket besluttet gjennomført – identifisere og erkjenne ansvaret for gjennomføringen og oppfølgingen av tiltaket.

Gjennomføring av verdiøkende samtale *en viss tid etter at tiltaket har virket* inneholder følgende momenter:

- evaluering av effektene av arbeidsmiljøtiltaket med utgangspunkt i en etterkalkyle av kostnytte, nåverdi og avkastning
- eventuelle behov for ytterligere arbeidsmiljøtiltak og eventuelle forslag til nye tiltak
- tilbakemelding til ledelsen på strategisk og/eller operativt nivå om resultatene av effektmålingen.

Regneark for kostnytteberegninger støtter verdiøkende samtale

Personaløkonomisk Senter leverer et regneark for arbeidsmiljøøkonomiske kalkyler som støtter verdiøkende samtale. Regnearket har tre sider:

- på første side gis opplysninger om hvem tiltaket gjelder, ansvarsforhold, tidsramme, formål og delmål for tiltaket og deltakernes tillit til måloppnåelse for de enkelte delmål
- andre side viser kostnadselementer og har innebygde formler for utregning av kostnader og nåverdi når kvantifisering, vurdering av enhetskostnad og antallet år kostnadene gjelder for, er ført inn
- tredje side viser nytteelementer og har innebygde formler for utregning av gevinst, nåverdi, avkastning og tilbakebetalingstid når kvantifisering, vurdering av verdien av nytten, tillit til måloppnåelse, antallet år nytten gjelder for og kalkulasjonsrente, er ført inn.

Ansvarsforhold og medvirkning

Det er ledelsen i den aktuelle virksomheten som har ansvaret for gjennomføringen av verdiøkende samtale. I tråd med arbeidsmiljøøkonomisk praksis er det viktig at ansatte som berøres av tiltaket deltar i samtalen. De økonomiske konsekvensene som synliggjøres gjennom arbeidsmiljøøkonomisk praksis og verdiøkende samtale, vil være et viktig incitament for å sette i gang tiltak og for medvirkning under gjennomføring av tiltakene. Dette bidrar på sin side til at arbeidsmiljøtiltakene får de ønskede konsekvenser – økonomiske så vel som ikke-økonomiske.

C2: Arbeidsmiljøøkonomisk regneark - ECONman

	VERDIØKENDE SAMTALE		Tiltaksbeskrivelse med kost/nytte-kalkyle

 Organisasjonsenhet: Arbeidsmiljøtiltak ref. nr.: Dato:

Navn	Arb.sted	Tiltak	Tidsfrist
Fred Flintstein	Lo/Adm	Anbefale og formidle	31.08.2002
(Navn på alle deltakerne i samtalen)		Gjennomføre	31.08.2003
Eva Berget	Lo/HMS	Planlegge og gjennomføre	
Arne Sandervang	ECONman	Utføre kalkyle + dokumentasjon	21.08.2002

Formålet med arbeidsmiljøtiltaket:

Gjennom et strukturert treningsopplegg for langtidssykemeldte å få arbeidstakere med bedre helse, økt livskvalitet, større yteevne og lavere sykefravær
 (Tiltaket gjelder prøveprosjektet: 1 år med 25 deltakere fra en konkret avdeling/virksomhet. Langtidsvirkningene er bare vurdert for disse 25 deltakerne. Dersom Lo kommune planlegger å innføre Trim - Trening for resten av kommunen, vil det være nødvendig med en ny kalkyle for å synliggjøre kostnader, nytte, avkastning og tilbakebetalingstid for det tiltaket.)

Resultater/effekter av arbeidsmiljøtiltaket:

- Økt trivsel og arbeids glede bidrar til økt produksjon tilsvarende 2 % for 25 personer
- Kortere/reduert sykefravær - langtidssykefravær: lavere vikarkostnader 5 år, korttidsfravær: red. sykefraværskostnader 20 dg for 25 pers.
- Mindre behov for oppfølging BHT
- Lavere personalomsättning tilsvarende 1 person/år
- Reduserte vikarkostnader for deltakere i prøveprosjektet tilsvarende 10 personer i 20 dager
- Bedre service
- Økt kvalitet på kommunale tjenester og økt livskvalitet for ansatte

Tillit til at resultatene skyldes arb.miljøtiltaket:

- Tillit til at konsekvensen av tiltaket bidrar til 80 % av effekten
- og 4. Tillit til at konsekvensen av tiltaket bidrar til 50 % av effekten
- Tillit til at konsekvensen av tiltaket bidrar til 60 % av effekten

© ECONman Personaløkonomisk Senter

NB: De fleste kvantifiseringer/tall er anslag fra min side. Resultater/effekter, alle tall og kalkylen totalt skal vurderes av prosjektgruppen i Verdiøkende Samtale

Antall år skal alltid registreres
lik eller større enn 1

KOSTNADER	Antatte kostnader (investering i arbeidsmiljøtiltaket):			Arssum kr	Ant. år	Sum kr.
1. Kostnad for anvendt tid til produksjon av treningsopplegget	<input type="text" value="2"/> personer	x	<input type="text" value="40"/> timer x <input type="text" value="300"/> kr./time	24 000	1	24 000
2. Kostnad for treningstid (tapt produksjon deltakere)						
Fase 1 - 8 uker	<input type="text" value="25"/> personer	x	<input type="text" value="48"/> timer x <input type="text" value="200"/> kr./time	240 000	1	240 000
Fase 3 - 32 uker	<input type="text" value="25"/> personer	x	<input type="text" value="48"/> timer x <input type="text" value="200"/> kr./time	240 000	1	240 000
Fase 2 - 12 uker	<input type="text" value="25"/> personer	x	<input type="text" value="0"/> timer x <input type="text" value="0"/> kr./time	-	1	-
3. Konsulentkostnad (fysioterapeut)	<input type="text" value="1"/> personer	x	<input type="text" value="100"/> timer x <input type="text" value="350"/> kr./time	35 000	1	35 000
4. Reise, opphold og kostgodtgjøring						
Reise	<input type="text"/> personer	x	<input type="text"/> kr./person	-		-
Opphold	<input type="text"/> personer	x	<input type="text"/> kr./person	-		-
Kostgodtgjøring	<input type="text"/> personer	x	<input type="text"/> kr./person	-		-
5. Lokaleleie	<input type="text" value="52"/> dager	x	<input type="text" value="500"/> kr./dag	26 000	1	26 000
6. Dokumentasjons- og materialekostnader						
Skrijving og trykking	<input type="text"/> personer	x	<input type="text"/> timer x <input type="text"/> kr./time	-	1	-
7. Administrative kostnader						
Saksbehandling BHT	<input type="text" value="1"/> personer	x	<input type="text" value="30"/> timer x <input type="text" value="300"/> kr./time	9 000	1	9 000
8. Vedlikehold av tiltaket (nødvendig oppdatering i framtiden)						
Faglig oppdatering og adm.	<input type="text"/> personer	x	<input type="text"/> timer/år <input type="text"/> kr./time	-		-
9. Andre kostnader						

C3: Eksempler på anvendelse - ECONman

Verktøyet fra ECONman har vært anvendt i undervisningssammenheng og i utviklingsarbeid i undervisningssektoren, i offentlig forvaltning og i enkelte virksomheter.

1. Undervisningssektoren

- Høgskolen i Agder
- Høgskolen i Hedmark
- Høgskolen i Akershus
- Handelshøyskolen BI


2. Forvaltningssektoren

- Buskerud fylkeskommune (Økonomihåndbok)
- Kristiansand kommune
- Helse Nord-Trøndelag
- HiA (HMS-håndbok)
- Møre og Romsdal fylke
- Andebu kommune

3. Annet

- Idébanken for sykefraværsarbeidet
- WM-data (Applikasjonsorienterte tjenester og produkter)
- Fylkestrygdekontoret Nord-Tr.lag


Vedlegg D HMS-økonomi som høgskolestudie



Høgskolen i Akershus
www.hiak.no

HMS-økonomi

15 studiepoeng (5 vektall)



- Hvorfor HMS er lønnsomt og strategisk viktig for ledere
- Hva koster HMS-problemene
- Hva sparer virksomheten på god HMS
- Hvilke HMS-tiltak er mest kostnadseffektive
- Hvordan forbedre HMS-tiltak

Bedrift med 300 ansatte:
"Vinner vår bedrift minst 40 mill. på godt HMS-arbeid over 5 år?"

En avdeling: "Koster arbeidskonflikten i avdeling 1 mill. pr år?"

"Treff sentrale nasjonale og regionale fagmiljøer"

Faglige bidragsytere ved Høgskolen i Akershus
Pål Joranger, førstelektor: Joranger er fagansvarlig for kurset, og har jobbet med utdanning innen helse, miljø og sikkerhet over et tiår, parallelt med at han har jobbet som konsulent for bedrifter og kommuner innen HMS. Tidligere har han jobbet som forsker ved SNF og NIBR innen næringsliv og miljø.

Justen Kleiveland, førsteamanuensis: Kleiveland har i en årrekke jobbet med endring i organisasjoner, og veiledet i hvordan bedrifter kan tilpasses nye organisatoriske og økonomiske utfordringer. Han har sin år grad fra University of California og har tidligere jobbet ved Arbeidsforskningsinstituttet, Administrativt forskningsfond ved NHH, og ved Det Norske Videnskapsakademiet.

Kontakt med tidligere studenter
Er det ønskelig å snakke med en tidligere student, kan formidle dette.

Tidspunkt
Kurset i HMS-økonomi starter i januar 2015, har en samling på våren 2015 og hjemmeeksamen i mai/juni 2015.

Sted
Samlingen holdes i Høgskolen i Akershus sine nye lokaler sentralt plassert i det omfattende kunnskapsmiljøet på Kjeller. På Høgskolen får du tilgang til bl.a. PC-er og et omfattende bibliotek. Høgskolen ligger nært Oslo (15 min. fra sentrum med bil) og Gardermoen.

Prisen
Prisen er 12 000 kr. Dersom du både tar kurset Risikoomlyser og kurset HMS-økonomi vil prisen være 11 000 kr pr kurs.

Spørsmål
Har du spørsmål så bruk e-post eller ring fagansvarlig Pål Joranger (tlf. 64 84 91 45 eller post.joranger@hiak.no)

Påmelding
Påmeldingsfristen er 1. november 2014. Bruk gjerne mailadressen sevu@hiak.no.

