



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

**Jan Erik Karlsen**

## **Verktøy for styring av HMS-økonomi Kortrapport.**

Rapport RF – 2005/091

Prosjektnummer: 720. 1876  
Prosjektets tittel: Verktøy for styring av HMS-økonomi  
Kvalitetssikrer: Preben Hempel Lindøe

Oppdragsgiver: NHOs arbeidsmiljøfond  
Forskningsprogram: HMS og økonomi

ISBN: 82-490-0359-4  
Gradering: Åpen

## Resymé

Arbeidsmiljøfondet i NHO har over lengre tid støttet flere prosjekter knyttet til HMS-økonomi. Det begynte med programmet "Utvidet HMS i reiselivsbedriftene" der "Hurtigruta" var ett av flere verktøy som ble utviklet. Senere er det gitt midler til utvikling av "Lønnsomhetsnøkkelen" (jf. kortrapport 2004 "HMS-økonomi for tekniske entreprenører") og til sist til dette prosjektet ("Verktøy for styring av HMS-økonomi").

"Verktøy for styring av HMS-økonomi" vurderer brukererfaringene med de tilgjengelige norske verktøyene. Dessuten angir prosjektet hvordan et system for "Balansert HMS-regnskap" hvor både Kvalitetsregnskap, Miljøregnskap og Arbeidsmiljøregnskap integreres, kan utvikles og anvendes i norske virksomheter.

Prosjektet anbefaler at slike verktøy gjør bruk av de data som innhentes i virksomhetene for å dekke IK-HMS-forskriftens dokumentasjonskrav. Bruken bør ses i sammenheng med utfordringer knyttet til de økonomiske sider ved å oppnå et inkluderende arbeidsliv.

## Emneord for søking

Emneord	Norsk	Engelsk
Gruppe 1	HMS	HES
Gruppe 2	Balansert HMS-regnskap	Balanced HES accounting system
Egenvalgte	Brukererfaringer	End-user experiences

Stavanger 30. april 2005

Jan Erik Karlsen, prosjektleder

## Innhold

1	HMS-ØKONOMIPROSJEKTETS BAKGRUNN.....	1
2	HOVEDFUNN OG KONKLUSJONER.....	2
2.1	HMS-økonomiske trender.....	2
2.2	Tentativ konklusjon.....	3
2.3	Modell for et balansert HMS-regnskap.....	4
3	BRUKERNYTTE.....	5
4	ERFARINGSOVERFØRING.....	5
5	ANBEFALINGER.....	6
6	KONTAKTPERSON.....	7
7	PROSJEKTETS PUBLIKASJONER.....	7

# 1 HMS-økonomiprojektets bakgrunn

NHOs arbeidsmiljøfond har gitt RF-Rogalandforskning i oppdrag å utrede mulighetene for å innføre systemer for økonomisk styring av HMS-arbeidet på virksomhetsnivå i Norge. Prosjektet har foregått i perioden 2001-2004 og har levert to prosjektrapporter, en om prinsipper og praksis i HMS-regnskap og en om norske brukererfaringer med utvalgte HMS-økonomiske verktøy (jf. avsnitt 7).

Prosjektets målsetting har vært å prøve ut hva det kreves av kompetanse hos brukerne for å kunne anvende standardiserte verktøy for økonomisk styring av HMS-arbeidet.

I den første fasen av prosjektet er det utarbeidet et teoretisk grunnlag for å forstå og vurdere anvendbarhet og nytte av HMS-økonomiske verktøy. Det har vært gjennomført et omfattende litteratursøk for å kunne identifisere systemer og elementer til et anvendbart og lettfattelig HMS-regnskap. Litteraturstudien har innhentet og vurdert ulike skriftlige datakilder fra internasjonale (særlig nordiske) prosjekter om HMS-regnskap eller tilgrensende metoder og verktøy. Et poeng med litteraturstudien har vært å finne frem til passende HMS-økonomiske indikatorer og undersøke deres prediktive kraft, samt beskrive modeller for å foreta både lønnsomhetsberegninger og proaktive versus reaktive kostnadsberegninger av HMS-arbeidet.

Litteraturstudien gir et grunnlag for å trekke sammen ideer fra ulike hovedspor inn mot HMS-regnskap (kvalitetskostnader, miljøregnskap og personalrettede verktøy), danner basis for prosjektets teoretiske vurderinger. Dernest gir dette materialet en oversikt over tilgjengelige verktøy som anvendes i Norden og presenterer, diskuterer og sammenfatter de erfaringer deltakerne har med slike verktøy som basis for prosjektets operative vurderinger.

Prosjektet har dessuten kartlagt brukererfaringer om økonomisk styring av HMS-innsats basert på vurdering av tilgjengelige verktøy og erfaringsutvikling i virksomheter. En har forsøkt å kartlegge viktige aspekter ved brukerkompetanse basert på tilgjengelig ekspertise og lekmannskunnskap i noen norske bedrifter, herunder å undersøke hva som støtter eller hindrer bruk av HMS-økonomiske verktøy og hvordan HMS-økonomi kan innpasses i virksomhetens overordnede strategi og budsjetteringsrutiner.

I prosjektet har det også vært arbeidet med å utvikle en mal for vurdering av relevant brukerkompetanse. Siden utbredelse og praksis på HMS-økonomifeltet i Norge ennå er svært begrenset, er denne malen ikke testet og anvendt i selve studien. Imidlertid vil den i neste omgang kunne danne utgangspunkt for forslag til standardkrav for HMS-regnskap/-budsjettering.

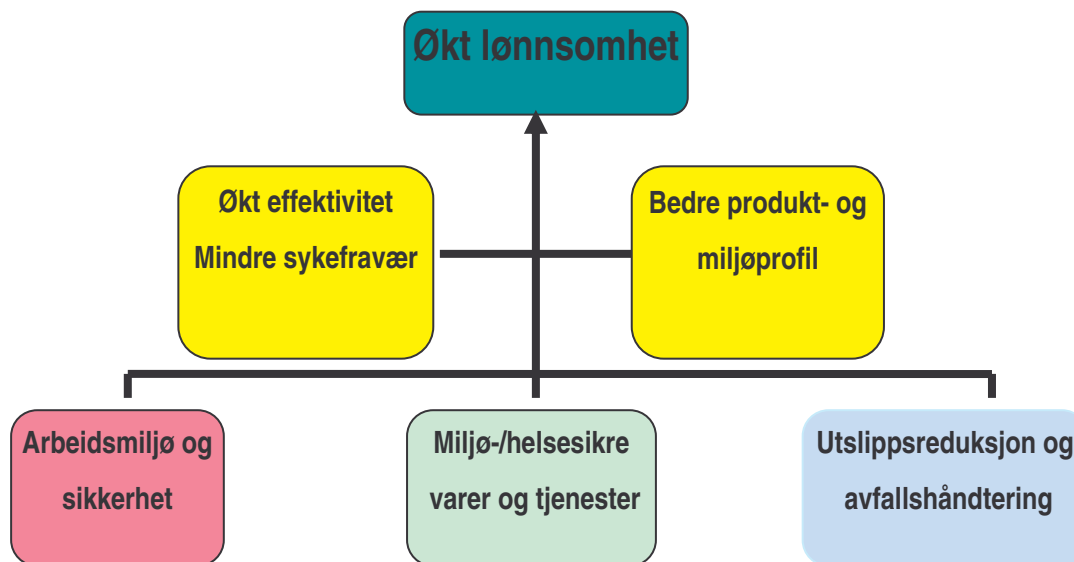
## 2 Hovedfunn og konklusjoner

### 2.1 HMS-økonomiske trender

Internkontroll er i sin natur ikke en ny oppfinnelse, men anvendt på HMS kan den sies å være ny. Vi har etter hvert gitt den innhold og retning og i Norge har vi gjort den til den mest ambisiøse reform for arbeidslivet noen gang. På sikt vil den kunne gi det norske produksjonslivet et kjempeløft i retning av å bli miljø- og ressursvennlig, hvilket det fremtidige samfunnets befolkning vil etterspørre i økende grad. Den bygger på innføringen av en ny samfunnskontrakt for virksomheter; nå skal produksjonslivet bli bærekraftig, ikke bare konkurransedyktig. Ikke noen andre samfunn har tort å gi virksomheter en slik tillit, og uten at denne tilliten er blitt respektert hadde IK-HMS-ordningen for lengst vært parkert.

IK-HMS-modellen er i store trekk rettet mot sosiostrukturelle forhold, dvs. overholdelse av et regelverk. Denne modellen trenger støtte både en av forståelse av HMS-økonomi og en ny agenda for virksomhetens samfunnsmessige ansvar.

Det er neppe mulig å tenke seg sprang i selve HMS-forbedringen uten at styringen og forvaltningen av ressurser i virksomhetene gjøres på et åpent og felles grunnlag. Det innebærer at selve HMS-arbeidets forbedring må tilpasses den samme økonomiske logikk som den øvrige produksjonen. Innsats på de tre målområdene IK-HMS-forskriften setter må bidra til økt lønnsomhet, slik som illustrert i figuren under:



#### *HMS - Produksjon - Lønnsomhet*

Det er sagt at HMS vil bli de neste tiårenes store forbedringsområde, hvor de største økonomiske og ressursmessige gevinstene vil oppnås. Den nye æraen innevarsler også

at HMS ikke bør anses som et kostnadselement alene, selv om HMS skal regnes med som del av produksjonskostnadene. Fornuftig innsats på hvert av de tre målområdene IK-HMS-forskriften har, kan gi forbedringer som i sin tur skaper økt lønnsomhet. Men kostnader ved selve HMS-regulering ses som mer byrdefulle, mindre bærekraftige og mindre legitime om de ikke også gir økt konkurransekraft.

Moderne virksomheter er i økende grad klar over de store besparelser som kan gjøres gjennom riktige og proaktive tiltak på HMS-siden. Etter hvert som det gis verktøy for å kalkulere dette antar vi at det vil forskyve investeringene fra reaktive til proaktive felt. En slik bevegelse bør støttes av samfunnsmessige insentiver; for eksempel avgiftsreduksjoner, skattelette osv.

Det er neppe mulig å tenke seg sprang i selve HMS-forbedringen uten at styringen og forvaltningen av ressurser i virksomhetene gjøres på et åpent og felles grunnlag. Det innebærer at selve HMS-arbeidets forbedring må tilpasses den samme økonomiske logikk som den øvrige produksjonen. Til det trenges felles ledelseskonsepter og felles styringsverktøy, en diskusjon som akkurat er startet i Norden.

Derfor trenger vi snarest mulig effektive økonomiske HMS-redskaper, både til budsjettering, regnskap og revisjon. Her er angrepsvinkelen litt ulik hos ulike aktører; EU satser mest på samfunnsøkonomiske kalkylemodeller for HMS, mens mange store selskaper har utviklet og tatt i bruk omfattende miljøregnskap. I de nordiske land er det nå under utvikling interessante verktøy for HMS-regnskap, men dessverre gjelder dette ennå ikke i Norge og ennå ikke for så brede formål som HMS-forskriften anlegger.

## 2.2 Tentativ konklusjon

Bruk av og behov for formaliserte styringssystemer for HMS-økonomi i virksomheter er ennå i sin spede begynnelse. Det fins intet nordisk reguleringsregime som pålegger virksomhetene å ha egne HMS-regnskap. Heller ikke fins det noe integrert eller universelt og markedsledende HMS-regnskap som har en rimelig utbredelse. På den annen side fins det ulike verktøy med ulike anvendelsesområder, men ingen av disse verktøyene har fått noe absolutt gjennombrudd.

Det synes også å være ulik motivasjon for bruk av slike verktøy, herunder; synliggjøring av åpne og direkte kostnader, synliggjøring av skjulte og indirekte kostnader, møte lovkrav (regnskaps- og HMS-lovgivning) og beregne og dokumentere lønnsomhet. Store virksomheter og institusjoner har størst tilbøyelighet til å benytte formaliserte HMS-tilpassede regnskapssystemer. Her finner vi ofte systemer som SAP R/3, Navision etc. som kan fange opp de fleste åpne HMS-relaterte kostnadstyper. Mange virksomheter stiller dessuten store krav til funksjonalitet og brukertilgjengelighet av nye systemer. Fra flere hold rapporteres det at enkelte systemer krever og generer data som ikke anses nødvendige og nyttige for å styre HMS-innsatsen.

Markedsøkonomien vil snart fange opp HMS som konkurranseparameter, og dette kan gi endret bedriftsøkonomisk atferd. Vi kan komme til å observere større oppmerksomhet mot proaktive versus reaktive HMS-relaterte investeringer. Dessuten må det bli mulig å kunne beregne nøyaktig effekt og belastning av HMS i en

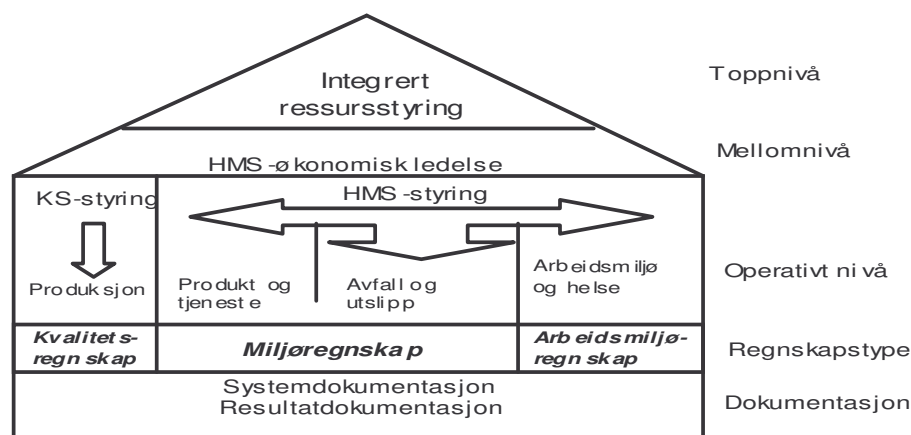
virksomhet. Samtidig må vi ha et samfunnsøkonomisk insentivsystem som støtter HMS-forbedring i virksomhetene. Dette peker i retning av at vi trenger enkle og effektive HMS-regnskap.

Hos virksomheter og organisasjoner som har tatt i bruk en eller annen form for HMS-regnskap, oppleves det at disse gir større innsikt i hvordan virksomhetens ressursflyt bedre kan styres. Skal dette bli en allmenn oppfatning, må man kunne demonstrere at både på kort og lengre sikt, vil innføring og bruk av et HMS-regnskap koste mindre enn det smaker. I dette kan vi se en bevegelse mot et mer bærekraftig produksjonsliv, selv om ikke alle trekkene vi her har anført er like tydelige dagens praksis.

## 2.3 Modell for et balansert HMS-regnskap

HMS-økonomisk ledelse i en virksomhet må forankres i toppledelsen og integreres i virksomhetens normale ressursstyring. Det må være mulig å identifisere alle viktige HMS-parametre og gjøre disse opp i samme mål som de øvrige innsatsområdene i en virksomhet. I praksis vil det si at der hvor det ikke kan angis direkte regnskapsmessige fakta, bør det kunne lages estimater eller anslag over den aktuelle HMS-aktiviteten. I prinsippet er *Balansert HMS-økonomisk styring* summen av ressursforvaltningen både i selve produksjonsprosessen og på forbedringen av HMS.

Fremstilt skjematisk kan det se ut som i figuren under:



### Modell for balansert HMS-økonomisk ledelse

Denne modellen kan baseres på tre ulike regnskapssystemer; *kvalitetsregnskap* som fokuserer på forbedring av produksjonen og produktet ut fra kvalitetsmessige standarder, *miljøregnskap* som fanger opp hvorvidt det er miljø- og helsefarer forbundet med produksjonen eller produktet, samt hvorvidt og i hvilket omfang fremstillingen av varer og tjenester medfører forurensning og avfall, og *arbeidsmiljøregnskap* som omfatter det indre miljø, dvs. arbeidsmiljø og sikkerhet på arbeidsplassen.

Egentlig fins det i dag tilgjengelige verktøy for hvert av disse innsatsområdene - utfordringen ligger først og fremst i å integrere dem og gjøre dem enkelt og allment tilgjengelige.

### 3 Brukernytte

De temaer som prosjektet tar opp og de verktøy for HMS-økonomisk styring som evalueres, er i prinsippet bransjeuavhengige. Prosjektets erfaringer er derfor nyttig for alle virksomheter som innretter sin aktivitet etter IK-HMS-forskriftens regler. HMS-økonomiske verktøy bør imidlertid enkelt kunne tilpasses både bransje- og virksomhetsspesifikke forhold for å få en økt utbredelse i det norske arbeidslivet.

De erfaringer som er høstet i prosjektet viser at små og mellomstore virksomheter trenger en viss opplæring og veiledning for å kunne anvende selv slike enkle verktøy for vurdering av HMS-økonomi som anvendes i Norge i dag. Selv om verktøyene er godt pedagogisk tilrettelagt for selvinstruksjon, trenges en mer skole- eller kursbasert opplæring. Det ser også ut som om verktøyet bør knyttes opp til virksomhetens ”økonomiske liv” gjennom regnskaps- og økonomidata, og de viktigste beslutningstakerne i virksomheten må være involvert.

Prosjektet peker på problemet med å gjøre HMS-begrepet for bredt eller for åpent, slik at en mister en grepet på hvordan viktige helse, miljø og sikkerhetstema skal håndteres. Erfaringen fra de øvrige nordiske land tyder på at en kommer lengst med å klargjøre at det er innsparinger og kostnader ved HMS en skal kartlegge og aktivisere, ikke at alle sider ved HMS skal ivaretas gjennom et slikt regnskapsverktøy.

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

### 4 Erfaringsoverføring

Det har vist seg å være et møysommelig arbeid å utvikle nye konsepter og verktøy innenfor HMS-økonomi i Norge. Den viktigste erfaringsoverføringen har egentlig vært fra de øvrige nordiske landene til Norge, ikke mellom bransjer og virksomhetstyper i Norge. På bakgrunn av kartleggingen som er gjort i dette prosjektet vil vi komme med følgende anbefalinger om videreføring av erfaringene:

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 at 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.

## 5 anbefalinger

En målsetting på lang sikt må være å utvikle en samlet verktøykasse for HMS-forbedring, herunder regnskapssystemer for HMS-feltet. I denne utviklingen inngår det å levere operative systemer for styring av selve HMS-systemet i virksomheten, oppdatering av lover og regler, for skadeforebyggende arbeid, for å lage handlingsplaner for HMS, for å kartlegge og analysere uønskede hendelser, for fullstendig dokumentasjon av HMS-tilstanden, for den økonomiske styringen med HMS-hendelsene, og for standardisering av ulike HMS-rapporter (Karlsen 2001).

Et balansert HMS-regnskap bør derfor;

- Kunne utnytte den løpende registrering av HMS-data i virksomheten
- Være enkelt å innføre, betjene og oppdatere
- Kunne integreres i eller avstemmes mot andre økonomiske styringsverktøy
- Kunne kommuniseres interaktivt både internt og eksternt
- Gi maksimal økonomisk tilleggsinformasjon med minimal formalisering av verktøyets krav til brukerkompetanse
- Danne basis for samhandling mellom økonomi-, personal- og HMS-ansvarlige

Ennå fins det altså ingen økonomiske styringssystemer for HMS-feltet som balanserer alle hensyn en virksomhet må iaktta mot hverandre, hvordan sikre optimal kvalitet i fremstillingen av produkter og tjenester, hvordan styre ressursflyten slik at intet går til

spille eller belaster omgivelsene, hvordan sørge for at produkter og tjenester har de beste miljø- og helsemessige kvaliteter, og ikke minst hvordan ta høyde for at arbeidskraften har optimale vilkår?

Det kan neppe være tvil om at dette er utfordringer som blir mer og mer aktuelle for virksomhetene. Et godt og balansert HMS-regnskap må derfor forsøkes utviklet og kunne utprøves i virksomheter som har reelt behov for slike. Først når det blir klarlagt at et slikt ideelt styringssystem både tjener virksomhetens konkurransekraft og dens bærekraft, vil det være mulig å innføre det på bred basis. Men ennå gjenstår det viktigste, det må utvikles før det kan tas i bruk. For som det heter; «The proof of the pudding, lies in the eating, not in the making.....»

## 6 Kontaktperson

Prosjektleder har vært Jan Erik Karlsen som kan kontaktes på følgende adresser:

Professor, dr. Jan Erik Karlsen

Head of Research/R&D adviser EU-relations

E-mail: [jek@rf.no](mailto:jek@rf.no)

Phone: + 47 5187 5000/5138 (RF-Rogaland Research)

Phone: + 47 5183 1000/3052 (University of Stavanger)

Mobile: +47 900 36 671; Fax: + 47 5187 5200

## 7 Prosjektets publikasjoner

**Preben H. Lindøe: Metoder for bedre HMS-økonomi. Tre norske erfaringer.**

Rapport RF – 2005/001.

**Jan Erik Karlsen: Balansert HMS-regnskap - Prinsipper og praksis,**

Rapport RF – 2005/059.

Begge rapportene kan bestilles/skrives ut fra RF-Rogalandforskning's hjemmesider: **www: rf.no.**