

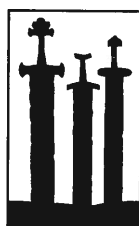
Henrik Kvadsheim

**Internkontroll som  
kundekrav mot SMB**

Rapport RF 23/94

Henrik Kvadsheim

# Internkontroll som kundekrav mot SMB



ROGALANDSFORSKNING

1994

Rapport nr.: RF 23/94

Tilgjengelighet:

Rapport:

Åpen

Tittelside:

Åpen

Prosjekt: Internkontroll som kunde-  
krav mot SMB

Dato: 17.januar 1993

Antall sider: 32

Oppdragsgiver/  
finansieringskilde: NFR, NHO

Prosjektansvarlig: Henrik Kvalsheim

Prosjektnr.: 81.3023

Tittel: Internkontroll som kundekrav mot SMB

Forfatter(e): Henrik Kvalsheim

**Resymé:** Rapporten beskriver hvordan store bedrifter som kunder til SMB, kan spille en rolle i innføringen av "internkontroll" i SMB. Det blir lagt vekt på forskjellige motiv som påvirker kundenes kravferd, herunder spesielt myndighetenes miljøkrav og markedets krav til produktkvalitet. Rapporten beskriver også hvordan kravutforming og påfølgende tiltak kan bidra til IK-relaterte læringsprosesser i SMB. Til slutt diskuteres problem knyttet til den operative oppfølgingen av kravene. Datainnsamlingen baserer seg på studier i 11 bedrifter i Nord-Rogaland.

**English summary:** This report discusses how big companies as customers of SME's, may influence the implementation of internal control of health, safety and environment in SME's. Emphasis is put on different motives that may influence the customers' requirements; thereunder public environmental requirements and marked requirements of product quality. The report also discusses how the development of requirements may contribute to learning-processes related to internal control. Finally, problems concerning monitoring are discussed. Data collection is based on studies in 11 companies in the northern region of the Rogaland-county.

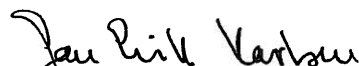
Emneord:

1. Internkontroll
2. Kundekrav
3. SMB

ISBN: 82-7220-558-0



Prosjektleder



Direktør, RF-Samfunn

## Forord

Prosjektet "Internkontroll som kundekrav mot små og mellomstore bedrifter" er et 2-årsprosjekt som startet opp i 1992 og ble avsluttet i 1993. Prosjektet er et samarbeid mellom Rogalandsforskning og Nord-Rogalandsrådet, der sistnevnte har hatt en kartleggings-rolle av SMB i Nord-Rogaland, samt formidlerrolle i forhold til disse. Henrik Kvadsheim (prosjektleder) og Preben Lindøe har vært prosjektdeltakere for RF. NTNf og NHO har vært eksterne oppdragsgivere for prosjektet.

Bakgrunnen for prosjektet var problemer og muligheter knyttet til utvikling av internkontroll (IK) i den lille bedrift. Da myndighetenes krav til internkontroll på land ble innført fra 1/1-92, var det naturlig å anta at det hovedsaklig ville være de store bedriftene som kom til å stå i forskriftens søkelys, mens de mange småbedrifter rundt omkring i Norge til dels ville komme i skyggen av IK-reformen. Hensikten med dette prosjektet har vært å undersøke hvorvidt store bedrifter, i kraft av sin kunderolle overfor SMB, kunne tenkes å øve noen innflytelse på innføringen av IK i SMB. I tillegg har det vært et mål å belyse problem og utfordringer knyttet til storbedriftenes kravutførelse overfor SMB.

Prosjektet er dokumentert i 3 delrapporter. Denne (hoved)rapporten gir en presentasjon av prosjektets innhold, gjennomføringen og resultatene. Samtidig med denne rapporten foreligger det en delrapport; "Kvalitetsutvikling av SMB". Denne delrapporten beskriver et arbeidsprogram for kvalitetsutvikling av SMB med utgangspunkt i et praktisk eksempel. Den siste delrapporten som kommer ut i løpet av våren -94, er av mer teoretisk karakter, og vil beskrive sammenhenger mellom krav til kvalitetsikring og internkontroll i lys av forskjellige roller som det offentlige og markedet har i forhold til hverandre i en moderne markedsøkonomi.

Jeg vil til slutt rette en takk til de bedrifter som har deltatt i prosjektet, og personer som har bidratt med kommentarer og veiledning underveis både innenfor og utenfor Rogalandsforskning. Innholdet i rapporten er det ene og alene forfatteren som står ansvarlig for.

Henrik Kvadsheim

15.januar 1993

# Prosjektsammendrag

Hensikten med prosjektet "Internkontroll som kundekrav" har vært å undersøke hvorvidt store bedrifter, i kraft av sin kunderolle overfor små og mellomstore bedrifter (SMB), kunne tenkes å øve noen innflytelse på innføringen av internkontroll i SMB. I tillegg har det vært et mål å belyse problem og utfordringer knyttet til storbedriftenes kravferd overfor SMB. Nord-Rogalandsrådet har vært kontraktspartner i prosjektet, og prosjektgjennomføringen baserer seg på kartleggingsstudier utført i 11 bedrifter.

Rapporten dokumenterer sammenhenger mellom krav fra store kunder og innføring av systemer for kvalitetssikring og internkontroll i SMB. Rapporten viser at de markedsbaserte kundekravene til produktkvalitet kan overlape med krav til HMS, men motivene bak de forskjellige kravene fra kunden kan være vidt forskjellig. Kundekravene til HMS kan overlape med krav til produktkvalitet og KS, de kan være basert på myndighetenes krav (herunder IK-forskriftens §13 og AML §15), og de kan være basert på egne interne HMS-målsetninger der hensikten kan være ekstern/intern markedsføring av miljøprofil. Bransje, kunde-karakteristikk, oppdrags- og produkttype m.m. avgjør i hvilken grad disse motivene er til stede i kunde-leverandør relasjonene.

Rapporten påviser også at selve innføringen og oppfølgingen av de forskjellige typer krav kan sette i gang læringsprosesser som i neste omgang kan fungere som premisser for utvikling av internkontrollsystemer. Disse prosessene kjennetegnes spesielt ved at leverandørene og entreprenørene får et mer planmessig og systematisk forhold til sine produksjonsaktiviteter, noe som også er en forutsetning for utvikling av IK-systemer. Sammenhengen mellom krav til, og innføring av KS- og IK-system kommer spesielt fram ved det komplementære (gjensidighets-)forholdet som IK har i forhold til KS. I både KS-sammenheng og IK-sammenheng kan vi si at målet er å oppnå en mer effektiv atferdskontroll gjennom systemer for egenkontroll av produksjonsaktivitetene. Forskjellen ligger hovedsaklig i deres forvaltningsmessige rolle. Produksjonsrelatert kvalitetssikring henter sin aksept og sterkeste sanksjoner i markedsforholdene. Personrelatert kvalitet i internkontrollssammenheng skal på samme tid både tilfredsstille myndighetenes krav og samtidig være et funksjonelt (linjestyrt) forvaltningsorgan.

Et sentralt problem angår formidling og oppfølgingen av kundekravene. Kundens interne problem, med til dels motstridende og ikke-integrerte krav, kan veltes over på leverandørene og entreprenørene, så lenge kunden er den mektige parten i forholdet. Dette gjelder spesielt i entrepriseoppdrag, der kunden også fungerer som oppdragsgiver. For leverandøren/entreprenøren kan det bety at han skvises i en pris-kostnads klemme, samtidig som opplevelsen av å "få veltet krav over på seg" kan fungere de-motiverende på oppfølgingen og utviklingsprosessen av kravene. Det reiser utfordringer i retning av å skape mer konsistent håndtering, informasjon og formidling av kravene fra kunden sin side. Samtidig vil aktiv deltakelse av leverandørene/entreprenørene i utarbeidelsen av tiltak være en forutsetning for skape motivasjon og kunnskapsgrunnlag for å følge opp og trekke positive læringseffekter ut av tiltakene.

Prosjektets nytteverdi retter seg mot 3 parter. For *kontraktspartner* framkommer nytten i form av av prosjektresultater som de kan spre videre til deres målgruppe (SMB). Dette har allerede blitt gjort i form av et eget kursopplegg. For de *deltakende bedrifter* kommer nytten fram både gjennom påvisning og kartlegging av måter som en kan spre krav til IK på, men også gjennom påvisning av problem knyttet til den operative oppfølgingen av kundekravene. For *tilsynsmyndighetene* er det spesielt verdt å merke seg at markedsmekanismer og aktører i markedet også kan inngå i en bredere anlagt "institusjonaliseringsstrategi" for spredning av og opplæring knyttet til de myndighetsbaserte kravene til IK.

# Innhold

1. BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	1
2. BEGREPER OG ANALYSEMODELL.....	3
2.1 Kontrollregimer rettet mot miljø- og produktkvalitet.....	3
2.2 Analysemodell.....	4
2.3 Kunde eller oppdragsgiver?.....	6
3. UNDERSØKELSE SOPPLEGG .....	7
3.1 Kriterier for valg av bedrifter og resultatenes gyldighet.....	7
4. FORSKJELLIGE MOTIV BAK KUNDEKRAVENE.....	10
4.1 Markedskrav og myndighetskrav.....	11
4.2 Kundenes krav til KS og HMS .....	13
4.3 Sammenfallende krav til miljøkvalitet og produktkvalitet.....	15
4.4 Oppsummering.....	17
5. KRAVUTFORMING SOM LÆRINGSPROSESS.....	20
5.1 En læringsmodell.....	20
5.2 Oppsummering.....	24
6. OPERATIV OPPFØLGING AV KRAVENE.....	25
6.1 Måltall, registreringsunderlag og engasjement i HMS-prosessen.....	25
6.2 Kvalitetskrav og kostnadsskvising.....	27
6.3 Oppsummering.....	27
7. KONKLUSJONER .....	29

# 1. BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING

Bakgrunnen for dette prosjektet er problemer og muligheter knyttet til utvikling av internkontroll (IK) i den lille bedrift. Norsk næringsstruktur kjennetegnes av en stor andel småbedrifter. 97% av norske bedrifter har mindre enn 20 ansatte. Da myndighetenes krav til internkontroll på land ble innført fra 1/1-92, var det naturlig å anta at det hovedsaklig ville være de store bedriftene som kom til å stå i forskriftens søkelys, mens de mange småbedrifter heller ville komme i skyggen av IK-reformen. I langt mindre grad enn storbedrifter har småbedriftene kapasitet og/eller kompetanse til å holde seg orientert over de forskjellige myndighets-forskriftene og reglene. Dessuten har ikke tilsynsorganene kapasitet til å følge opp små-bedriftene i samme grad.

Dette prosjektet har hatt som hensikt å undersøke om det finnes andre måter IK-forskriftens budskap kan nå fram til de små- og mellomstore bedriftene (SMB) på, enn gjennom myndighetenes "tilsyns-kanaler". Kan f.eks. store bedrifter, gjennom sin kunderolle overfor SMB, tenkes å øve noen innflytelse på innføringen av IK i SMB? Bakgrunnen for at store bedrifter kan tenkes å spille en slik rolle, er de erfaringer som en har gjort seg med IK i Nordsjøen.

Ognedal (1987)<sup>1</sup> definerer **internkontroll** som

"Alle systematiske tiltak som er nødvendige for å sikre at virksomheten er planlagt, organisert, utført og vedlikeholdt i samsvar med krav fastsatt i og i medhold av lover og forskrifter"

I norsk sammenheng har interkontroll-begrepet blitt knyttet til aktivitetene i Nordsjøen. I Nordsjøen er internkontroll formelt et avtaleforhold mellom rettighetshaver og myndighet representert ved Oljedirektoratet (OD). Myndighetene kontrollerer rettighetshaverne, og de skal igjen kontrollere sine leverandører. Internkontroll-prinsippene er bygget på modeller fra kvalitetsstyring og kvalitetskontroll, og "hadde i utgangspunktet et hovedmål å rydde opp i ansvarsdelingen mellom myndigheter og rettighetshavere i oljevirksomheten"<sup>2</sup>.

Gjennom kravet om internkontroll har disse selskapene, med sine enorme ressurser og sitt store behov for underleverandører, fått relativt fritt spillerom for å kunne kontrollere

---

<sup>1</sup> "OD's retningslinjer for rettighetshavernes internkontroll", Oljedirektoratet, Stavanger 1987

<sup>2</sup> Hansen-Bauer J.: "Internkontroll - konsekvenser for arbeidslivet og offentlige myndigheter", Arbeidsmiljø 1/91

og påvirke sine leverandører. "Kravstore" operatørselskap i petroleumsvirksomheten kan, i lys av internkontrollkravet rette både sikkerhets- og kvalitetskrav til sine leverandører. Dette kan vi oppfatte som en kjedereaksjon eller dominoeffekt i leverandørkjeden. Forskriftene for internkontroll i Nordsjøen er "romslige" i den forstand at de gir god anledning til å utvikle selskapsspesifikke systemkrav som kan presse leverandøren. Denne effekten er en variant av "The Golden Rule" som sier "Who has the gold, makes the rules". Myndighetskrav blir da *konvertert* til kundekrav rettet mot leverandør.

Denne effekten kan vi også vente å finne i landbasert industri hvor store industrikunder kan stille skjerpede krav til sine leverandører i ly av krav om internkontroll og kvalitetskrav etter internasjonale standarder. Det kan i tilfelle bety at internkontroll spres gjennom leveransekjeden ved at et høyere ledd stiller krav mot et lavere ledd. Det kan fungere både positivt og negativt. En positiv effekt kan være at de store bedriftene "oppdrar" de små. En evt. negativ effekt er "hakkeloven" fra hønsehuset hvor høna som sitter på øverste vaglen over, hakker på den som sitter under osv. (Lindøe -92). "Krevende kunder" kan da bli "drepende kunder".

Hensikten med dette prosjektet har først og fremst vært å kartlegge hvordan relasjoner mellom kunder og leverandører kan fungere som kanal for å spre krav til internkontroll. Videre har det vært et mål å identifisere spesielle problem som SMB står overfor når de skal tilpasse seg kravspesifikasjoner fra større kunder.



## 2. BEGREPER OG ANALYSEMODELL

### 2.1 Kontrollregimer rettet mot miljø- og produktkvalitet

Sett i et historisk perspektiv har myndighetene tradisjonelt vært opptatt av krav til helse, miljø og sikkerhet. Dette kan vi betegne som krav til **miljøkvalitet**. Kravet om kvalitet på helse, miljø og sikkerhet (HMS) er også i fokus for myndighetenes innføring av internkontroll. Men myndighetene opptrer også på vegne av kunder og forbrukere med krav om produktkontroll, og produktkvalitet<sup>3</sup>. Arbeidsmiljøloven, forurensningsloven, produktkontrollloven, brann- og eksplosjonsvern-lovgivningen er alle lovgivningsområder der myndighetene utøver en kontrollerende funksjon av privat og offentlig virksomhet. Myndighetenes utøvende kontrollredskap har vært Arbeidstilsynet, Statens forurensingstilsyn m.fl. Disse har, med utgangspunkt i sitt lovgivningsområde hatt ansvaret for å utføre forskjellige typer tilsynsoppgaver i forhold til bedrifter og annen virksomhet.

Internkontroll-forskriften som ble gjort gjeldende fra 1/1 -92, innebærer at myndighetene nå har gått bort fra detaljregulering av bedrifters oppfølgingsansvar, og i stedet lagt vekt på *funksjonskrav og bedriftenes eget kontrollutøvende ansvar*. Dvs. at bedriftene nå plikter å organisere systematiske tiltak for å påse at myndighetenes krav overholdes. Fra 1/1 -92 har alle virksomheter plikt til å utarbeide internkontroll-systemer som ivaretar myndighetenes krav. I følge internkontroll-forskriften §13 er den ansvarlige for virksomheten også ansvarlig for å samordne internkontrollen for *alle* aktivitetene i virksomheten, herunder også hos de entrepenører og leverandører som benyttes.

Myndighetene har imidlertid ikke vært alene om å stille krav og utøve kontroll av virksomheter. Aktører i markedet har tradisjonelt hatt sine egne motiv for å stille krav og utøve kontroll av hverandre. Bedriftene står i en utsatt konkurransesituasjon hvor *markedet* eller *kunden* stiller kvalitetskrav ved en leveranse av varer og/eller tjenester. Dette kan vi betegne som krav til **produktkvalitet**. Krav til produktkvalitet er et sentralt kjennetegn hos kundene i en moderne markedsøkonomi, og det å kunne tilfredsstille kundenes krav er selve eksistensgrunlaget for en virksomhet. Krav til kvalitetssikringssystem og kvalitetskontroll er eksempler på redskap som aktører i

---

<sup>3</sup>Se produktansvarsloven

markedet bruker som referanseramme for å sikre seg at leverandørers produkter oppfyller bestemte kvalitetskriterier.

Vi ser også at markedet viser større oppmerksomhet mot virksomhetens kvalitet på det indre og ytre miljø. Det kan være sterke og toneangivende kunder, offentlighet /opinion og miljøorganisasjoner som opptrer som "markedskrefter". Med den mediafokusering som alvorlige miljøproblemer skaper, vil bedrifter risikere å få sitt kundeforhold ødelagt på grunn av dårlig standard på miljøkvalitet.

## 2.2 Analysemodell

Sammenhengen mellom myndighetenes krav til virksomhetene og markedets krav har vi skissert i en modell (fig.2.1). Myndighetskravene er todelt, men med hovedvekt på miljøkvalitet. Disse kravene rettes gjennom virksomhetens hierarkiske lagdeling og mot linjeledelsen. Kravet om internkontroll innebærer at virksomheten må organisere systematiske tiltak for å påse at myndighetenes krav overholdes, samt påse at de entreprenører eller leverandører virksomheten engasjerer, har et internkontrollsystem som på en tilfredsstillende måte omfatter de aktiviteter som drives i virksomheten (samordningsplikten i IK-forskriftens §13 og AML §15).

Markedskravene er også todelt, men med hovedvekt på produktkvalitet. Disse kravene vil bedriften møte i alle ledd fra salgsfolk til sentralbordbetjening. Kravet forplanter seg gjennom virksomhetens leveringssystem og er ikke nødvendigvis hierarkisk bestemt.

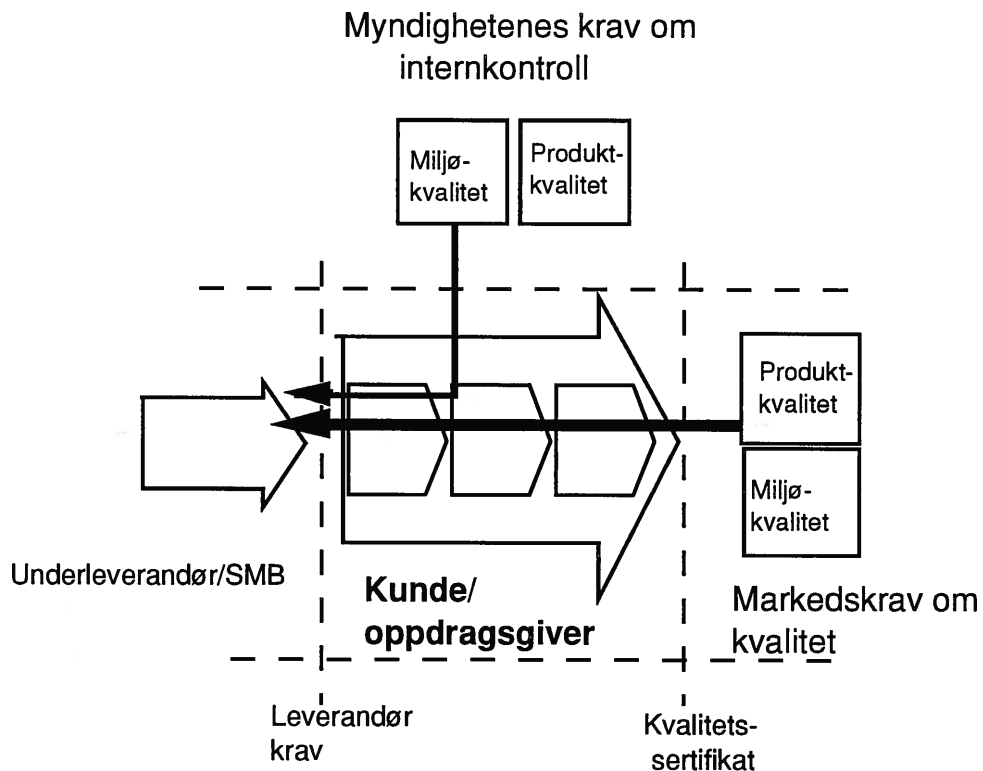


Fig.2.1 Myndighetskrav og markedskrav

Myndighetskravene og markedskravene kan vi oppfatte som *to spor* i utviklingen av forskjellige typer *kontrollregimer*. Disse sporene leder begge hen mot bedre miljø- og produktkvalitet, men har i historisk perspektiv blitt målbåret og utviklet gjennom forskjellige typer aktører. I det ene sporet, som leder mot bedre miljøkvalitet, har myndighetene vært den sentrale aktør. I det andre sporet, som leder mot bedre produktkvalitet, har markedsaktører har vært de sentrale aktører.

I denne rapporten vil vi belyse hvordan disse sporene krysses gjennom internkontrollreformen. Følgende spørsmålstilling står spesielt sentralt: Hvordan påvirker markedssporet bedrifters vilje og evne til å utarbeide internkontrollsystem? Dvs. hvilken rolle spiller kunden når det gjelder å formidle markedskrav- og/eller myndighetskravene? Før vi går nærmere inn på dette spørsmålet er det nødvendig med en begrepspresisering av relasjonen mellom kunde og leverandør, og de rollene som de kan innta overfor hverandre.

## 2.3 Kunde eller oppdragsgiver?

Fokus i prosjektet vårt er grensesnittet mellom kunde og leverandør (jmf. fig. 2.1). Med utgangspunkt i IK-forskriftens §13 og AML §15 kan "kunde"-begrepet være litt misvisende. §13 legger spesielle føringer på kunden i den forstand at denne har *plikt til å samordne* internkontrollen for alle aktivitetene i virksomheten. Det betyr at når leverandøren påtar seg et spesifikt (entreprise)oppdrag for kunden, så har denne ansvar for å påse at leverandørens aktiviteter også utføres i tråd med interkontroll-kravene. Dette spesielle samordningsansvaret for IK aktiviseres når leverandøren engasjeres av kunden *utover* det å bare levere et produkt. En bedre betegnelse enn "kunde" kan i dette tilfelle være "oppdragsgiver".

For å spesifikt få fram dette vil vi framover bruke "**oppdragsgiver**"-betegnelsen der denne samordningsfunksjonen er det sentrale i analysen. "**Kunde**"-betegnelsen vil bli brukt der det er vedkommende sin rolle som representant for markedskreftene som står sentralt i analysen. Tilsvarende vil vi bruke "**leverandør**"-betegnelsen når vedkommende kun leverer et produkt og "**entreprenør**"-betegnelsen når vedkommende er engasjert til å utføre et (kontraktsfestet) oppdrag.

### 3. UNDERSØKELSE SOPPLEGG

Undersøkelsesopplegget i prosjektet baserer seg på kartleggingsstudier utført i 11 bedrifter, samt studier av skriftlige dokumenter. I samarbeid med Nord-Rogalandsrådet ble det i en tidlig fase i prosjektet besluttet å ta utgangspunkt i de 2 største bedriftene i Nord-Rogalandsregionen, h.h.v. Statoil Gass Transport (Statoil-GT) på Kårstø og Hydro Aluminium, Karmøy (HAK). Statoil-GT er operatør for et samlesystem (Statpipe) for transport og behandling av gass fra flere felt i Nordsjøen. Samlesystemet består av et rørledningssystem, 2 stigerørplattformen i Nordsjøen og en gassterminal for behandling, lagring og utskipning av gass på Kårstø. HAK er en bedrift innen Hydro Aluminium A/S som igjen er en divisjon i Norsk Hydro A/S. Bedriften er et såkalt integrert verk. I tillegg til metallverket inngår et valseverk, et pressverk, Hydal, Hydro Trans og Extrusion Tools. På grunnlag av en kartleggingsundersøkelse av alle bedrifter i Nord-Rogaland utført i regi av Nord-Rogalandsrådet i 1991-92, samt i samarbeid med Statoil-GT og HAK, plukket vi også ut 9 entreprenører som vi har relatert studiene til.

#### 3.1 Kriterier for valg av bedrifter og resultatenes gyldighet

De 2 hovedbedriftene ble valgt ut pga. deres størrelse og antatt store betydning som kunder for lokale SMB i regionen. I tillegg var det et viktig kriterie at disse to bedriftene allerede hadde lang erfaring med arbeid knyttet til utvikling av systemer for kvalitetssikring og helse, miljø og sikkerhet. HAK har fra 1990-93 deltatt i et forsøksprosjekt for innføring av internkontroll i aluminiumsindustrien<sup>4</sup>, mens Statoil-GT som del av Statoil-konsernet, har hatt god kjennskap til internkontroll offshore. Som et siste kriterie kommer at begge disse bedriftene har vist aktiv interesse og vilje til å påvirke sine leverandører. Karakteristisk for de to hovedbedriftene er det således at:

- De har lang erfaring og kompetanse i å stille HMS- og kvalitetskrav både internt og i forhold andre bedrifter
- De er motiverte og har interesse i å påvirke sine leverandører og entreprenører
- De har mulighet (i kraft av sin størrelse og posisjon) til å faktisk stille krav og påvirke sine leverandører / entreprenører

---

<sup>4</sup> RF-prosjekt: "Samarbeid for arbeidsmiljøpartene i et IK-system". Se rapportene RF-86/91 og RF-156/92.

En innvending mot undersøkelsesopplegget vil være at disse spesielle karakteristikene reduserer den eksterne gyldighet av undersøkelsen, dvs. at resultatene ikke kan generaliserer til å gjelde relasjoner mellom andre stor-bedrifter og SMB. Denne innvendingen er tildels riktig. Men, her må vi ta i betraktning at internkontroll-forskriften for det første er relativt ny, og at det således vil gå flere år før vi virkelig kan begynne å trekke ut gyldige erfaringer m.h.t. hvordan storbedrifter faktisk har påvirket sine mindre leverandører i lys av denne forskriften. Således kan vi også si at dette prosjektet, eller for den saks skyld hele NTNFs sitt forskningsprogram for internkontroll, ligger i forkant av mulighetene for å trekke ut generaliserbare resultater fra IK-reformen.

Hensikten i dette prosjektet har imidlertid ikke vært å trekke ut generaliserbare resultater, i den forstand at de skal si noe om hvordan bedrifts-relasjoner på generell basis og pr. dags dato samspiller med innføringen av internkontroll. Vår målsetning har vært å *oppdage* og *påpeke muligheter* for at store kunder faktisk kan utøve en rolle ved innføring av interkontroll i SMB. I den grad vi oppdager slike muligheter, er det derfor viktig å peke på og være klar over de spesielle *betingelsene* som må være til stede for at disse mulighetene skal kunne utnyttes i andre kunde-leverandør relasjoner. Resultatene fra prosjektet vårt må derfor ikke sees på som en påvisning av hva som i dag karakteriserer kunde-leverandør relasjonene mellom store og små bedrifter på generell basis, men heller sees på som en påvisning av muligheter og begrensninger som ligger i kunde-leverandør relasjonene mht. innføring av IK i SMB.

Foruten de to hovedbedriftene valgte vi ut 9 entreprenører og leverandører som vi har relatert studiene til. De 9 bedriftene er alle lokalisert i Nord-Rogalandsregionen og omfatter bedrifter i størrelsesorden 4 til 40 ansatte. Typisk for disse er det at Statoil-GT og/eller HAK er deres største kunde (gjennomsnittlig 30% andel av omsetningen).

I Statoil-GT tilfellet tok vi utgangspunkt i et case som omfattet bygging av et nytt administrasjonsbygg på Kårstø. Vi fulgte her opp 6 entreprenører. Statoil-GT var oppdragsgiver for byggeprosjektet, og oppdraget ble lagt ut som entrepris til en hovedentreprenør, som igjen hadde ansvaret for oppfølging av Statoil-engasjerte og egenengasjerte entreprenører. Oppdragene foregikk på Statoils eiendom. Entreprenørene leverte således ikke bare et produkt, men *deltok også med sin organisasjon og sine arbeidsmåter innenfor kundens territoriale område*. Denne muligheten for å stille krav og overvåke leverandørene sitt arbeid er et sentralt kjennetegn ved "oppdragsgiver-entreprenør"-relasjonen innenfor en entreprisstruktur.

I HAK-caset konsentrerte vi oss om 3 entreprenører/leverandører på vedlikeholdssiden. Også disse tre hører til i bygg- og anlegg bransjen. For å få til en sammenlikning av

HAK og Statoil sin kravpraksis, la vi også vekt på å finne fram til entreprenører/leverandører som har hatt begge disse som kunder.

Foruten bedriftsstudiene, baserer datainnsamlingen seg på et eget prosjekt som Rogalandsforskning for tiden utfører for Statoil-GT. En deloppgave i dette prosjektet har vært å kartlegge HMS-aktiviteter og foreslå forbedringer hos Statoil-GTs faste entreprenører på Kårstø. Prosjektet baserer seg så langt på en studie av 12 faste entreprenører, inkludert spørreskjemaintervju av 417 ansatte fordelt på entreprenørene (96 stk) og Statoil-GT. I tillegg har det, som en del av Statoil-GT-prosjektet, blitt arrangert en egen konferanse om sikkerhet (Haugesund 10/3 -93) med deltakelse fra Statoil-GT og flere av deres entreprenører.<sup>5</sup>

Resultatene og implikasjonene av undersøkelsene våre vil vi i rapporten presentere i lys av noen modeller. Disse modellene illustrerer;

- a) hvordan forskjellige typer motiv kan påvirke kundens utforming og oppfølging av de HMS-relaterte kravene (kap.4),
- b) hvordan kravene og tiltakene kan påvirke IK-relaterte læringsprosesser hos SMB-bedriftene (kap. 5)
- c) spesielle problemer som oppstår i forbindelse med den operative oppfølgingen av kravene (kap 6).

---

<sup>5</sup> Resultatene fra denne kartleggingsstudien er gjengitt i Rapport RF 75/93, mens foredragene fra sikkerhetskonferansen er gjengitt i egen konferanserapport (Red. G.Sunde, 10.03.93) utgitt i samarbeid med Statoil-GT.

## 4. FORSKJELLIGE MOTIV BAK KUNDEKRAVENE

Vårt utgangspunkt er at kunden kan spille en rolle i innføringen av internkontroll som formidler av forskjellige typer krav til sine leverandører. Kravene fra kunden relaterer seg både til KS og HMS. Kravene fra kunden springer igjen ut av krav som *kunden selv møter* fra både myndighetene og markedet.

Kunden er imidlertid ingen ensartet og konsistent aktør som først mottar krav fra sine omgivelser, og deretter omsetter disse videre i form av nye krav til sine leverandører. "Et mangehodet troll" kan i enkelte tilfeller være en bedre karakteristikk, i den forstand at det er forskjellige avdelinger og personer som oppfatter og fortolker kravene fra omverden, og som igjen har ansvaret for å utarbeide og følge opp kravene overfor leverandørene. Dette har vi illustrert i figur 4.1.

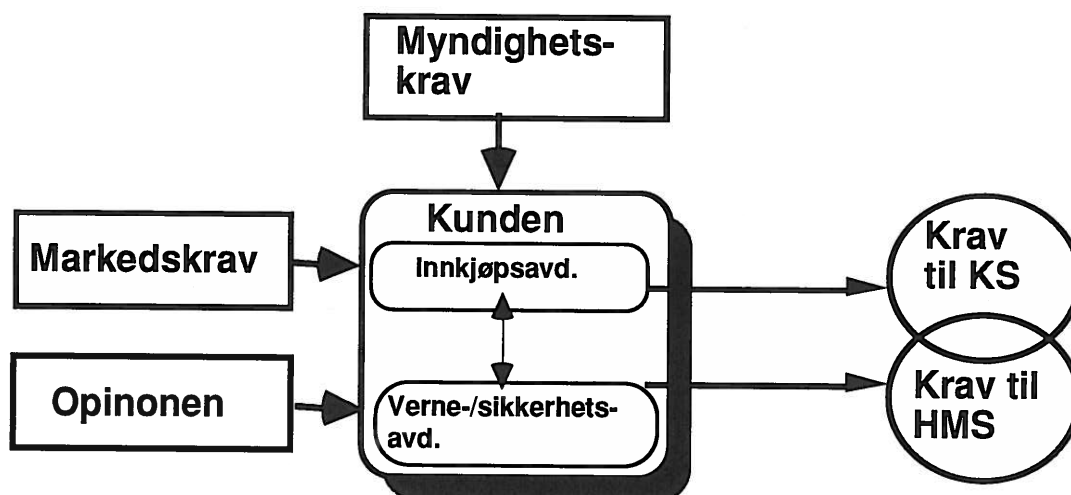


Fig. 4.1 Kunde krav til KS og HMS

I figuren har vi satt kunden og de kravene som vedkommende møter fra omgivelsene, i fokus. Disse eksterne kravene legger premisser for hvilke krav kunden utformer og retter mot sine leverandører. De eksterne kravene oppfattes av forskjellige avdelinger hos kunden og resulterer i nye krav som rettes mot leverandørene og entreprenørene. Myndighetskravene rettes gjennom virksomhetens hierarkiske lagdeling mot linjeledelsen. I forhold til den interne arbeidsstokk, samt leverandørene er det imidlertid



ofte verne-/sikkerhetsavdelingen som står sentralt i utformingen av kravene til helse, miljø- og sikkerhetstiltak (HMS). Innkjøpsavdelingen står spesielt sentralt i utformingen og oppfølging av krav til produktkvalitet (krav til KS). HMS- og KS-kravene til leverandørene vil som regel ha et forskjellig utgangspunkt hos kunden, der motivene for kravene kan være delvis sammenfallende eller vidt forskjellige.

#### 4.1 Markedskrav og myndighetskrav

Vi har delt kravene fra omgivelsene i tre typer. *Myndighetenes krav* har tradisjonelt vært rettet mot bedre helse, miljø og sikkerhet i bedriftene. Dette har vi under en samlebetegnelse karakterisert som krav til bedre miljøkvalitet. Arbeidsmiljøloven, forurensningsloven, produktkontrollloven, brann- og eksplosjonsvern-lovgivningen er alle lovgivningsområder der myndighetene utøver en kontrollerende funksjon i forhold til bedrifters aktiviteter. Myndighetenes utøvende kontrollredskap har vært tilsynsorgan som Arbeidstilsynet, Statens forurensingstilsyn m.fl. Disse har hatt ansvaret for å utføre forskjellige typer tilsynsoppgaver i forhold til bedrifter og annen virksomhet. P.g.a. av sine omfattende, komplekse og potensielt farlige aktiviteter har både Statoil og Norsk Hydro vært sterkt i søkelyset for myndighetens krav og kontroll-aktiviteter.

Myndighetene har lagt til grunn forskjellige prinsipper og metoder for å utøve sitt kontrollansvar. I forhold til tidligere kontrollpraksis innebærer internkontroll-forskriften at myndighetene har gått bort fra detaljregulering av bedrifters oppfølgingsansvar og i stedet lagt vekt på bedriftenes eget kontrollutøvende ansvar. Kravet om internkontroll innebærer at virksomheten må organisere systematiske tiltak for å påse at myndighetenes krav overholdes, samt påse at de entreprenører eller leverandører virksomheten engasjerer, har et internkontrollsystem som på en tilfredsstillende måte omfatter de aktiviteter som drives i virksomheten (samordningsplikten i IK-forskriftens §13 og AML§15).

Både Statoil og HAK har lengre erfaring med internkontroll enn annen virksomhet. I Nordsjøen har internkontroll vært et formelt avtaleforhold mellom rettighetshaver og myndighet representert ved Oljedirektoratet (OD) siden 1985. Statoil-konsernet har ervervet seg omfattende erfaringer i forbindelse med OD's krav og praksis knyttet til internkontroll offshore. I følge Statoil-GT utgjør disse erfaringene et viktig grunnlag for utforming av IK-system i den landbaserte virksomheten. Også HAK har hatt anledning til å bygge seg opp erfaringer ved at aluminiumsverkene i seinere år har vært underlagt internkontrollkrav som del av et nasjonalt IK-forsøksprosjekt.

Myndighetene har ikke vært alene om å stille krav og utøve kontroll i forhold til bedriftsaktører. *Aktører i markedet* har tradisjonelt hatt sitt eget rasjonale for å stille krav og utøve kontroll av hverandre. Krav til produktkvalitet er et sentralt kjennetegn hos kundene i en moderne markedsøkonomi, og det å kunne tilfredsstille kundenes krav er selve eksistensgrunnlaget for en virksomhet. Krav til kvalitetssikringssystem og kvalitetskontroll er eksempler på redskap som aktører i markedet bruker som referanseramme for å sikre seg at leverandørers produkter oppfyller bestemte kvalitetskriterier.

I tilknytning til gjennomføringen av det indre marked i Europa, har standardisering av produktkrav fått en framtrædende rolle. For stadig flere produkter og/eller produksjonsprosesser kreves det at de skal leve opp til mer eller mindre standardiserte "kvalitetskriterier". Bruken av europeiske standarder (som ISO) medfører at produktene og produksjonsprosessene automatisk tilfredsstiller de produktkrav og produksjonskrav som EF's lovgivning setter.<sup>6</sup> Sertifiseringen av bedrifter foretas av sertifiseringsbedrifter som "Det Norske Veritas", i henhold til akkrediteringsmyndighetenes regler. Innkjøpssjefen i HAK påpekte at de internasjonalt gjeldende ISO-kravene ville bli av vesentlig betydning med tanke på HAK sin framtidige organisering og dokumentasjon av produksjons-aktivitetene. For å være en generelt akseptert leverandør av aluminium til Europa i framtiden, er det nødvendig at produksjonen kan beskrives med referanse til ISO-9001 kravene.

Foruten kravene fra myndighetene og markedet er store bedrifter som Statoil og Norsk Hydro også i søkelyset for det vi kan kalle *opinionens krav*. Med den mediafokusering som alvorlige miljøproblemer skaper, vil bedrifter risikere å få sitt forhold til viktige aktører ødelagt på grunn av dårlig standard på det ytre og indre miljø. Både Norsk Hydro og Statoil har gjennom forskjellige kampanjer lagt vekt på å skape seg en positivt miljøprofil utad og innad, samt sørge for at myndighetens krav etterleves innenfor deres organisatoriske og territoriale område<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Jmf. adm.dir Ivar Jachwitz i Norges Standardiseringsforbund "Bedre bedrift nr.3 -93".

<sup>7</sup> I et Statoil-policydokument (K/KR-17, -93) som angir konsernholdninger til og prinsipper for arbeid med helse, miljø og sikkerhet heter det at: "Hensynet til et høyt nivå innen helse, miljø og sikkerhet skal ikke fravikes av økonomiske grunner". I samme policydokument heter det at Statoil vil stille like strenge krav til HMS for sine leverandører, som de setter for sin egen organisasjon.

## 4.2 Kundernes krav til KS og HMS

Kundens krav til leverandørene er først og fremst rettet mot å sikre seg at levert produkt eller oppdrag har bestemte kvaliteter ut fra gitte referanser (som ISO). Referansen for Statoils krav i det aktuelle byggeprosjektet var deres forespørseldokument (Administrative bestemmelser, Vedlegg D). I følge dette skal oppdragstaker:

"..ha utarbeidet og implementert et kvalitetssikringssystem i henhold til den standard som er spesifisert for oppdraget", normalt med norsk standard NS-ISO 9001, 9002 eller 9003 som referanse. "For oppdraget skal det etableres en kvalitetsplan som skal aksepteres av Statoil før oppdraget påbegynnes" (Vedlegg D, s. 3).

I Statoils byggeprosjekt ble nesten alle entreprenørene, med referanse til kontraktsdokumentet, pålagt å utarbeide dokumenterte kvalitetssikringsrutiner. Dette kravet ble brakt videre til hovedentreprenøren, som igjen stod ansvarlig for å formidle kravet til sine underentreprenører, samt bidra med rettleiding for å få det iverksatt. I hovedentreprenørens krav/anvisning til utarbeidelse av kvalitetssikringssystem ble det spesielt lagt vekt på at *entreprenørene skulle utarbeide dokumenterte planer for; ansvar, rapporteringsveier, arbeidsoppgaver, kritiske kontrollpunkter, behandling av tegninger og annet produksjonsunderlag, behandling av avvik, og arkiveringsrutiner for fortløpende dokumentasjon*. Hensikten med kravene var å framskaffe og dokumentere det nødvendige kontrollgrunnlag for å fortløpende være i stand til å sjekke faktorer av betydning for kvaliteten på det utførte oppdraget.

Også HAK har i seinere tid lagt vekt på utarbeide strengere krav til KS-rutiner hos sine leverandører. Foranledningen til dette er at deres aluminiumskunder i framtiden vil stille krav om at produksjonsprosessen i HAK er sertifisert i henhold til ISO-9001 (denne sertifisering har siden blitt utført av Veritas). Som en del av denne prosessen vil det også være nødvendig å få sertifisert flere av leverandørene i henhold til samme ISO-standard. For at HAK skal kunne garantere for produksjonen i henhold til en bestemt KS-referanse, er det nødvendig at leverandørene av bestemte produksjonsmidler (f.eks. smelteovnene) kan dokumentere sin produksjon i henhold til samme referansegrunnlag. Kravene til HAK's leverandører vil således bli utarbeidet på grunnlag av en leverandørvurdering-sjekkliste tilpasset ISO-9001. Denne leverandørsjekken skal inngå som en del av en lengre prekvalifiseringsprosess der hensikten er å bringe antall leverandører ned i ca. halvparten av dagens antall. Dette skal gi bedre oversikt over leverandørene, samtidig som HAK sikrer seg at de utvalgte leverandørene lever opp til bestemte minstekrav.

Kvalitetskravene har blitt utarbeidet av innkjøpsavdelingen hos de to store kundebedriftene, og retter seg først og fremst mot kvaliteten på de leverte produktene/oppdragene. I tillegg til disse kravene blir det fra både Statoil-GT og HAK stilt spesielle krav til HMS. Disse kravene er det spesielt sikkerhets- og verneavdelingene i de to respektive bedriftene som står bak.

I Statoils byggeprosjekt var miljøkravene rettet mot å forhindre skader eller ulykker på *Statoils område*. Aktivitetene på Kårstø omfatter mottak og behandling av gass fra Nordsjøen. Gass er generelt sett et farlig og eksplosivt råstoff, noe som har gjort seg utslag i stor intern oppmerksomhet omkring sikkerhetsprosedyrer på anlegget. For Statoils egne ansatte blir det lagt stor vekt på forebyggende sikkerhetsaktiviteter. Også for entreprenører som får oppdrag innenfor Statoils porter, blir det lagt stor vekt på forebyggende sikkerhetsaktiviteter. I byggeprosjektet omfattet kravene:

- personlig verneutstyr som hjelm, vernebriller og vernesko
- bruk av stillaser og annen verneutrustning
- opplæring, kurs og sertifikater før man slipper innenfor portene og/eller får utføre bestemte arbeidsoppgaver
- rapporteringsrutiner for skader og tilløp til skader
- rutiner for rydding og skilting
- rutinemessige vernemøter der en går igjennom faste sjekkpunkter
- dokumentasjon av stoffer og produkt som bringes inn på anlegget

En del av kravene var felles for alle entreprenørene, mens en del av dem varierte avhengig av type oppdrag og hvor det skulle foregå på anlegget. Kravene til bedrifter som baserer seg på farlige stoffer, kjemikalier og farlige arbeidsoperasjoner er f.eks. langt strengere enn kravene til hyllevarebedrifter. I tillegg er sikkerhetskravene til oppdrag inne på selve gassterminalområdet langt strengere enn kravene til oppdrag utenfor dette området.

Som Statoil legger også HAK stor vekt på forebyggende sikkerhetskrav for å holde skade- og ulykkesfrekvensen nede blant entreprenører som er inne på HAK sitt område. For aktuelle leverandører og entreprenører som utfører oppdrag innenfor anlegget, betyr det at de, som hos Statoil, må gjennom spesielle forebyggende sikkerhetstiltak for å bli sikkerhetsklarert. Det omfatter kurs, sertifikater, krav til utstyr, rapporteringsrutiner av skader og skadetilløp m.m.

### 4.3 Sammenfallende krav til miljøkvalitet og produktkvalitet.

Statoil-GT har i seinere tid økt oppmerksomheten om entreprenørenes sikkerhetsrutiner. Egne forsknings- og kartleggingsaktiviteter for å komme fram til hvordan en kan forbedre entreprenørenes forebyggende sikkerhetsaktiviteter, er en del av dette<sup>8</sup>. Fra både innkjøps- og sikkerhetsavdelingen ble det også hevdet at sikkerhetsaspekt framover vil bli tillagt økt vekt i forbindelse med Statoils prekvalifisering av aktuelle leverandører og entreprenører. Dvs. at de aktuelle entreprenører må legge inn HMS-systemer i sine manualer, i henhold til krav i norsk lov, for i det hele tatt å være aktuelle som tilbudsgivere på bestemte anbud. Krav til HMS-systemer vil i så tilfelle bli et minimumskrav for å være aktuelle som anbudsgivere.

Kan man tolke dette som at Statoil-GT nå anser entreprenørenes faste HMS-praksis for å ha direkte betydning for kvaliteten på det leverte produkt eller oppdrag? *Ser vi her et sammenfall mellom kundens intensjoner om produktkvalitet og påfølgende krav til både HMS og KS?* Det er foreløpig mest naturlig å tro at den viktigste årsak til at slike krav legges inn i prekvalifiseringen, er at Statoil, i valg av entreprenører, ønsker å spille på lag med myndighetenes lover og krav i interkontrollreformen. Som tidligere nevnt innebærer interkontroll-reformen §13 at oppdragsgiver er tillagt et eget ansvar for å koordinere myndighetenes HMS-krav i forhold til sine egne ansatte og evt. entreprenører. Altså er foranledningen til Statoils HMS-krav i prekvalifiseringen også myndighetenes krav, og ikke nødvendigvis en oppfatning om at HMS-praksis betyr så mye for selve kvaliteten på oppdraget. Ifølge flere av våre informanter, i og utenfor Statoil, har det fram til nå vært slik at HMS-kravene til entreprenørene først har hatt sin funksjon *etter* at entreprenørene har fått oppdraget. Kravene til verifikasjon av farlige stoffer omfatter f.eks. de stoffene som blir brakt inn på Statoils område, men ikke de som inngår i leverandørens eller entreprenørens egen produksjonsprosess. Tilsvarende har sikkerhetskravene som en del av entrepris kontrakten<sup>9</sup>, først trådd i kraft etter at entreprenøren har fått kontrakten. Bedriftenes HMS-praksis, utenom de konkrete oppdrag, har foreløpig ikke hatt avgjørende betydning som betingelse for å oppnå oppdrag.

Når Statoil-GT nå øker oppmerksomheten om krav som bør gjelde for entreprenørene *uavhengig* (ex-ante) av de konkrete oppdrag, er det således naturlig å anta at det

---

<sup>8</sup> Herunder kommer Rogalandforskning sin intensjonsavtale med Statoil-GT der en av arbeidsoppgavene omfatter forbedring av kontraktørenes sikkerhetsarbeid.

<sup>9</sup> Der det heter at "Oppdragstaker skal rette seg etter de sikkerhetsprosedyrer som til enhver tid gjelder for Statoil og som har innvirkning på oppdraget" (Kontraktsbetingelser Vedlegg D: Administrative bestemmelser)

hovedsaklig skyldes ønske om å "holde sin sti mest mulig ren" i henhold til norsk lov. For å unngå "ubehagelige" konsekvenser i ettertid ønsker man å bruke entreprenører som man på forhånd vet oppfyller disse kravene.

I tillegg til myndighetens rolle kommer også *interne målsetninger* for HMS i både Norsk Hydro og Statoil. På Statoils sikkerhetsseminar i Haugesund (10/3 -93)<sup>10</sup> ble det påpekt at skade- og ulykkesfrekvensen for entreprenører på anlegget har blitt registrert til å være dobbel så høy som for Statoils egne ansatte, og er således et hinder for Statoils interne sikkerhetsmålsetning om å få skade- og ulykkestallene på Statoils område ned på et akseptabelt nivå. Det var derfor naturlig å rette fokus mot entreprenørenes praksis for å få denne frekvensen ned. Det betyr at interne HMS-målsetninger for Statoil overføres på andre bedrifter, i den grad de utfører oppdrag innenfor det som Statoil oppfatter som sitt ansvarsområde.

Utover myndighetenes rolle og de interne HMS-målsetningen må det imidlertid understrekes at både innkjøpsavdelingen i Statoil-GT, samt hovedentreprenøren, påpekte at man nå i større grad enn før faktisk ser på oppdragskvalitet og forebyggende sikkerhet som en integrert del. Det gjelder spesielt for aktiviteter og produkter som bringes inn på selve terminalanlegget. Med den høye sikkerhetsrisikoen som er knyttet til gass som råstoff, er det vanskelig å ikke se på sikkerhetsaspekt som en naturlig del av produktkvaliteten på det som leveres til/på gassterminalen.

Men også for aktiviteter utenfor terminalportene ble det påpekt at innarbeidede sikkerhetsrutiner hos entreprenørene på sikt gir både bedre oppdragskvalitet og bedre økonomi. Forekomsten av slike HMS-system fungerer som et signal til Statoil-GT om at man her har å gjøre med "seriøse" bedrifter. Da tenker vi på seriøse i den forstand at bedriften viser at de har en fast holdning til sin HMS-praksis, og ikke bare tilpasser denne etter type oppdragsgiver. Det gir tillit hos en kunde der sikkerhet er en viktig og integrert del av det produktet/oppdraget som kjøpes.

Det er således grunn til å tro at sammenfallet mellom enkelte av sikkerhetsavdelingens krav til HMS og innkjøpsavdelingens krav til KS, ikke bare er et resultat av myndighetenes samordnings-krav, men også har sitt utspring i motiv der produktkvalitet og miljøkvalitet i større grad sees i sammenheng.

---

<sup>10</sup> G.Sunde red. (1993): "Sikkerhetskonferanse, Statoil GASS transport" RF/Statoil

## 4.4 Oppsummering

Kunden sine krav må til dels sees uavhengig av hverandre og til dels i sammenheng. Selv om leverandøren mottar og oppfatter kravene som *ett sett* av krav fra kunden, kan det ligge vidt forskjellige motiv (og avdelinger) bak dem, noe som også vil ha betydning for hvordan de følges opp av kunden overfor leverandørene. I følgende oppstilling har vi delt opp de *forskjellige typer krav* fra kunden ut fra motivene bak dem. Vi har i tillegg valgt å kalle dem for "direkte påvirkning" siden det er snakk om konkrete HMS-krav som leverandørene møter fra kunden. Seinere vil vi også trekke inn det vi kan kalle for "indirekte påvirkningskanaler".

### **Motiv og kanaler for påvirkning av leverandørenes IK-praksis**

#### **A. DIREKTE PÅVIRKNING**

##### **1. Kravattferd med utgangspunkt i kundens egeninteresse**

- Integrerte HMS- og KS-krav med utgangspunkt i at leverandørens HMS-atferd direkte kan påvirke kvaliteten på sluttproduktet (produktfokuserete krav)
- Integrerte HMS og KS-krav med utgangspunkt i at leverandørens HMS-praksis kan gjenspeile bedriftens generelle profesjonalitet og "seriøsitet" (organisasjonsfokuserete krav)

##### **2. Kravattferd med utgangspunkt i myndighetenes krav**

- IK-forskriften §13 og AML §15 pålegger oppdragsgiver samordningsansvaret for entrepenørenes internkontroll

##### **3. Kravattferd med utgangspunkt i offentlighetens interesse**

- Høy HMS-"score" kan gi ekstern og intern markedsføringsgevinst (miljøprofil) for kunden

De produktfokuserete kravene fra kunden retter seg først og fremst mot å *sikre kvaliteten på det produktet som blir levert eller det oppdraget som blir utført*. Motivene bak kravene

kan ligge i kundens oppfatninger om at bedre sikkerhet gir mindre skader og fravær, og derved et mer "for-seg-gjort" oppdrag, men også i at sikkerhetsaspekt faktisk er en del av selve produktkvaliteten. Sammenfallet mellom HMS-krav og produktkvalitetskrav framkommer derfor spesielt i de tilfeller der HMS-aspekter antas å ha betydning for kvaliteten på det leverte produkt. Dårlige brannsikringsrutiner hos leverandører og entreprenører kan få konsekvenser for det produktet han leverer fra seg, i Statoil-GT sitt tilfelle kan det få katastrofale følger. Mangel på nødvendige sveisesertifikater (og kurs) hos entreprenørens ansatte er både en sikkerhetsrisiko og en risiko for at kvaliteten på det sveiste objektet blir dårlig. Når slike produktrisikoen overlapper med sikkerhetsrisikoen vil det ofte være mest rasjonelt for kunden å forvise seg i forvegen (gjennom prekvalifisering) om at en har å gjøre med leverandører som oppfyller de nødvendige og evt. myndighetspålagte HMS-kravene. Slike organisasjonsfokuserede krav reflekterer også en kundeforholdning om at "de som er gode, er gode på alt".

Krav til HMS kan derved inngå i kundens krav til dokumenterte kvalitetssikringssystem. Som en del av dette har leverandørene og entreprenørene i Statoil-GT og HAK-casene blitt pålagt å utarbeide og dokumentere sine KS-rutiner, basert på kriterier utarbeidet av kunden. Utgangspunktet for disse kriteriene er først og fremst forskjellige ISO-standarder og/eller andre kvalitetsreferanser.

Foruten kravene som tar utgangspunkt i kundens egeninteresse (for å fjerne risikoer knyttet til eget produkt), blir det også stilt miljøkrav med utgangspunkt i kundens rolle som *oppdragsgiver* (IK-forskriftens §13). De formelle kravene til HMS springer ut av sikkerhets- og verneavdelingene hos Statoil-GT og HAK og har først og fremst som formål å sikre at myndighetenes og oppdragsgivers HMS-målsetninger også blir gjort gjeldende for andre som deltar med aktiviteter på oppdragsgivers område. Hensikten med kravene er delvis eksternt begrunnet, med utgangspunkt i norsk lov, men kan også delvis være internt begrunnet ut fra kundens interne HMS-målsetninger. HMS-målsetningene kan være en del av kundens miljø- og markedsføringsprofil, fordi bra resultater på "HMS-scoren" gir bedriften eksternt "good-will". Kravetferd, der synliggjøring av "bra HMS-score" ansees som det viktigste, kan imidlertid ha visse bieffekter. "HMS-scoren" kan bli et mål i seg selv, mens den bakenforliggende atferden som førte til "score-resultatet", neglisjeres. Tilsvarende kan atferd som ikke fanges opp av "score-resultatene", bli neglisjert. Dette problemet vil vi komme tilbake til i kap.6.

Med egne avdelinger og ressurser hos kunden til å følge opp HMS-målsetningene, kan disse målsetningene etterhvert også bli internalisert som en del av kundens bedriftskultur. Det vil si at avsatte ressurser til HMS-arbeid, samt mye oppmerksomhet omkring aktiviteter og delmål knyttet til HMS kan bidra til å utvikle egne bedriftsinterne HMS-normer og HMS-mål. Disse kan fungere uavhengig av de andre målsetningene i



bedriften. HAK har etterhvert ervervet seg lange tradisjoner på HMS-arbeid og har også satt av ressurser til å utforme og følge opp kravene sine. HMS-avdelingen hos HAK har fått et spesielt omdømme for å ha ambisiøse HMS-målsetninger for egen og entreprenørens del som kan gå utover myndighetenes og innkjøpsavdelingens "minimumskrav" på sikkerhet.

Formidling av krav som delvis henger sammen, og som delvis springer ut fra forskjellige motiv og avdelinger, reiser flere spørsmålsstillinger? Formidles og håndteres kravene på en konsistent måte av kunde/oppdragsgiver? Oppfattes kravene som ett eller flere sett av leverandøren? Oppfattes HMS-krav som sekundære i forhold til krav om pris og produktkvalitet? Er der noen sammenheng mellom kundens/oppdragsgivers referansegrunnlag for å foreslå de spesifikke krav og tiltak, og hvordan disse deretter oppfattes og innarbeides i mottakerens organisasjon? Disse spørsmålene vil vi komme inn på i de to følgende kapitlene.

## 5. KRAVUTFORMING SOM LÆRINGSPROSESS

Et sentalt spørsmål i formidlingsfasen er hvordan kravene kan resultere i *læringsprosesser* hos entreprenørene og leverandørene, noe som i neste omgang kan påvirke bedriftenes faste IK-praksis.

### 5.1 En læringsmodell

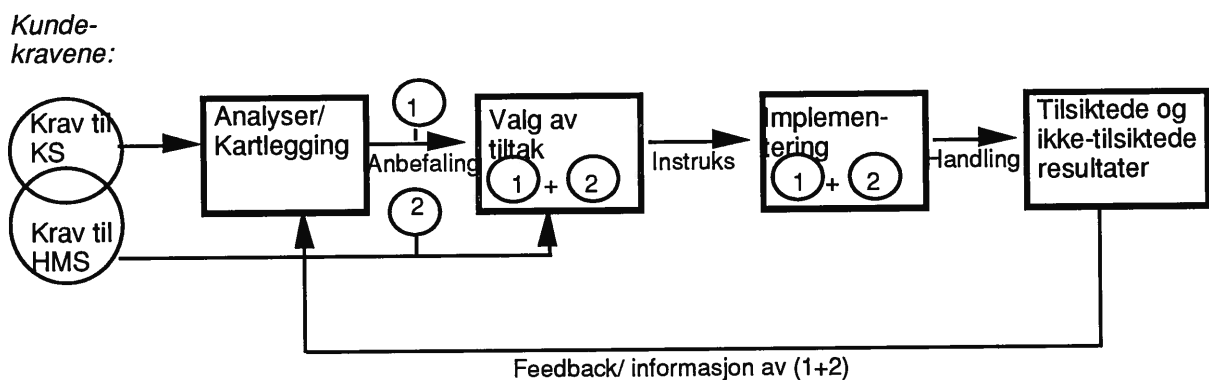


Fig. 5.1. En læringscyklus som følge av KS- og HMS-kravene

Fig. 5.1 illustrerer hvordan kundens krav til KS og HMS kan sette igang interne læringsprosesser hos leverandørene/entreprenørene. Fokus i et organisatorisk læringsperspektiv er hvordan visse typer handling bidrar til endring i organisasjonens faste praksis. I denne sammenheng vil det si hvordan leverandørens/entreprenørens tiltak og handlinger knyttet til KS- og HMS-kravene kan bidra til endring i det som vi kan kalle for bedriftenes faste HMS-praksis.

Kundens/oppdragivers er den initierende grunn til handling. I Statoil-GTs byggecase måtte entreprenørene, på grunnlag av KS-kravene, først utføre kartleggingsarbeid i egen bedrift som deretter førte fram til konkrete forslag som ble dokumentert i egne manualer. Kartleggingsaktivitetene innebar at leverandørene og entreprenørene måtte utarbeide *beskrivelser og kategoriseringer av produksjonen*, som i neste omgang kunne gjøre det mulig å bruke dette som referanse- og kontrollgrunnlag for produksjonsaktivitetene.

"Kvalitetsbegrepet gir bare mening når det konkretiseres til et organisert system av sjekkpunkter eller kontrollnivåer i et produksjonssystem"<sup>11</sup>. Det endelige valget av KS-systemene ble tatt i samråd med kunden på en slik måte at det tilfredsstilte kundens mer generelle krav.

HMS-tiltakene (2) var i større grad allerede forhåndsutvalgt av kunden/oppdragsgiver. I byggecaset våre gjaldt det f.eks. valg av utstyr, kurs, møter, ansvar og rapporteringsrutiner.

Forut for iverksetting av tiltakene gikk det instruksjer fra ledelsen med ansvarstildeling for hvordan systemene og tiltakene skulle følges opp. Byggeprosjekt-lederne fikk ansvaret for å følge opp KS- og HMS-tiltakene, mens verneombudet fikk særskilt ansvar i forhold til HMS-tiltakene bl.a. for å påse at kontrollrutiner ble fulgt opp.

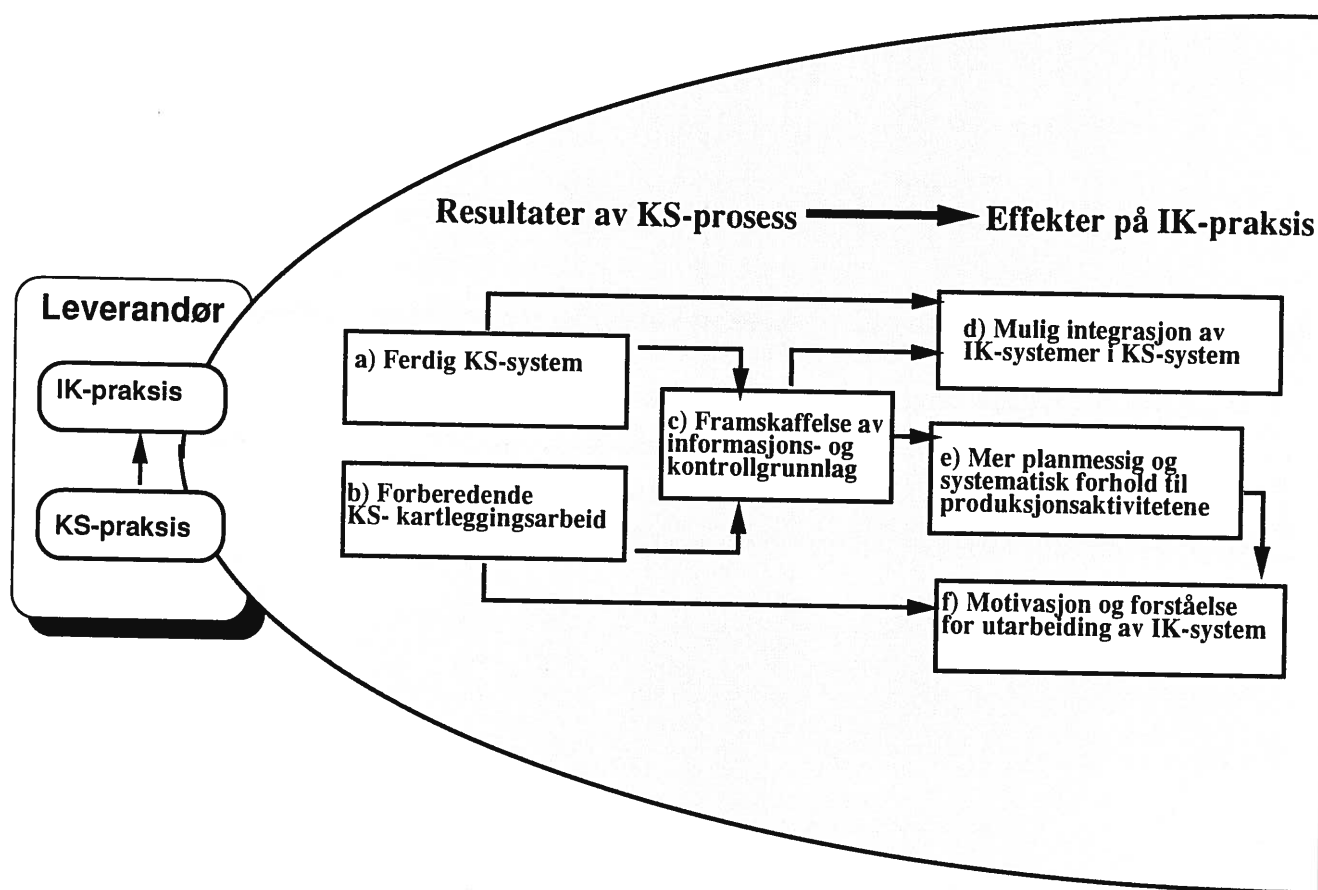
Tiltakene og de påfølgende handlinger gjorde seg utslag i både tilsiktede og utilsiktede resultater. Disse resultatene danner grunnlaget for det vi kaller læringseffekter (feedbacksløyfen) av KS- og HMS-prosessen, noe som i neste omgang antas å ville virke inn på den videre utvikling av KS- og HMS-praksisen i bedriftene. Denne feedbacksløyfen har vi utdypet i figur 5.2.

Med tilsiktede resultat tenker vi på konkrete forbedringer i bedriften som kan tilskrives de konkrete tiltakene. I den grad tiltakene ga resultater i henhold til intensjonene er det naturlig å anta at det også vil fungere som motivasjon for å opprettholde og evt. videreutvikle tiltakene. Går skadefrekvensen markert ned som følge av konkrete sikkerhets-tiltak, kan en forvente det vil være motivasjon nok i seg selv til å opprettholde tiltakene også i andre oppdrag.

Med utilsiktede resultater tenker vi først og fremst på resultater som ikke var påtenkt som følge av tiltakene. Også disse kan i neste omgang ha en tilbakevirkende effekt på den videre KS- og HMS-praksis.

---

<sup>11</sup> G.Sunde: "Fra sikker holdning til sikker atferd", Rapport RF-106/92



Figur 5.2 illustrerer hvordan forskjellige typer tilsiktede og utilsiktede resultater, som følge av KS-prosessen, kan ha tilbakevirkende effekt på HMS-praksisen hos entreprenørene og leverandørene. Vi har her skilt mellom effekter knyttet til det *ferdige* KS-systemet, og effekter som følge av selve *prosessen* med å utarbeide KS.

Det ferdige KS-systemet innebærer i første omgang at leverandøren nå har fått et KS-system som *informasjons- og kontroll-grunnlag*. Leverandørens nytte av dette illustreres gjennom utsagn som

"utarbeiding og implementeringen av KS ga oss et nytt kontrollgrunnlag som vi seinere også kan bruke overfor våre egne leverandører"

"vi kunne også bruke det overfor vår kunde som referansegrunnlag i de tilfeller der avvik i produksjonen skyldes feil eller utilfredsstillende kravspesifikasjoner hos dem, og ikke hos oss".

Økt innsikt i og kontroll over egen produksjon framkom ikke bare som en konsekvens av det ferdige KS-systemet i seg selv. En viktig læringseffekt framkom også ved at leverandørene *selv måtte utarbeide og dokumentere sine KS-rutiner* (alternativet kunne f.eks. vært å brukt en konsulent til å utarbeide det eller kopiert et system fra en annen

bedrift). Forarbeidet med utviklingen av KS-systemet representerte en motiverende og bevissthetsskapende faktor som ga økt kunnskap for bedriften om produksjonsprosessene. Enkelte av leverandørene oppga at det var selve kartleggingsarbeidet og utarbeidingen av KS-manual som hadde gitt dem bedre innsikt i produksjonsaktivitetene, og derved gitt dem et bedre *kontrollgrunnlag over jobben og framdriften* i det de gjør. Utarbeidingen av KS-system innebar at man kategoriserte og registrerte forskjellige aktiviteter og kritiske sjekkpunkter i produksjonen. Dette skulle utgjøre referansegrunnlag for å kunne registrere avvik i forhold til produksjonsplanen.

Ved å gå tilbake til figur 5.2 betyr det at både (b) det forberedende utviklingsarbeidet og (a) resultatet av dette arbeidet (det ferdige systemet) representerte skritt i retning av å framskaffe et (c) *informasjons- og kontrollgrunnlag* som seinere kunne gjøre det mulig å forholde seg til produksjonen på en (e) mer planmessig og systematisk måte.

Konsekvensene for IK-praksisen av det *ferdige KS-systemet* framkommer spesielt ved at (d) IK-systemer kan integreres i KS-systemene. F.eks. kan integrasjon la seg gjennomføre ved felles dokumentering av prosedyrer, instruksjer, arbeidsbeskrivelser og resultater.<sup>12</sup> IK-konsekvensene av det *forberedende utviklingsarbeidet* framkommer for det første i form av at det har endret leverandørens motivasjon og holdninger til det å utarbeide IK-systemer (f). Dette kan illustreres gjennom informant-utsagn som:

"Gjennom arbeidet med KS-manualer brøt vi en psykologisk sperre mot å utarbeide slike system. Vi oppdaget at det bare er å få ned på papiret det vi allerede gjør idag.

"Har begynt å jobbe med IK parallelt med KS. Har gått gjennom alle sikkerhetsrutinene våre, datareferanser, sertifikater, maskiner, konsesjoner m.m."

"Har påbegynt det gjennom arbeidet med KS-manualen. Kom en del rutiner ut av det arbeidet. IK innebærer egentlig bare å systematisere en del av det vi gjør i dag."

I tillegg har det forutgående arbeidet med KS også gitt entreprenørene forståelse, motivasjon og *mulighet* til å forholde seg til produksjonsaktivitetene på en (e) mer *planmessig og systematisk måte*. Det vil i neste omgang være en grunnlagsbetingelse for å kartlegge og dokumentere egne produksjonsaktivitetene ut fra HMS-kriterier. Et viktig skille mellom KS- og HMS-aktivitetene hos entreprenørene framkom her ved at KS-prosessen i bedriftene i stor grad også involverte de ansatte i utarbeidelsesprosessen, som

---

<sup>12</sup> Se E.Jersin: "Integrering av internkontroll og kvalitetssikring", SINTEF-rapport 1992 (STF75 A92017)

jo best kjenner til hvor skoen trykker i selve den operative utførelsen av arbeidet. IK-prosessene hos entreprenørene bar derimot preg av å være en ledelses-prosess med til nøds en del konsultasjoner med de respektive verneombudene.

## 5.2 Oppsummering

Kravene til KS har fungert som en samordnings- og læringsarena, og derfor også vært en indirekte påvirkningskanal for endring av leverandørens IK-praksis. Derved kan vi i tillegg til de tidligere kunderettede påvirkningskanalene (se oppsummering i kap.3) legge til to nye indirekte påvirkningskanaler.

### **Motiv og kanaler for påvirkning av leverandørens IK-praksis**

#### **B. INDIREKTE PÅVIRKNING**

#### **4. Samordningsgevinst som følge av krav til KS-system**

- Integrasjon av IK i KS-systemer

#### **5. Læringseffekter som følge av krav til KS-system**

- Framskaffelse av informasjons- og kontrollgrunnlag
- Motivasjon og forståelse for utarbeiding av IK-system

## 6. OPERATIV OPPFØLGING AV KRAVENE

Hittil har vi sett på aspekt ved kunde-leverandørrelasjonene som representerer muligheter eller potensielle kanaler for å påvirke leverandørenes IK-praksis. I dette kapitlet vil vi peke på problem og utfordringer som følger med den operative håndteringen av kravene.

### 6.1 Måltall, registreringsunderlag og engasjement i HMS-prosessen

I kap 5. ble det påpekt at det i KS-prosessen ble lagt vekt på at entreprenørene selv skulle utarbeide forslag til systemer og tiltak. I HMS-prosessen ble de fleste tiltakene pålagt av oppdragsgiver. Som referansegrunnlag for å vurdere kvalitetsavvik i produksjonen var det i stor grad entreprenørens egne kategoriseringer og målingskriterier som ble brukt. I HMS-prosessen var det oppdragsgivers interne HMS-måltall som ble brukt som referanse- og rapporteringsgrunnlag for de foreslåtte tiltakene. Slike måltall kan være utarbeidet på basis av hva som er offentlig eller bedriftens praksis, på basis av hva slags måltall man best mener dekker den bakenforliggende HMS-atferd, og/eller på grunnlag av egne miljø-målsetninger i bedriften. Eksempel på måltall har tradisjonelt vært å holde antall skadefraværsdager så lavt som mulig i forhold til utførte timeverk (skadefravær pr. million arbeidstime). En slik målsetning om lavt skadefravær er selvsagt ønskelig i seg selv for alle parter. Problem kan imidlertid oppstå når slike måltall følges på en relativt instrumentell måte, samtidig som registreringsunderlaget ikke fanger opp nyanser i det fenomenet (dvs. skadene) som er påtenkt å skulle kontrolleres.

Et eksempel kan illustrere dette. Et tilfelle som skapte en del "ståhei" blant entreprenørene i Statoils byggeprosjekt, angikk et sveiseuhell. En av sveiserne hadde under et sveiseoppdrag fått rusk i øyet, og måtte ha et skadefravær på en dag. Skaderapportering ble utarbeidet, underskrevet av den ansvarlige entreprenør, og overlevert kunden. Kunden igjen har en avdeling som fortløpende følger med på skadefravær-statistikken. Ikke så stor sak i seg selv, skulle man trodd. Nå ville imidlertid tilfældighetene det slik at man allerede hadde hatt et skadefravær samme uke. Derved ble det to skade-fraværsdager i samme uke! Så stort skadefravær var over normalen og truet interne fraværs-målsetninger hos oppdragsgiver. Det ble slått alarm og forebyggende tiltak ble umiddelbart utarbeidet. Heretter skulle vernebriller alltid brukes ved sveising. Et bra tiltak skulle man tro. Problemet er bare det, ifølge sveiserne selv, at vernebriller ofte er både uhensiktsmessig og direkte farlige, f.eks. ved dugging i regnvær. I følge sveiserne var "vernebrille-påbudet" et sikkerhetstiltak, som man ble "pådyttet av

skrivebordsbyråkrater" og som ikke ble utarbeidet på grunnlag av kjennskap til de aktuelle arbeidsoperasjonene. En naturlig konsekvens av dette, i følge entreprenørene, blir at: "Neste gang sender vi bare arbeiderne våre hjem og rapporterer sykefravær. Da blir det ikke så unødvendig mye bry ut av det! Oppdragsgiver skiller jo ikke mellom skadefravær der man ligger halvdød, og der man har fått litt rusk i øyet!". Måten det konkrete tilfellet ble håndtert på bidro altså til å svekke tilliten og forståelsen for sikkerhetstiltak.

Eksemplet viser at når kravene til miljøtiltak utarbeides uavhengig av de aktuelle arbeidsoperasjonene og/eller de det angår, kan det føre til mistillit, samt mangel på forståelse og motivasjon for å følge opp tiltakene. Det reduserer også den mulige læringseffekten av tiltakene. I det aktuelle byggecaset kom dette til uttrykk ved at HMS-kravene ikke syntes å framkomme på grunnlag av vurderinger for hva som var hensiktsmessig for spesielle arbeidssituasjoner, sett fra de impliserte sin synsvinkel.

Problemet med overdreven bruk av utvalgte HMS-måltall er forøvrig relativt utbredd i oljevirksomheten. I en artikkel i Arbeidsmiljø 2/93 tas statistikk-misbruk i oljeindustrien opp, der det hevdes at oljeselskapene blander seg inn i arbeidsmiljøet hos sine leverandører og entreprenører på ensidig grunnlag.

"Statistikken (over fraværsskader) skiller ikke mellom bagateller og virkelige alvorlige uhell..

..bedriftene vil gjøre hva som helst for å hindre at skader fører til fravær, fordi dette målet på arbeidsmiljø blir det eneste som teller..

..bedriftene tar fantasien i bruk for å unngå registrering.."

Kontrasten mellom hvordan kravene til KS og HMS blir formidlet illustrerer for såvidt at kravene til miljø- og produktkvalitet ikke er integrert i oppdragsgivers organisasjon og deres kravatferd. Det kan sannsynligvis tilskrives at bakgrunnen og formålet med dem er forskjellig. Kvalitetskravene springer direkte ut av kundens (og innkjøpsavdelingens) egeninteresse i retning av å garantere seg at leveransen eller oppdraget lever opp til bestemte kvalitetskriterier. HMS-målene kan derimot ha flere motiv bak seg, der både myndighetenes krav og "miljøprofilen" kan stå sentralt. Det resulterer gjerne i at oppfyllelse av interne og *synlige* standard mål(tall) hos oppdragsgiver gis relativt høy vekt, i forhold til det å skape mer fleksible og nyanserte miljøkriterier<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> I følge intern HMS-leder i Statoil (Forus), Grete Tøsse, holder Statoil for tiden på med å utarbeide et nytt skaderegistreringssystem, der en skal differensiere og vektlegge skader ut fra risikofaktorer.



## 6.2 Kvalitetskrav og kostnadsskvising

Dobbelkommunikasjonen av krav framkommer også ved at entreprenørene på den ene siden opplever strenge krav til sikkerhetsrutiner, mens de på den annen side opplever harde krav på pris, og press for holde kostnadene nede. For å være konkurransedyktig kan det umiddelbart være nødvendig å presse kostnadene bl.a. ved å redusere på nødvendige sikkerhetstiltak. Mens sikkerhets- og verneavdelingen hos oppdragsgiver vektlegger sikkerhetsmål i forhold til entreprenøren, så er det pris (og kvalitet) som oppfattes å ha reell betydning hos innkjøpsavdelingen. Fra kundens side uttrykkes dette imidlertid som at kravene til HMS og KS-system egentlig er minimumskrav, mens pris er det utslagsgivende i anbudskonkurransen. For i det hele å være aktuell som anbudsgiver, må man kunne vise til tilfredsstillende KS-systemer og i en viss grad HMS-systemer.

For entreprenørene oppleves dette likevel som motsetningsfullt. Pris og produktkvalitet antas å ha betydning før kontraktsinngåelse, og sikkerhetskrav er noe man pådyttes etter kontraktsinngåelsen. Problemet forsterkes ved at flere kunder har som erklært innkjøpspolicy å ikke gi tilbakemelding til anbudsgivere etter tapte anbud. Ensidige maktrelasjoner i kundens favør muliggjør en slik policy. I tillegg blir det ofte slik at når framdriftsplanen i store (og uoversiktelige) prosjekter ryker, så er HMS-tiltakene det første man firer på for å hente inn igjen det forsømte. Det siste kan igjen tilskrives en prosjektplanlegging der man i for liten grad har lagt inn muligheter for slakk eller fanget opp uforutsette situasjoner som kan oppstå underveis. Heller ikke har man lagt inn incentiver for å holde på HMS-tiltakene i situasjoner der framdriftsplanen eller kostnadene på oppdraget overskrides.<sup>14</sup>

## 6.3 Oppsummering

Problemer og utfordringer knyttet til den operative oppfølging av kravene kan oppsummeres som følger:

---

<sup>14</sup> Jmf. E.Hagen (1993): "Partssamarbeid om sikkerhet på Statoil GASS-T's anlegg på Kårstø. Resultater fra kartleggingsfasen", Rapport RF-75/93

## **Problem og utfordringer i oppfølgingen av kundekravene**

### **Kvalitetskrav vs kostnadsskvising**

- Ikke-koordinerte krav fra hhv. kundens innkjøps- og HMS-avdelinger
- Krav til HMS/KS-systemer fungerer som minimumskrav, mens pris er utslagsgivende i anbudskonkurransene
- Manglende tilbakemelding fra kunde til anbudsgivere etter tapte anbud
- Ensidige maktrelasjoner som vanskeliggjør dialog omkring kravene
- Fungerende relasjoner krever tillit og gode personlige relasjoner mellom aktørene

### **Oppfølging av HMS-kravene**

- Måltall og tiltak utarbeides av oppdragsgiver, uavhengig av de det omfatter
- Instrumentell oppfølging av måltall hos oppdragsgiver
- Utilstrekkelig registreringsunderlag og/eller ikke-differensierte skaderegistreringer
- Utarbeidelse av IK-krav/systemer hos SMB-bedrifter er en ledelsesstyrt prosess
- Ujevnt nivå mht. grad av operativ kontroll / styring
- Ovenfornevnte forhold medfører problem med motivasjon / engasjement i oppfølgingen, samt underrapportering av skader pga. frykt for sanksjoner

## 7. KONKLUSJONER

Vi har i rapporten tatt for oss sammenhenger mellom krav fra store kunder og innføring av systemer for kvalitetssikring og internkontroll i SMB. Vi har vist at de markedsbaserte kundekravene til produktkvalitet delvis kan sies å overlape med krav til HMS, men at motivene bak de forskjellige kravene fra kunden kan være vidt forskjellige. Kundekravene til HMS kan overlape med krav til produktkvalitet og KS, de kan være basert på myndighetenes krav (herunder IK-forskriftens §13 og AML §15), og de kan være basert på egne interne HMS-målsetninger der hensikten kan være ekstern/intern markedsføring (av miljøprofil). Bransje, kunde-karakteristikk, oppdrags- og produkttype m.m. avgjør i hvilken grad disse motivene er til stede i kunde-leverandør relasjonene.

Vi har også påvist at selve innføringen og oppfølgingen av de forskjellige typer krav kan sette i gang prosesser som i neste omgang kan fungere som premisser for utvikling av internkontrollsystemer. Disse prosessene kjennetegnes spesielt ved at leverandørene og entreprenørene får et mer planmessig og systematisk forhold til sine produksjonsaktiviteter, noe som også er en forutsetning for utvikling av IK-systemer. Sammenhengen mellom krav til og innføring av KS-system og IK-system kommer spesielt fram ved det komplementære (gjensidighets-)forholdet som IK har i forhold til KS. I både KS-sammenheng og IK-sammenheng kan vi si at målet er å oppnå en mer effektiv atferdskontroll gjennom systemer for egenkontroll av produksjonsaktivitetene. Forskjellen ligger hovedsaklig i deres forvaltningsmessige rolle. Produksjonsrelatert kvalitetssikring henter sin aksept og sterkeste sanksjoner i markedsforholdene. Personrelatert kvalitet i internkontrollsammenheng skal på samme tid både tilfredsstillende myndighetenes krav og samtidig være et funksjonelt (linjestyrt) forvaltningsorgan.

I figur 7.1 har vi illustrert motiv og kanaler som kan ligge til grunn for kundens kravpraksis overfor leverandørene, samt hvordan denne kan påvirke leverandørens IK-praksis.

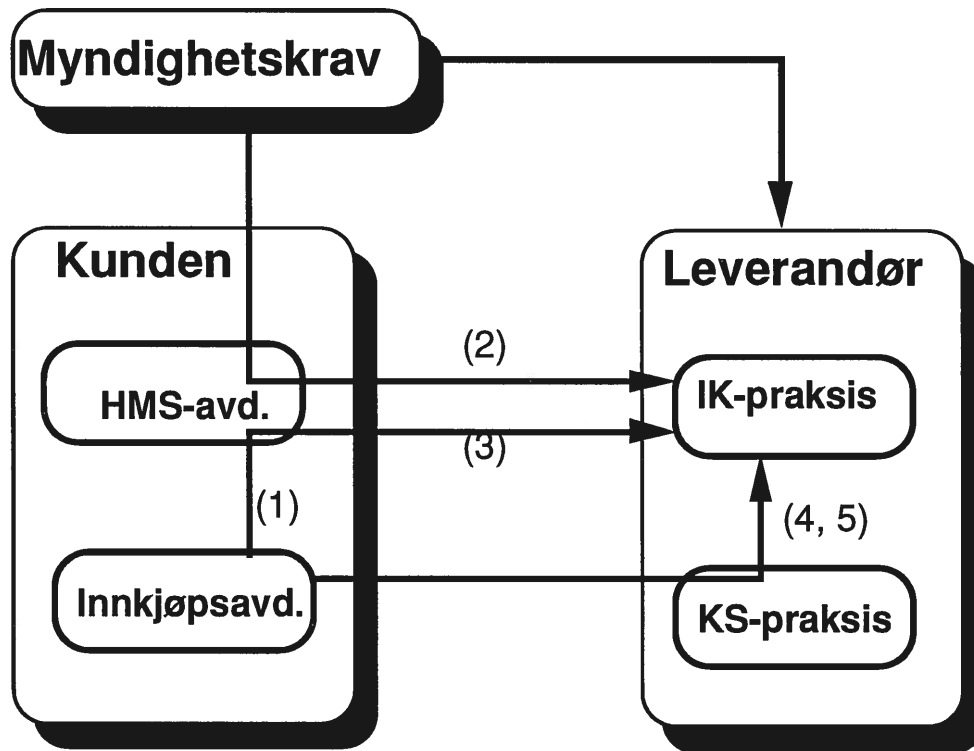


Fig 7.1 Kunde-leverandør kanaler for å påvirke leverandørens IK-praksis

Relasjon (1) illustrerer krav til HMS eller IK der utgangspunktet for kravene er kundens (innkjøpsavdelingens) ønske om å redusere kvalitetsrisiko knyttet til en leveranse eller et bestemt oppdrag. Konkrete miljøkrav kan i slike tilfeller overlape med produktkvalitetskrav (f.eks. krav til sertifikater og kurs), og det vil ofte være kundens innkjøpsavdeling (evt. i samarbeid med HMS-avdeling) som står bak kravene. Relasjon 3 tar utgangspunkt i konkrete krav til HMS der det er i kundens egeninteresse å markedsføre, internt eller eksternt, en miljøprofil som også omfatter entreprenørens HMS-praksis. Opinionskrav eller interne miljømålsetninger kan ligge til grunn for kravpraksisen. Relasjon 2 henviser til det ansvaret en oppdragsgiver har, i lys av myndighetens krav i IK-forskriften §13, til å samordne IK-aktivitetene for entreprenørene. Relasjon 4 og 5 viser til den indirekte påvirkning som kan framkomme ved at KS-kravene fra kundens innkjøpsavdeling også kan fungere som samordnings- og læringspremisses for leverandørens IK-praksis. Det kan skje enten ved at IK-systemer på et seinere tidspunkt blir integrert i leverandørens KS-system, eller ved at leverandørens KS-arbeid fremskaffer (nærmest som en bieffekt) IK-relevant informasjon, og/eller motivasjon og forståelse for IK-systemer.

Kravpraksisen fra kunden viser at *grenseflaten mellom kundens produksjonsaktiviteter og leverandørens produksjonsaktiviteter er utvidet*, og spesielt i de tilfeller der

leverandørene også utfører oppdrag på kundens territorielle og/eller organisatorisk-teknologiske område. Mens kundekravene tidligere rettet seg mest mot produkt, fokuserer kravene nå mer på selve produksjonsaktivitetene hos leverandørene. Dvs. at det er ikke så mye produktet i seg selv som er i fokus, som selve fremskaffelsesprosessen av produktet. Kontroll og kvalitetssikring av aktiviteter i fremskaffelsesprosessen kan også være en garanti for at det ferdige produktet lever opp til visse kvalitetskriterier.

Kundekravene kan derved påvirke SMB-bedrifters evne og vilje til å utarbeide de nødvendige KS- og IK-systemer, noe som også kan bidra til å *heve SMB-bedrifters konkurranseevne*. Dette reiser flere problemstillinger fra både bedriftenes og tilsynsmyndighetens synsvinkel.

For næringslivet er det verdt å merke seg at økt vektlegging på krav formidlet gjennom bestemte typer kunde-leverandørrelasjoner kan føre til større forskjeller i næringslivet, dvs. et næringslivets *A-lag og B-lag*. A-laget kan bli de som makter å komme inn i relasjon med store og krevende kunder, og som gjennom dette oppnår en kvalitetsheving på produkt og miljø. B-laget blir de bedriftene som ikke får kontakt med krevende kunder, og som derfor heller ikke vil oppleve samme press i retning av kvalitets- og miljøheving, eller få forståelse for hva dette innebærer. Etterhvert som nye kvalitets- og miljøstandarder utvikler seg i markedet, kan B-laget tape distanse til A-laget.

Fot tilsynsmyndighetene er det spesielt verdt å merke seg at markedsmekanismer og aktører i markedet også kan inngå i en bredere anlagt strategi for å spre de myndighetsbaserte kravene. Ved å fokusere på (markeds)mekanismer for spredning av IK-relatert kompetanse og aktører, vil en samtidig åpne opp for påvirkningskanaler som går utover de tradisjonelle offentlige tilsynskanaler. Utfordringen er *hvordan* slike mekanismer og "mellomliggende aktører" kan inngå i en generell strategi for å institusjonalisere overføringsmekanismer av erfaringsbasert og IK-relatert kompetanse mellom aktører. En slik utfordring reiser også nye spørsmål for tilsynsorganene: Skal tilsynsorganene i en utvidet IK-strategi der motivasjon, engasjement og kompetanseoverføring vil stå sentralt, påta seg en "politi"-rolle eller "pedagog"-rolle? Skal en markedsføre og følge opp IK som myndighetenes krav, der tilsynsorganet også må fungere som et overvåkende og sanksjonerende politi? Eller skal man legge mer vekt på å markedsføre og støtte opp om IK-prosesser som en del av en bedriftsutviklingsstrategi, der hensikten mer blir å legge til rette for opplæring og overføring av kompetanse mellom aktører? Spørsmålet vil være av stor betydning med tanke på å underbygge forskjellige typer "defensive" eller "offensive" holdninger i næringslivet til IK-kravene. Næringslivet kan gjennom tilsynsmyndighetenes oppfølging

oppfatte IK som et rent myndighetskrav, eller de kan motiveres til å oppfatte IK som et redskap for egen kompetanse- og bedriftsutvikling.

Mellom bedriftsaktørene ser vi et sentralt problem som angår formidling og oppfølgingen av kundekravene. Kundens interne problem, med til dels motstridende og ikke-integrerte krav, kan veltes over på leverandørene og entreprenørene, så lenge kunden er den mektige parten i forholdet. Dette gjelder spesielt i entrepriseoppdrag, der kunden også fungerer som oppdragsgiver. For leverandøren/entreprenøren kan det bety at han skvises i en pris-kostnads klemme, samtidig som opplevelsen av å "få veltet krav over på seg" kan fungere de-motiverende på oppfølgingen og utviklingsprosessen av kravene. Det reiser utfordringer i retning av å skape mer konsistent håndtering, informasjon og formidling av kravene fra kunden sin side. Samtidig vil aktiv deltakelse av leverandørene/entreprenørene i utarbeidelsen av tiltak være en forutsetning for skape motivasjon og kunnskapsgrunnlag for å følge opp og trekke positive læringseffekter ut av tiltakene.