

Auditsystem

– intressenter och mervärden

Emma Järund
Sara Radu

Department of Fire Safety Engineering
Lund University, Sweden

Brandteknik
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet

Report 5168, Lund 2005

Auditsystem
– intressenter och mervärden

Emma Järund
Sara Radu

Lund 2005

Auditsystem – intressenter och mervärden

Emma Järund
Sara Radu

Report 5168
ISSN: 1402-3504
ISRN: LUTVDG/TVBB--5168--SE

Number of pages: 114
Illustrations: Emma Järund, Sara Radu & Kristoffer Stigson

Keywords

Aon Auditor, Aon Sweden AB, audit, benchmarking, FRiME, suitable audit user, Pandora, risk management, SHE-Audit, SW.IRMA, value, Willis Blue.

Sökord

Administrativ SHM-revision, Aon Auditor, Aon Sweden AB, auditsystem, benchmarking, FRiME, intressent, mervärde, Pandora, riskhantering, SW.IRMA, Willis Blue.

Abstract

This report aims to identify and categorize suitable audit users and furthermore establish which values these users experience. The aim of the report has been fulfilled by analyzing interviews carried out with several companies using audits as a part of their risk management process. In addition to this, theories concerning management have been studied.

© Copyright: Brandteknik, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, Lund 2005.

Brandteknik
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
Box 118
221 00 Lund
brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se>
Telefon: 046 - 222 73 60
Telefax: 046 - 222 46 12

Department of Fire Safety Engineering
Lund University
P.O. Box 118
SE-221 00 Lund
Sweden
brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se/english>
Telephone: +46 46 222 73 60
Fax: +46 46 222 46 12

Förord

Denna rapport på 20 poäng utgör det avslutande momentet på utbildningen till brandingenjör och civilingenjör i riskhantering.

Författarna vill framföra ett stort tack till samtliga personer som möjliggjort och underlättat arbetet med denna rapport.

Från Aon Sweden AB; Johanna Mola och Gustav Larsson som tagit fram idén till rapporten och handlett oss under arbetets gång, samt övrig personal på Malmökontoret som uppmuntrat oss och bidragit med värdefulla upplysningar och kontakter. Att vi haft möjlighet att arbeta med rapporten på ert kontor har varit inspirerande och till stor hjälp.

Från de intervjuade företagen samt de företag som tillhandahåller auditsystem; samtliga representanter som tagit sig tid för att träffa oss och visat stort engagemang för vårt arbete.

Slutligen från Lunds tekniska högskola; vår handledare Anders Jacobsson, Johan Lundin, Robert Jönsson, Berit Andersson och Roland Akselsson.

Emma Järund
Sara Radu

Malmö, augusti 2005

Sammanfattning

Auditsystem har använts i olika utformning och inom olika branscher under flera år. De företag som tillhandahåller auditsystem har, genom erfarenhet förvärvat via flera års samarbete med kunder, fått en känsla för vilka kunder som är lämpliga användare av auditsystem. Likaså finns en uppfattning om vilka mervärden dessa användare upplever att systemen ger. Aon Sweden AB är ett av ovan nämnda företag. Då de hittills inte genomfört någon studie gällande intressenter för och mervärden av auditsystem togs följande frågeställning för denna rapport fram: *Vilka intressenter finns för auditsystem och vilka mervärden skapar auditsystemen för dessa?*

För att kunna besvara denna har ett flertal auditsystemanvändare intervjuats; Alfa Laval AB, Eka Chemicals, Gambro, Höganäs AB, Mölnlycke Health Care, Scania, SSAB Tunnpå, Swedish Match, Sydkraft och Trelleborg. Parallellt med det empiriska arbetet har teoristudier genomförts. Utöver detta har grundare och tillhandahållare av systemen intervjuats för att få kunskap om systemen. De auditsystem som har studerats är FRiME, Aon Auditor, Willis Blue, Pandora från Zurich, vilka betraktas som externa system då de köps in som en extern tjänst. Dessutom har två interna system, SW.IRMA samt Administrativ SHM-revision från Kemikontoret, studerats. Dessa hanteras företags- eller koncerninternt.

Fokus för rapporten har förlagts på de övergripande tankesätt kring riskhantering och management som kan ligga till grund för en god riskhanteringskultur och därmed ge gynnsamma förutsättningar för arbete med auditsystem.

Gällande externa system har författarna utifrån genomförda intervjuer kommit till slutsatsen att företag som vill ha en extern granskning samt en enhetlig bedömning för hela koncernen är lämpliga intressenter för denna typ av auditsystem. Även de interna systemen är lämpliga för företag som efterfrågar en enhetlig bedömning. Däremot erhålls ingen extern granskning. En kategorisering av intressenter har gjorts utifrån det organisatoriska riskhanteringsarbetets utveckling från en ostrukturerad riskhantering i ad hoc fasen via den centraliserade fasen med en central samordning till en decentraliserad fas där riskhanteringsarbete har blivit en naturlig del av det dagliga arbetet.

Auditsystem, såväl externa som interna, syftar huvudsakligen till att möjliggöra benchmarking. Vilka mervärden auditsystem genererar, utöver detta, beror i stor utsträckning på hur ett företag väljer att arbeta med systemet. Nedanstående mervärden bör ses som en sammanställning av samtliga identifierade mervärden varvid alla inte är gällande för samtliga företag.

Faktiska mervärden

- Benchmarking, såväl intern som extern, möjliggörs
- Nya riskområden kan identifieras med möjlighet till ökad säkerhet som följd
- Ett bättre förhållningsläge hos försäkringsgivare kan ge sänkta försäkringspremier
- Möjligheter till att få nya uppdrag och kunder skapas då företaget kvalificerar sig för upphandlingar

Av företagen upplevda mervärden

- Genomförda förbättringar kan ses
- Riskhanteringsarbetet får en bättre struktur
- Riskbilden blir mer överskådlig
- En bekräftelse på att riskhantering bedrivs som avsett skapar trygghet
- Trovärdighet skapas genom extern granskning
- Imagen såväl internt som externt förstärks

- En riskhanteringspolicy kan skapas eller, om en sådan redan finns, hamna mer i fokus
- En drivkraft för systematisk förbättring erhålls
- Riskmedvetenheten hos medarbetarna ökar
- Motivation till att verkställa åtgärder erhålls genom den omedelbara återkoppling som internetbaserade system ger
- Ansvar blir tydligt delegerat
- Vilken nivå beslut bör fattas på tydliggörs

Företagens önskan om framtida mervärden

- Förbättrad miljö och arbetsmiljö till följd av att dessa områden inkluderas i systemen
- En koppling mellan åtgärdskostnader och de effekter de ger

Av författarna upplevda mervärden

- Goda förutsättningar för ständiga förbättringar och lärande genom en central uppsamling av både brister och styrkor skapas
- En kanal för tillbudsrapportering skapas
- Jämförelse av tillbud underlättas och olyckor kan på så vis undvikas
- Genom benchmarking kan lärdomar av redan inträffade händelser i större utsträckning dras

Summary

Audits have been used in different designs and in different business areas for a long time. The suppliers of audit systems have, through experience gained by cooperating with customers for several years, got a sense of which customers are suitable users of audits systems. Likewise, they have an idea of what values these users experience. Aon Sweden AB is one of the above mentioned suppliers. Since they haven't carried out any study regarding suitable audit users and values connected to audits the objectives of this report is to establish which the suitable audit users are and what values they experience.

In order to fulfill the objectives interviews with several audit users have been carried out. The audit users represent the following companies: Alfa Laval AB, Eka Chemicals, Gambro, Höganäs AB, Mölnlycke Health Care, Scania, SSAB Tunnpåt, Swedish Match, Sydkraft and Trelleborg. Parallel to the empirical work, theories have been studied. Besides this, founders and suppliers of audit systems have been interviewed in order to gain knowledge concerning the systems. The systems studied in this report are: Aon FRiME, Aon Auditor, Willis Blue, Pandora from Zurich, which are regarded as external audit systems since they are supplied as an external service. Furthermore two internal audit systems, SW.IRMA and SHE-audit from Kemikontoret, have been studied. These are handled completely within the company or enterprise.

The report focuses on general approaches to risks and management, which can form a base for a healthy risk management culture and thereby facilitate work with audit systems.

Concerning external audit systems the authors have, based on the interviews, come to the conclusion that companies interested in receiving an external examination and a uniform assessment for the entire enterprise are suitable audit users. For companies interested in a uniform assessment internal systems can also be suitable. However they do not provide an external examination. A categorization of the suitable audit users has been done based on the development of the organizational risk management work from unstructured risk management in the ad hoc phase through the centralized phase with central coordination to a decentralized phase where risk management has become a natural part of everyday work.

The aim of audit systems, external as well as internal, is mainly to enable benchmarking. What values audit systems generate, apart from this, mainly depends on what working procedures the company chooses. The following values should be seen as a compilation of all identified values and are not valid for all companies.

Actual values

- Benchmarking, internal as well as external, is enabled
- New risk areas can be identified with strengthened safety as a possible consequence
- A better starting point for negotiations with insurance providers can result in decreased insurance premiums
- Opportunities to get new assignments and customers are created as the company qualifies to participate in negotiations and purchases

Values experienced by the companies

- Accomplished improvements can be seen
- The structure of the risk management work improves
- The risks become more clear

- Risk management is handled in compliance with policies is confirmed and creates confidence
- Credibility is created through external examination
- Image, internal as well as external, is enhanced
- A risk management policy can be created or, if one already exists, gain more focus
- A motive force for systematical improvement is gained
- The risk awareness among employees is enhanced
- Motivation to execute improvements is gained by receiving the immediate feedback that internet based audit systems provide
- Responsibility is delegated distinctly
- Level for decisionmaking is clarified

Future values according to the companies wishes

- Improved external and work environment as a consequence of including these areas in the systems
- A connection between the cost and effect of an improvement

Values experienced by the authors

- Possibilities for constant improvements and learning through a central gathering of both experienced weaknesses and strengths are created
- A channel for incident reporting is created
- Comparison of incidents and accidents is facilitated and accidents can thereby be avoided
- Through benchmarking, lessons from already occurred near-accidents can more easily be learned

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	15
1.1	BAKGRUND	15
1.1.1	Auditsystem	15
1.1.2	Aon Sweden AB	15
1.1.2.1	Aon Risk Services	15
1.2	BEGREPPSDEFINITIONER	16
1.3	PROBLEMSTÄLLNING	17
1.4	SYFTE	17
1.5	METOD	17
1.5.1	Vetenskaplig metodik	17
1.5.1.1	Angreppssätt	17
1.5.1.2	Vetenskapligt tillvägagångssätt	18
1.5.2	Tillförlitlighet och källkritik	18
1.5.2.1	Validitet	18
1.5.2.2	Reliabilitet	18
1.5.2.3	Objektivitet	18
1.5.3	Praktiskt genomförande	19
1.6	FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR	19
1.6.1	Målgrupp	20
2	TEORI	21
2.1	GRUNDLÄGGANDE RISKHANTERINGSTEORI	21
2.1.1	IECs riskhanteringsmodell	21
2.2	MANAGEMENT GENOM STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR	22
2.2.1	Double loop learning	22
2.2.2	Demings cirkel	22
2.2.3	Isbergsteorin	23
2.2.4	Total Quality Management	23
2.2.5	Säkerhetskultur	24
2.2.5.1	Inneboende säkerhetskultur	25
2.2.6	Benchmarking	25
2.3	MÄNSKLIG PÅVERKAN	26
2.3.1	Motivationsteori	26
2.3.2	Aktiva fel och latenta förhållanden	26
2.4	AUDITSYSTEM	27
2.5	INTERVJUMETODIK	28
2.5.1	Förberedelser inför intervju	28
2.5.1.1	Utformning av frågor	28
2.5.2	Genomförande av intervju	29
2.5.2.1	Intervjuarens påverkan på respondenten	29
2.5.2.2	Intervjuarens hjälpmedel	29
2.5.3	Sammanställning av intervjusvar	29
3	EMPIRI	31
3.1	AUDITSYSTEM	31
3.1.1	FRiME	31
3.1.1.1	Syfte	31
3.1.1.2	Uppbyggnad	31
3.1.1.3	Ideala användare	34
3.1.2	Aon Auditor	34
3.1.2.1	Syfte	34

3.1.2.2	Uppbyggnad.....	34
3.1.3	Willis Blue.....	35
3.1.3.1	Syfte.....	35
3.1.3.2	Uppbyggnad.....	35
3.1.4	Pandora.....	35
3.1.4.1	Syfte.....	35
3.1.4.2	Uppbyggnad.....	36
3.1.4.3	Användning.....	36
3.1.5	SW.IRMA.....	36
3.1.5.1	Syfte.....	36
3.1.5.2	Uppbyggnad.....	37
3.1.5.3	Ideala användare.....	38
3.1.6	Administrativ SHM-revision.....	38
3.1.6.1	Syfte.....	38
3.1.6.2	Uppbyggnad.....	38
3.1.6.3	Ideala användare.....	39
3.2	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING.....	39
3.2.1	Alfa Laval.....	39
3.2.1.1	Allmänt om företaget.....	39
3.2.1.2	Riskhantering allmänt.....	39
3.2.1.3	Auditsystemet.....	40
3.2.1.4	Presentation av auditresultat.....	40
3.2.2	Eka Chemicals.....	40
3.2.2.1	Allmänt om företaget.....	40
3.2.2.2	Riskhantering allmänt.....	40
3.2.2.3	Auditsystemet.....	41
3.2.2.4	Presentation av auditresultat.....	41
3.2.3	Gambro.....	41
3.2.3.1	Allmänt om företaget.....	41
3.2.3.2	Riskhantering allmänt.....	41
3.2.3.3	Auditsystemet.....	42
3.2.3.4	Presentation av auditresultat.....	42
3.2.4	Höganäs AB.....	42
3.2.4.1	Allmänt om företaget.....	42
3.2.4.2	Riskhantering allmänt.....	42
3.2.4.3	Auditsystemet.....	42
3.2.4.4	Presentation av auditresultat.....	43
3.2.5	Mölnlycke Health Care.....	43
3.2.5.1	Allmänt om företaget.....	43
3.2.5.2	Riskhantering allmänt.....	43
3.2.5.3	Auditsystemet.....	43
3.2.5.4	Presentation av auditresultat.....	44
3.2.6	Scania.....	44
3.2.6.1	Allmänt om företaget.....	44
3.2.6.2	Riskhantering allmänt.....	44
3.2.6.3	Auditsystemet.....	44
3.2.6.4	Presentation av auditresultat.....	44
3.2.7	SSAB Tunnpå.....	44
3.2.7.1	Allmänt om företaget.....	44
3.2.7.2	Riskhantering allmänt.....	45
3.2.7.3	Auditsystemet.....	45
3.2.7.4	Presentation av auditresultat.....	45
3.2.8	Swedish Match.....	45
3.2.8.1	Allmänt om företaget.....	45
3.2.8.2	Riskhantering allmänt.....	46
3.2.8.3	Auditsystemet.....	46
3.2.8.4	Presentation av auditresultat.....	46
3.2.9	Sydkraft.....	46
3.2.9.1	Allmänt om företaget.....	46
3.2.9.2	Riskhantering allmänt.....	46

3.2.9.3	Auditsystemet	47
3.2.9.4	Presentation av auditresultat.....	47
3.2.10	Trelleborg.....	47
3.2.10.1	Allmänt om företaget.....	47
3.2.10.2	Riskhantering allmänt	47
3.2.10.3	Auditsystemet.....	47
3.2.10.4	Presentation av auditresultat.....	48
3.2.11	Mervärdessammanställning.....	48
4	ANALYS.....	49
4.1	AUDITSYSTEM.....	49
4.1.1	Jämförelser mellan systemen	49
4.2	REFLEKTIONER KRING FÖRETAGEN	50
4.2.1	Alfa Laval.....	50
4.2.2	Eka Chemicals.....	50
4.2.3	Gambro	51
4.2.4	Höganäs AB	51
4.2.5	Scania.....	51
4.2.6	SSAB Tunnpått	51
4.2.7	Swedish Match	52
4.2.8	Sydkraft	52
4.2.9	Trelleborg.....	52
4.3	INTRESSENER	53
4.3.1	Proaktiv riskhantering och feltyper	53
4.3.2	Proaktiv riskhantering, TQM, PDCA och säkerhetskultur	53
4.3.3	Modell för det organisatoriska riskhanteringsarbetets utveckling	53
4.3.3.1	Modellen applicerad på de intervjuade företagen	55
4.4	MERVÄRDEN.....	55
4.4.1	Faktiska mervärden	55
4.4.2	Av företagen upplevda mervärden	56
4.4.2.1	Framtida mervärden	57
4.4.3	Av författarna upplevda mervärden	57
4.5	PRESENTATIONSFORM.....	58
5	RESULTAT	59
5.1	INTRESSENER	59
5.1.1	Kategorisering av intressenter	59
5.2	MERVÄRDEN.....	59
5.2.1	Faktiska mervärden	60
5.2.2	Av företagen upplevda mervärden	60
5.2.2.1	Önskan om framtida mervärden.....	60
5.2.3	Av författarna upplevda mervärden	60
5.3	PRESENTATION AV AUDITRESULTAT	60
6	AVSLUTANDE KOMMENTARER.....	61
7	REFERENSER	63
	BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR.....	I
	BILAGA 2 – INTERVJUSAMMANSTÄLLNING.....	I
	BILAGA 2A – ALFA LAVAL	III
	BILAGA 2B – EKA CHEMICALS.....	VII
	BILAGA 2C – GAMBRO.....	XIII

BILAGA 2D – HÖGANÄS AB	XIX
BILAGA 2E – MÖLNLYCKE HEALTH CARE.....	XXIII
BILAGA 2F – SCANIA.....	XXVII
BILAGA 2G – SSAB TUNNPLÅT	XXXI
BILAGA 2H – SWEDISH MATCH	XXXV
BILAGA 2I – SYDKRAFT.....	XXXIX
BILAGA 2J – TRELLEBORG.....	XLIII

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I takt med att företag får en större geografisk spridning av sin verksamhet och att flera verksamhetstyper kan rymmas inom samma koncern ställs högre krav för att den fortlöpande verksamheten skall fungera utan avbrott. Individuella försäkringslösningar för företag ökar därför i aktualitet. Detta kan erhållas genom att företaget vänder sig till en försäkringsmäklare, som i sin tur upphandlar en total försäkringslösning.

Bakgrundsiden till detta examensarbete är framtagen av Aon Sweden AB. Den slutgiltiga frågeställningen har fastställts av författarna i samråd med representanter från företaget.

1.1.1 Auditsystem

Ett auditsystem beskrivs av författarna som ett frågebatteri, vars huvudsakliga syfte är att möjliggöra benchmarking. Auditsystem kan appliceras på olika områden. Vissa system fokuserar exempelvis på säkerhet, hälsa och miljö, medan andra lägger tyngdpunkten på ekonomiska risker och produktionssäkerhet. För att få en verklighetstrogen bild av situationen är det viktigt att frågorna är heltäckande med möjlighet till variation för att passa varje specifik kund.

De system som har studerats delas i rapporten upp i två huvudgrupper; externa och interna system. Med externa system avser författarna system som köps in av kunden som en extern tjänst. De externa systemen tillhandahålls i detta fall av försäkringsmäklare och försäkringsbolag. Gemensamt för de externa systemen är att auditeringen utförs av en utomstående part, det vill säga en representant från försäkringsmäklaren/försäkringsbolaget. De interna systemen hanteras företags- eller koncerninternt.

Aon Sweden AB har arbetat med auditsystem sedan 1997. FRiME är det senaste tillskottet till de system som Aon Sweden AB använder sig av idag.¹

1.1.2 Aon Sweden AB

Aon Sweden AB är en del av Aon Corporation, ett globalt etablerat företag inom försäkring, risk management och human resources. Aon Corporation har 48 000 anställda i 120 av världens länder.² Aon Sweden AB har totalt 100 anställda på kontoren i Stockholm, Göteborg och Malmö. Kundkretsen utgörs av företag som representerar de flesta branscher.³

Aon Sweden AB erbjuder tjänster inom ett flertal områden. De olika underavdelningarna är: *Aon Risk Services (ARS)*, *Affinity Insurance Services (AIS)*, *Aon Insurance Managers (AIM)*, *Aon Consulting* och *Aon Speciality Re Nordic*.⁴ Denna rapport är skriven på uppdrag av ARS.

1.1.2.1 Aon Risk Services

ARS arbetar med internationella försäkringslösningar och erbjuder kompetens inom försäkringstransaktioner, risk management, specialiserad rådgivning och riskingenjörstjänster. Utöver detta erbjuder ARS IT-stöd till kunders riskhanteringsavdelning. En del av ARSs verksamhet är att kartlägga kundens operativa riskbild.⁵

¹ Larsson, Gustav. 2005-05-18

² Aon Sverige Årsrapport 2004 s. 2

³ Mola, Johanna. 2005-04-11

⁴ Aon Sverige Årsrapport 2004 s. 6

⁵ Aon Sweden AB. 2005-07-11

1.2 Begreppsdefinitioner

Auditsystem	Ett systematiskt verktyg som möjliggör benchmarking och används för att granska kvaliteten på det arbete ett företag utför i syfte att uppfylla sina policyn och mål.
Benchmarking	”En metod att systematiskt lära av goda förebilder oavsett bransch. Syftet är att få insikt och kunskap som omsätts till effektiva förbättringar i den egna verksamheten.” ⁶
COSO	Ett verktyg för intern styrning och kontroll. COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, är en frivillig organisation inom den privata sektorn med syfte att förbättra kvaliteten för ekonomisk redovisning ⁷ , bland annat genom att utarbeta standard för god internkontroll. ⁸ Riskhantering ses i COSO som en tredimensionell matris där dimensionerna utgörs av vinkeln ur vilken riskerna ses, exempelvis strategisk eller operativ, nivån inom företaget på vilken riskerna finns och slutligen åtta komponenter som krävs för att nå företagets uppsatta mål med riskhantering. ⁹
Incident	”Oväntad, störande händelse” ¹⁰
Mervärde	De fördelar som arbete med auditsystem ger.
Olycka	”Plågsam eller sorglig händelse eller situation” ¹¹
Tillbud	”Oförutsedd, hotande händelse som lätt kunnat utveckla sig till en olycka” ¹²

Nedanstående begrepp kan i rapporten förekomma under följande benämningar:

- anläggningar = siter = enheter = fabriker
- auditsystem = auditverktyg
- besiktning = inspektion
- säkerhet/hälsa/miljö = SHM = EHS (environment/health/safety)
- riskhantering = risk management = RM

⁶ Institutet för Kvalitetsutveckling. 2005-04-28

⁷ COSO. 2005-07-27

⁸ Larsson, Lars-Göran. 2005-01-19

⁹ Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004 s. 16

¹⁰ Norstedts svenska ordbok 1990 s. 419

¹¹ Norstedts svenska ordbok 1990 s. 690

¹² Norstedts svenska ordbok 1990 s. 1019

1.3 Problemställning

Auditsystem har använts i olika utformning och inom olika branscher under flera år. De företag som tillhandahåller auditsystem har, genom erfarenhet förvärvat via flera års samarbete med kunder, fått en känsla för vilka kunder som är lämpliga användare av auditsystem. Likaså finns en uppfattning om vilka mervärden dessa användare upplever att systemen ger. Aon Sweden AB är ett av ovan nämnda företag. Då de hittills inte genomfört någon studie gällande intressenter för och mervärden av auditsystem togs uppslag till denna rapport fram.

Den huvudsakliga frågeställningen som rapporten ämnar besvara är: *Vilka intressenter finns för auditsystem och vilka mervärden skapar auditsystemen för dessa?*

För att auditsystemet skall vara en meningsfull tjänst för kunden är det av stor vikt att resultatet presenteras på rätt sätt. Då samma auditsystem skall kunna användas för olika kunder med varierande professionell bakgrund och förutsättningar, som till exempel hierarkisk position inom företaget, ställs även höga krav på presentationsformen. Mot denna bakgrund har presentationsätt undersökts i rapporten.

1.4 Syfte

Rapporten syftar till att identifiera och kategorisera de intressenter som finns för auditsystem samt att kartlägga de mervärden som auditsystem skapar för dessa. Syftet är också att hitta de parametrar som är av störst betydelse för att kunden skall kunna tillgodogöra sig presentationen av auditresultaten.

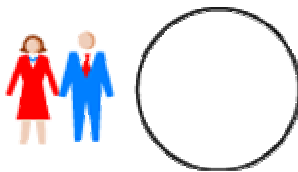
1.5 Metod

1.5.1 Vetenskaplig metodik

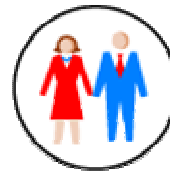
1.5.1.1 Angreppssätt

Denna rapport är skriven utifrån ett kvalitativt perspektiv. Det kvalitativa synsättet utgår från hur individen tolkar sin verklighet. I motsats till det traditionella angreppssättet, där individen objektivt betraktar verkligheten, ligger fokus i det kvalitativa perspektivet på individens subjektiva bedömningar.¹³ De båda synsätten illustreras i figur 1 nedan.

TRADITIONELLT PERSPEKTIV



KVALITATIVT PERSPEKTIV



Figur 1. Det traditionella respektive det kvalitativa perspektivet.¹⁴

Valet av metodik grundar sig på att auditresultaten ger en kvalitativ bedömning av verkligheten. Inte heller den teori och forskning som ligger till grund för framtagandet och utvecklingen av auditsystem är helt fri från subjektiva bedömningar. Rapporten bygger dessutom till stor del på intervjuer med kunder, där personliga åsikter är ett ofrånkomligt inslag.

¹³ Backman, Jarl. 1998 s. 47-48

¹⁴ Backman, Jarl. 1998 s. 47

1.5.1.2 Vetenskapligt tillvägagångssätt

De vetenskapliga metoder som används för att uppnå syftet är:

Deskription	En beskrivning av de olika auditsystemen ligger till grund för arbetet.
Fallstudie	Då det endast finns möjlighet att intervjua ett fåtal företag får dessa anses representera intressenterna.
Klassificering	Intressenter för auditsystem kategoriseras.
Komparation	Jämförelser mellan olika auditsystem genomförs i syfte att hitta mervärden och lämpliga intressenter.

1.5.2 Tillförlitlighet och källkritik

1.5.2.1 Validitet

För att resultaten av en undersökning skall vara trovärdiga krävs att de variabler som undersökningen avser mäta verkligen är de som mäts.¹⁵

Genom att ställa rätt frågor på rätt sätt erhålls validitet. Validitet har även uppnåtts genom att möjlighet till missförstånd i samband med intervjuerna minimerats. Detta har gjorts genom att intervjuerna i möjligaste mån genomförts i form av ett faktiskt möte med respondenterna och att oklarheter, när de uppkommit, retts ut direkt på plats.

1.5.2.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om tillförlitligheten i det mätinstrument som används. När reliabiliteten är hög kan samma försök utföras av olika personer vid olika tillfällen och ändå ge samma resultat.¹⁶

För att tillförlitligheten i det mätinstrumentet som använts i detta arbete, intervjuer, skall vara så hög som möjligt har stor vikt lagts vid att studera intervjuteknik. Intervjufrågorna har utformats så att de skall vara entydiga och därmed förhindra att svaren blir beroende av omständigheterna runt intervjun eller hur frågorna ställs. Dessutom har båda författarna till rapporten medverkat vid samtliga intervjuer och på så sätt har en person kunnat koncentrera sig på respondenten medan den andra kunnat göra anteckningar av det som sagts.

1.5.2.3 Objektivitet

Ett objektiva resultat är helt fritt från påverkan av enskilda personers åsikter och värderingar. För att uppnå vetenskaplig tillförlitlighet är objektiviteten i arbetet av yttersta vikt.¹⁷

Den huvudsakliga empiriska informationsinsamlingen utgörs av intervjuer. Då endast en person på respektive företag har intervjuats har denna persons åsikter fått representera hela företaget. Det är därför viktigt att ha i åtanke att även om respondenten avser framföra företagets åsikter kan personliga uppfattningar och erfarenheter färga personens svar. Då det av praktiska skäl inte varit möjligt att genomföra intervjuer med flera personer på respektive företag får det insamlade materialet anses vara tillräckligt objektiva.

¹⁵ Björklund, Maria. 2003 s. 7

¹⁶ ibid

¹⁷ ibid

För att hålla rapportens resultat objektivt har flera fallföretag valts istället för endast ett. På så sätt minimeras risken för att resultatet kan komma att spegla extrema åsikter. I syfte att undvika att författarnas personliga tolkningar av intervju svaren färgat sammanställningen har en diktafon använts vid intervjutillfällena. Även i detta avseende har det faktum att båda författarna medverkat vid samtliga intervjutillfällen varit väsentligt.

Utöver detta har respondenterna fått godkänna intervjusammanställningarna innan dessa analyserats av författarna.

1.5.3 Praktiskt genomförande

För att skapa förståelse för hur ett auditsystem är uppbyggt har Aon Sweden ABs verktyg *FRiME* studerats ingående. Utöver *FRiME* har *Aon Auditor*, *Willis Blue*, *Pandora* från Zurich, *SW.IRMA* samt *Administrativ SHM-revision* från Kemikontoret studerats.

Parallellt med det empiriska arbetet har bakomliggande teorier rörande de övergripande tankesätt kring riskhantering och management som kan ligga till grund för en god riskhanteringskultur och därmed ge gynnsamma förutsättningar för arbete med auditsystem studerats. Dessutom har grundare och/eller tillhandahållare till samtliga aktuella system intervjuats för att få en bild av bakgrunden till att auditsystemen skapats och för att få en idé om vilka intressenter systemen är utformade för. Genom diskussioner med utgångspunkt i teoristudierna har mätbara nyckeltal identifierats. Dessa har sedan använts för att hitta mervärden.

Intervjuteknik har studerats för att garantera att validitet, reliabilitet och objektivitet hålls på en hög nivå. Intervjuer har genomförts med ett flertal företag som använder de olika systemen. Respondenterna på företagen har fått ge sin bild av vilka mervärden ett auditsystem ger. Även presentationsformens för- och nackdelar har diskuterats under intervjuerna.

Lämpliga intressenter för auditsystem har identifierats och därefter kategoriserats genom analys av det insamlade materialet. För att kunna identifiera lämpliga intressenter har stor vikt lagts vid företagens arbete med riskhantering generellt. De mervärden auditsystem skapar för intressenterna har tagits fram genom att intervju svaren analyserats tillsammans med resultatet från jämförelserna mellan de olika auditverktygen. Framgångsfaktorer för presentation av auditresultat har till viss del identifierats efter bearbetning av intervju svaren.

1.6 Fokus och avgränsningar

Fokus för teoristudierna har förlagts på de övergripande tankesätt kring riskhantering och management som kan ligga till grund för en god riskhanteringskultur och därmed ge gynnsamma förutsättningar för arbete med auditsystem.

Då rapporten har skrivits på uppdrag av Aon Sweden AB fokuserar rapporten på den typ av externa auditsystem som tillhandahålls av försäkringsmäklare. För att få en annan infallsvinkel har även två interna system, *Administrativ SHM-revision* samt *SW.IRMA*, granskats.

För att auditsystem skall bli aktuellt för ett företag krävs tillräckliga ekonomiska resurser. För att auditsystem dessutom skall vara meningsfullt för ett företag förutsätts att ett behov av att jämföra ett flertal anläggningar föreligger. Vid urval av företag, aktuella för rapporten, har detta tagits i beaktning.

I rapporten har representanter från tio företag intervjuats. Samtliga företag är multinationellt etablerade och har en producerande verksamhet. De företag som använder externa system har valts ut på initiativ av Aon Sweden AB på grund av redan etablerade affärsrelationer dem emellan. De företag som använder sig av interna system har kontaktats på initiativ av författarna.

Då endast en person på varje företag intervjuats kan denna persons personliga åsikter ha färgat resultaten av intervjuerna. I rapporten förutsätts dock att dessa personers åsikter representerar företagets.

Författarna vill belysa att det finns en problematik med att jämföra de olika auditsystemen, då dessa kan ha olika uppbyggnad och fokus. Detta har tagits i beaktning under arbetets gång vid såväl intervjutillfällen som analys.

1.6.1 Målgrupp

Som målgrupp för rapporten ses:

- företag som tillhandahåller eller utvecklar auditsystem
- företag som använder sig av systemen
- övriga personer som har ett intresse för riskhantering

2 Teori

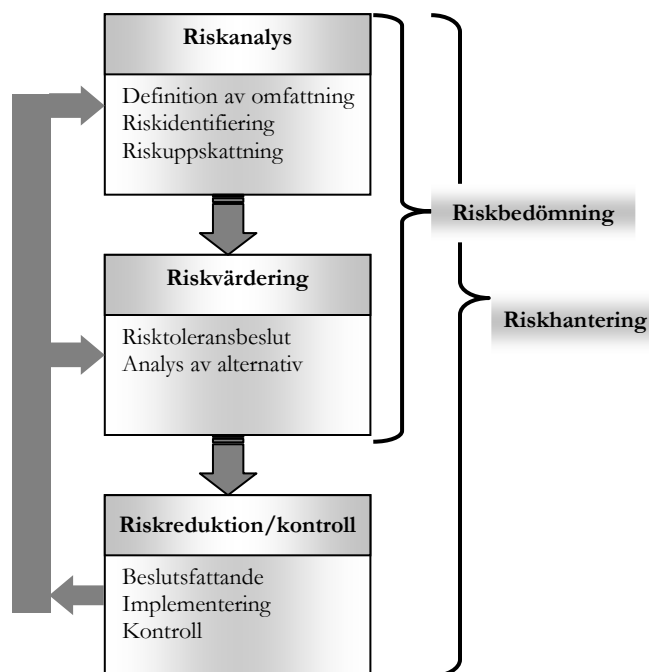
2.1 Grundläggande riskhanteringsteori

Alla verksamheter berörs av risker. För att ett företag inte skall påverkas negativt i allt för stor utsträckning måste dessa identifieras, analyseras och hanteras på bästa sätt. Detta arbete måste bedrivas systematiskt och metodiskt. Det finns många motiv till att arbeta med riskhantering, varav några är:¹⁸

- Investeringar motiveras och kan göras mer preciserade
- Lönsamhet och överlevnadsförmåga ökar eftersom brister identifieras och kan åtgärdas
- Kundens krav på säkra leveranser möts och goodwill skapas
- Personal blir engagerad
- Försäkringspremier sänks

I dagsläget läggs också större fokus på de icke försäkringsbara riskerna så som kredit, skadestånd och förtroende. Även när det gäller de rent finansiella riskerna har avancerade verktyg för riskhantering utvecklats för att minimera förluster.¹⁹

2.1.1 IECs riskhanteringsmodell



International Electrotechnical Commission (IEC) definierar riskhantering som: *"Systematic application of management policies, procedures and practices to the tasks of analysing, evaluation and controlling risks"*. Denna definition innefattar hela processen från riskidentifiering till implementering av riskreducerande åtgärder. Processen kan delas in i tre steg; riskanalys, riskutvärdering samt riskreduktion/kontroll. Förhållandet dem emellan illustreras i figur 2 till vänster.

Riskanalysen syftar till att identifiera faror och genom analys av dessa avgöra vilken risk liv, egendom och/eller miljö är utsatta för. Nästa steg är riskvärderingen som består av att besluta om en viss risk är tolererbar eller ej. I riskvärderingen spelar även socio-ekonomiska faktorer in. Om beslut tas att risken ej är tolererbar fortsätter processen till nästa steg som innebär riskreduktion samt kontroll. Här ingår förutom beslut om och implementering av riskreducerande åtgärder även övervakning och utvärdering.

Figur 2. IECs riskhanteringsmodell.²⁰

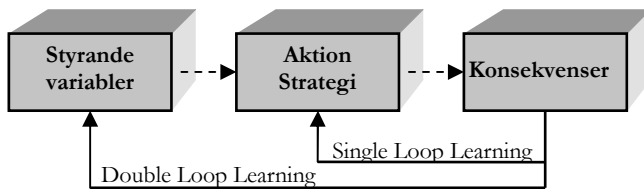
¹⁸ Säkra företagets flöden! 1999 s. 10-16

¹⁹ Säkra företagets flöden! 1999 s. 16

²⁰ International Standard. 1995 s. 41

2.2 Management genom ständiga förbättringar

2.2.1 Double loop learning



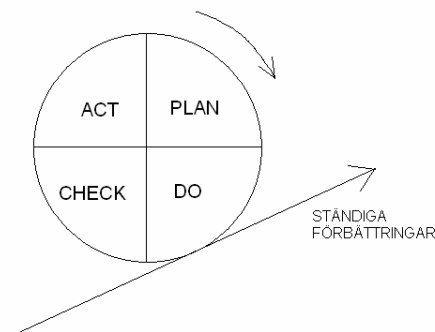
Argyris modell för lärande inom en organisation (figur 3) illustrerar hur den lärande processen följer antingen en enkel eller en dubbel loop. I den enkla loopen lär endast individen, eller den närmaste gruppen, av en händelse. Den dubbla loopen bidrar däremot till att ny information inhämtas av en central aktör, utvärderas och sprids genom hela organisationen. Double loop learning (DLL) påverkar styrande variabler på hög organisatorisk nivå.²¹

Figur 3. Argyris modell för lärande i form av dubbel loop och enkel loop.²²

2.2.2 Demings cirkel

Demings cirkel (figur 4) kallas även för *PDCA-cykeln* och illustrerar ett arbetssätt för ständiga förbättringar. I den lärande processen ingår fyra delar:²³

Planera (Plan)	Hur ser det ut i dagsläget? Vilket är målet? Hur nås det?
Utför (Do)	Avsätt resurser Informera och utbilda Genomför
Kontrollera (Check)	Går arbetet åt rätt håll? Har målet nåtts?
Agera (Act)	Utvärdera Korrigera Standardisera



Figur 4. Demings cirkel.²⁴

De fyra faserna behöver inte genomföras i turordning. Tvärtom kan det vara en fördel att exempelvis genomföra *do* och *check* parallellt så att eventuella brister redan på ett tidigt stadium kan avstyras. Tidsåtgången är inte heller den samma för de olika faserna, utan varierar från tillfälle till tillfälle. Essensen i PDCA-cykeln är att i varje förändring inte bortse från någon av de fyra faserna. Vanligt förekommande är att, istället för att jobba efter *plan-do-check-act*, jobba efter en *plan-do-plan-do*-modell.

²¹ Akselsson, Roland. 2004 s. 63-64

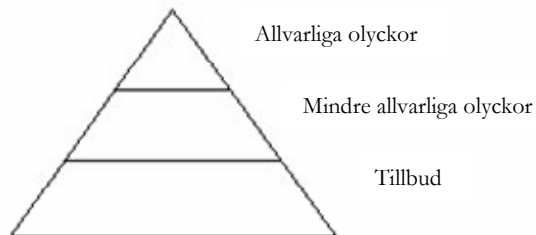
²² Smith, M. K. (2001). 2005-04-25

²³ Akselsson, Roland. 2004 s. 65

²⁴ ibid

Genom att exkludera *check* och *act* ur cykeln kan samma misstag komma att begås även i fortsättningen. Likaså kommer ineffektiva arbetssätt inte heller att framträda och därmed kunna tas bort.²⁵

2.2.3 Isbergsteorin



Isbergsteorin bygger på tesen om att det finns gemensamma orsaker till allvarliga olyckor, mindre allvarliga olyckor och tillbud. Härmed skulle en stor del av allvarliga olyckor kunna förebyggas genom att studera och införa åtgärder mot de lindrigare tillbud. Enligt denna teori, som illustreras i figur 5, utgörs isbergets bas av tillbud, mindre allvarliga olyckor utgör mittenpartiet och allvarliga olyckor återfinns på bergets topp.²⁶

Figur 5. Isbergsteorin.²⁷

Även tillbudens karaktär kan vara av intresse att studera då allvarliga olyckor i sig är ovanliga och sällan upprepas inom samma organisation. Vid en ytlig granskning kan allvarliga olyckor även uppfattas som mycket olika.²⁸

2.2.4 Total Quality Management

*"TQM är att skapa en genuint kundfokuserad organisation som ständigt jobbar med förbättringar på ett medvetet och offensivt sätt med allas delaktighet. Den viktigaste metoden att skapa nöjda kunder och se nya förbättringsmöjligheter är processorienteringen. Drivande är de stödjande ledarna."*²⁹

Ovanstående citat beskriver TQM utifrån ett företagsperspektiv, med syfte att få ökad omsättning, ökade marknadsandelar, nöjda kunder och engagerade medarbetare.³⁰ För att kunna applicera detta tankesätt på riskhantering kan figur 6 på nästa sida användas. Kundfokusering byts då ut mot säkerhetsfokusering. Förvisso är kundfokusering, så till vida att produkter och tjänster är säkra, viktig. Medan kvalitetsarbete primärt fokuserar på konkurrenskraft ligger fokus vid säkerhetsarbete istället på säkerhet, hälsa och miljö, även om säkerhetsarbete allra ytterst drivs av konkurrensskäl. Hörnstenarna i TQM utifrån ett säkerhetsperspektiv utgörs därmed av:³¹

- Säkerhetsfokusering
- Ständiga förbättringar och ständigt lärande
- Aktivt engagerad ledning
- Delaktighet på samtliga nivåer
- Processorientering

²⁵ Frid, Bisse. 1997 s. 34

²⁶ Akselsson, Roland. 2004 s. 105

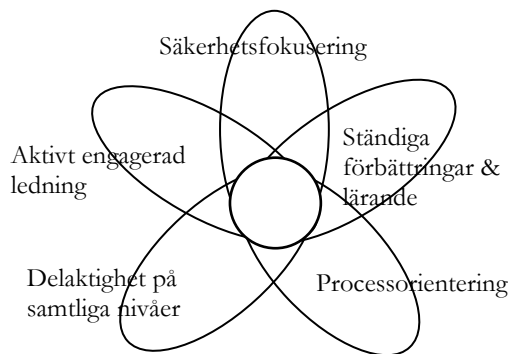
²⁷ ibid

²⁸ Akselsson, Roland. 2004 s. 86-87

²⁹ Frid, Bisse. 1997 s. 45

³⁰ Frid, Bisse. 1997 s. 9

³¹ Akselsson, Roland. 2004 s. 106



Figur 6. Total Quality Management.³³

Säkerhetsfokusering ämnar, förutom till hela organisationens säkerhet; dess personal, anläggningar och produktion även se till omgivningens säkerhet; människor, bebyggelse och miljö. Ständiga förbättringar och ständigt lärande inbegriper kontinuerlig återkoppling och lärande från tillbud och olyckor. Den aktivt engagerade ledningen är viktig för att säkerhetsarbetet skall förankras i hela linjeorganisationen, samt att skapa en delaktighet på samtliga nivåer där alla i organisationen är delaktiga i processen. Slutligen menas med processorientering att inga stopp ska uppstå mellan grupper eller avdelningar, exempelvis ska kommunikation fungera utan att någon information faller bort.³²

I centrum för TQM står vikten av att få alla inom ett företag att förstå, tillämpa och arbeta efter PDCA-cykeln. Utifrån en kombination av dessa två synsätt erhålls bestående förbättringar.³⁴

2.2.5 Säkerhetskultur

Begreppet säkerhetskultur blev aktuellt efter Tjernobykastrofen 1986. En definition på en organisations säkerhetskultur lyder: ”*Summan av individers och grupper värderingar, attityder, kompetens och beteendemönster som tillsammans bestämmer engagemanget i, utformningen av och kvaliteten på en organisations program för säkerhet och hälsa.*”³⁵

För att en organisation ska ha en god säkerhetskultur krävs det att organisationen uppfyller följande fyra karaktäristika:³⁶

- Rapportering
- Rättvis
- Lärande
- Flexibel

Den *rapporterande* kulturen står för att alla olyckor och tillbud rapporteras, oavsett upphovsman. För att möjliggöra detta förutsätts organisationen vara *rättvis* så till vida att mänskliga fel ej bestraffas. Snarare skall rapportering uppmuntras. För att rapportering skall ge bästa effekt är det även av stor vikt att kulturen är *lärande*. Genom detta analyseras olyckor och incidenter noggrant och lärdomar används och sprids inom hela organisationen. Vid ett krisläge får i den *flexibla* organisationen den med lämpligast kompetens, oavsett rang, ta över kritiska funktioner.³⁷

³² Akselsson, Roland. 2004 s. 106-107

³³ Akselsson, Roland. 2004 s. 106

³⁴ Frid, Bisse. 1997 s. 32

³⁵ Akselsson, Roland. 2004 s. 114

³⁶ Reason, James 1997 s. 192

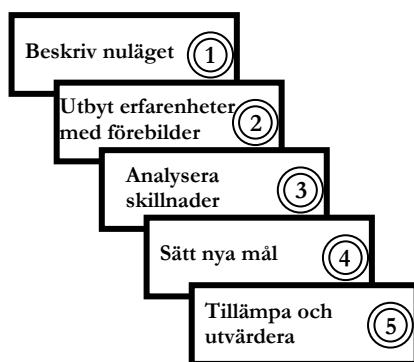
³⁷ Akselsson, Roland. 2004 s. 114

2.2.5.1 Inneboende säkerhetskultur

Med begreppet inneboende säkerhetskultur avses en organisation där säkerheten är primär på företagets samtliga nivåer och där ständiga förbättringar av säkerheten blivit en naturlig del av organisationen.³⁸

2.2.6 Benchmarking

Bortsett från att använda egen kreativitet och uppfinningsförmåga är *benchmarking* ett sätt att förbättra en process.³⁹ Ordet benchmarking har sitt ursprung i en engelsk term använd av lantmätare, där ”benchmark” syftar till en referenspunkt i terrängen som andra punkter relateras till. Idag används termen benchmarking av organisationer och företag i syfte att förbättra sin verksamhet. Innebörden är att lära av goda förebilder med målet att uppnå egna förbättringar.⁴⁰ En svensk översättning är *processjämförelse*.⁴¹



Denna jämförelse kan ske såväl företagsexternt som företagsinternt. På grund av konkurrensskäl kan det vara svårt att göra jämförelser med andra företag ur samma bransch. Här kan det då vara lönsamt att hitta andra benchmarkingpartners verksamma i en helt annan bransch. Som exemplifiering lärde ett amerikanskt företag sig att göra sina hylsor till gevärskulor tåligare och blankare av ett företag som tillverkade läppstiftshylsor. Då olika branschers förutsättningar är så olika är det viktigt att ha i åtanke att det inte går att kopiera andra branschers arbetssätt. För en lyckad utveckling kan däremot lärdomar dras från andra branscher. Den företagsinterna benchmarkingen syftar till att lära av varandra inom ett företag.⁴²

Figur 7. Modell för benchmarking⁴³

Benchmarking utförs enligt figur 7 i fem steg; nulägesbeskrivning, erfarenhetsutbyte med förebilder, analys av skillnader, upprättande av nya mål samt tillämpning och utvärdering.

Några av de faktorer som bidrar till att benchmarking är ett framgångsrikt arbetssätt är:⁴⁴

- Jämförelse med och lärande av organisationer bortom den egna branschen möjliggörs
- Intern delaktighet och lärande skapas
- Framtagande av målbild underlättas
- Kunskap om hur målen uppnås skapas

Benchmarkingen tjänar även ett syfte i att högriskanläggningar och dess motsats, anläggningar med väldigt låg risknivå, kan utkristalliseras.⁴⁵

³⁸ Akselsson, Roland. 2004 s. 114

³⁹ Frid, Bisse. 1997 s. 85

⁴⁰ Institutet för Kvalitetsutveckling. 2005-04-28

⁴¹ Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt. 1995

⁴² Frid, Bisse. 1997 s. 86

⁴³ Institutet för Kvalitetsutveckling. 2005-07-26

⁴⁴ Institutet för Kvalitetsutveckling. 2005-04-28

⁴⁵ Larsson, Jan & Svensson, Jesper. 2002 s. 20

För att arbetet med benchmarking ska bli meningsfullt och framgångsrikt är systematiskt arbete av stor vikt.⁴⁶

2.3 Mänsklig påverkan

2.3.1 Motivationsteori

Det finns två villkor som påverkar människans vilja att arbeta. Det ena är att arbete måste finnas tillgängligt och efterfrågas. Att motivation finns, det vill säga preferensen att arbeta framför att inte göra det, är det andra.⁴⁷

Motivationen kan beskrivas som en sammanvägning av en persons attityd till de möjliga utfallen i en valsituation och det förväntade utfallet av de olika alternativen.⁴⁸ Det förväntade utfallet definieras, fritt översatt av författarna, som: ”en tillfällig uppfattning angående sannolikheten att en specifik handling efterföljs av en specifik konsekvens”. Den starkaste formen av förväntan kan beskrivas som en subjektiv övertygelse om att en viss handling kommer att få en viss konsekvens medan den svagaste formen av förväntan innebär en subjektiv övertygelse om att denna handling inte kommer att få nämnda konsekvens.⁴⁹

Förhållandet mellan motivation till att utföra en viss handling, attityd till och förväntan av konsekvensen av denna handling beskrivs i ekvation 1 nedan. Ekvationen ger ett numeriskt värde.

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] (i = n + 1 \dots m)$$

där F_i = viljan att utföra handling i

E_{ij} = styrkan av förväntningen ($0 \leq E_{ij} \leq 1$) att handling i kommer att efterföljas av konsekvens j

V_j = attityden till konsekvensen j

Ekvation 1. Ekvation beskrivande viljan att utföra en handling.⁵⁰

Den handling som ger högst utfall enligt ekvationen är den handling som ger störst positiv motivation och alltså det alternativ som valet kommer att falla på.⁵¹

2.3.2 Aktiva fel och latenta förhållanden

Gällande människans bidrag till uppkomsten av olyckor och tillbud kan orsakerna delas in i två grupper; *aktiva fel* och *latenta förhållanden*. De aktiva felen genereras av en handling utförd av en operatör i direkt kontakt med avancerad teknik. Konsekvenserna av aktiva fel syns oftast omedelbart. Latenta förhållanden härrör sig däremot från människorna bakom tekniken och/eller organisationen; designers, konstruktörer, beslutsfattare etcetera. Latenta förhållanden finns inbyggda i

⁴⁶ Institutet för Kvalitetsutveckling. 2005-04-28

⁴⁷ Vroom, Victor H 1964 s. 29

⁴⁸ Vroom, Victor H 1964 s. 18

⁴⁹ Vroom, Victor H 1964 s. 17

⁵⁰ Vroom, Victor H 1964 s. 18

⁵¹ ibid

tekniken/organisationen och kan finnas där under mycket lång tid innan de resulterar i några konsekvenser.⁵² Latenta förhållanden kan bidra till att frekvensen av aktiva fel ökar.⁵³

Eftersom aktiva fel är svåra att förutse, då de delvis orsakas av människors tillfälliga sinnesstämningar och ouppmärksamhet, bör de därför inte få allt för stort fokus i det förebyggande incidentreducerande arbetet. Latenta förhållanden kan vara svårare att identifiera men när detta väl gjorts kan åtgärder implementeras eller de människor som berörs av förhållandet informeras om riskerna. På så sätt minskar tillbuds- och olycksfrekvensen betydligt.⁵⁴

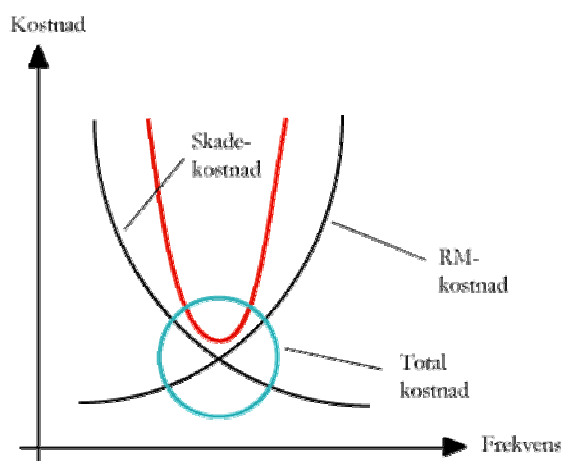
2.4 Auditsystem

*"Audit is a systematic, and wherever possible, independent examination to determine whether activities and related results conform to planned arrangements and whether these arrangements are implemented effectively and are suitable to achieve the organization's policy and objectives. 'Independent' here does not necessarily mean external to the organization."*⁵⁵

Ovanstående citat är en av många definitioner av audit. På svenska översätts audit lämpligast med revision, varvid en annan definition lyder: *"Säkerhet/hälsa/miljö (SHM)-revision är ett verktyg för att granska kvaliteten på ett företags arbete inom säkerhets-, hälso- och miljöområdena."*⁵⁶

Likaså kan innebörden av auditsystem variera från att strikt kontrollera huruvida policyn och intentioner i ett företag stämmer överens med den faktiska verksamheten, till att undersöka om ett företags ledningssystem (management system) uppfyller diverse externa normer.⁵⁷

Auditsystem definieras av författarna till denna rapport som: *"Ett systematiskt verktyg som möjliggör benchmarking och används för att granska kvaliteten på det arbete ett företag utför i syfte att uppfylla sina policyn och mål"*.



Figur 8. Korrelation mellan skadekostnad och riskhanteringskostnad.⁵⁹

Genom att använda ett auditverktyg kan riskkostnaden för ett företag minimeras. Riskkostnaden utgörs av en sammanvägning av två negativt korrelerade parametrar; kostnad för riskhantering samt kostnad för eventuella skador. Sambandet illustreras i figur 8. I riskhanteringskostnaden ingår utgifter för att ta fram och genomföra riskreducerande åtgärder. Även kostnader för auditverktyget ingår här.⁵⁸

⁵² Reason, James. 1990 s. 173

⁵³ Ek, Åsa. September 2004

⁵⁴ Akselsson, Roland. 2004 s. 85-86

⁵⁵ Harms-Ringdal, Lars. 2001 s. 182

⁵⁶ Administrativ SHM-revision. 1996 s. 4

⁵⁷ Harms-Ringdal, Lars. 2001 s. 181

⁵⁸ Aon Risk Management. 2005

⁵⁹ ibid

2.5 Intervjumetodik

En intervju kan genomföras antingen ansikte mot ansikte eller till exempel per telefon. Oavsett vilken metod som väljs har intervjuaren en direkt kontakt med respondenten och kan därför påverka denne och de svar som ges. Valet av intervjumetod och respondenter samt hanteringen av de faktorer som omger intervjun är därför av yttersta vikt.⁶⁰

2.5.1 Förberedelser inför intervju

2.5.1.1 Utformning av frågor

Till skillnad från en enkät, där alla respondenter får samma frågor, uttryckta på exakt samma sätt och i samma ordning, kan frågorna i en intervju vara mindre väl strukturerade. Valet av ostrukturerade eller väl strukturerade frågor i intervjusammanhang medför både för- och nackdelar. Resultaten av intervjuerna är ofta lättare att sammanställa och jämföra om frågorna är väl strukturerade. Däremot kan denna utformning förhindra att verklighetsbilden blir komplett. Ingen möjlighet till följdfrågor ges och det innebär att delar av informationen kan gå förlorad. Problemet med en ostrukturerad intervju är att intervjuaren får stor påverkan på resultatet genom att denne väljer vilka följdfrågor som ställs och vilken riktning intervjun tar. För att minimera denna påverkan bör intervjuaren hela tiden vara medveten om syftet med intervjun och ha vissa grundläggande frågeställningar klara för sig. Att blanda strukturerade frågor med mindre strukturerade är en metod som kan tillämpas vid intervjuer.

Intervjufrågor kan dessutom utformas som bundna eller öppna. I en bunden fråga får respondenten välja mellan ett antal förutbestämda svarsalternativ. Den öppna frågan besvaras däremot fritt. En fördel med öppna frågor kan vara att respondenten ges möjlighet till ett mer uttömmande och beskrivande svar. Nackdelen däremot blir att möjligheterna att jämföra svar från olika respondenter minskar. Svaren från de bundna frågorna är betydligt enklare att omforma till ett statistiskt material. Ett problem med de bundna frågorna är att svarsalternativen alltid påverkar respondenten. Detta kan i sammanställningen av intervjusvaren ge en skev bild av verkligheten. Om en respondent inte tycker att något alternativ passar in är risken stor att han/hon kryssar för ett godtyckligt svarsalternativ. För att undvika att detta sker bör alla tänkbara svarsalternativ innefattas vid användning av bundna svar.⁶¹

Syftet med de olika intervjuformerna kan sammanfattas på följande vis:⁶²

Öppna frågor

Respondentens upplevelse av en företeelses kvaliteter och relevans söks och följdfrågor ställs inom de områden som respondenten finner meningsfulla. Informationen kan användas i en kvalitativ analys.

Riktat öppna frågor

Respondentens upplevelse av en företeelses kvaliteter söks. Intervjuaren väljer inriktning på följdfrågorna inom de områden som han/hon vill belysa. Informationen kan användas i en kvalitativ analys.

⁶⁰ Lantz, Annika. 1993 s. 11-16

⁶¹ Ejvegård, Rolf. 2003 s. 49-53

⁶² Lantz, Annika. 1993 s. 21

Halvstrukturerade frågor	Respondentens upplevelse av kvantiteter och kvaliteter söks. Frågorna ställs i en bestämd följd i delvis öppen form. Delar av informationen kan användas i en kvantitativ analys och delar i en kvalitativ.
Strukturerade frågor	Respondentens upplevelse av kvaliteter söks. Frågorna ställs i en bestämd följd med förutbestämda svarsalternativ. Informationen kan användas i en kvantitativ analys.

Under genomförda intervjuer har halvstrukturerade frågor använts.

2.5.2 Genomförande av intervju

2.5.2.1 Intervjuarens påverkan på respondenten

Intervjuarens attityd och humör kan ha stor påverkan på respondenten och i förlängningen dennes svar. Om respondenten känner att intervjuaren är stressad kan detta resultera i att tonvikten i svaren läggs på tiden det tar att förmedla budskapet istället för hur tydligt budskapet blir. Att respondenten tar sig tid för intervjun och inte är stressad, kommer för sent eller har bråttom iväg efter intervjun är därför avgörande för dess utgång.

För att inge trygghet hos respondenten kan erbjudas att sammanställningen av intervju svaren skickas till denne för godkännande innan de används för vidare analys.

Intervjuaren måste under hela intervjun bibehålla en neutral inställning till det som sägs. Inga gillande eller ogillande kommentarer får fällas och inga ledande frågor ställas. Efter genomförd intervju skall respondenten inte kunna säga om intervjuaren var positivt eller negativt inställd till det ämne som diskuterats. Denna neutralitet skall också klargöras för respondenten innan intervjun inleds.⁶³

2.5.2.2 Intervjuarens hjälpmedel

För att minimera möjligheterna till missförstånd mellan intervjuare och respondent kan en diktafon användas vid intervjutillfället. På så sätt råder inga tvivel om vad som verkligen har sagts och intervjuaren kan i lugn och ro sammanställa svaren i efterhand. Svårigheten med användandet av diktafon är att många respondenter tenderar bli mer försiktiga i sina uttalanden när de blir inspelade. Detta kan verka hämmande på intervjun. Om intervjuaren vill använda sig av diktafon måste detta godkännas av respondenten.

Ett annat hjälpmedel, som alltid är tillåtet, är anteckningar. Dessa påverkar inte respondenten lika kraftigt som inspelningar men tar längre tid att göra och kan på så sätt ändå vara hämmande. För att viktig information inte skall gå förlorad bör tid avsättas direkt efter intervjun för att intervjuaren själv skall få möjlighet att anteckna eller spela in ytterligare kommentarer och förtydliganden.⁶⁴

2.5.3 Sammanställning av intervju svar

Efter genomförd intervju sammanställs svaren. I synnerhet om ingen inspelning av intervjun gjorts kan missförstånd lätt ha uppstått, varför det är lämpligt att respondenten får läsa igenom utskriften från intervjun och godkänna den. Om respondenten erbjuds möjlighet att göra ändringar i utskriften måste dessa accepteras av intervjuaren. Det är alltid den reviderade versionen som gäller, oavsett om ändringarna består av förtydliganden, rättelser eller att respondenten velat ta tillbaka det som sagts.⁶⁵

⁶³ Ejvegård, Rolf. 2003 s. 49-53

⁶⁴ ibid

⁶⁵ ibid

3 Empiri

3.1 Auditsystem

Nedan beskrivs ett antal auditsystem, både externa och interna. Dessa har huvudsakligen utvecklats för att möta ett marknadsbehov av att möjliggöra benchmarking. De externa system, som studeras i denna rapport, består av en databas innehållande en mängd frågor. Ur denna databas tas inför besiktning ett frågeset fram. Besiktningen genomförs av en person från försäkringsgivaren/mäklaren, oftast i samarbete med en eller flera representanter från kunden. Vilka områden som täcks in och var fokus läggs bestäms av kunden i samråd med tillhandahållaren av auditsystemet.

3.1.1 FRiME

FRiME står för Flexible Risk Management Evaluation och är utarbetat av Aon Finland för den finska marknaden. Sedan 2004 används systemet av Aon Sweden AB.⁶⁶

3.1.1.1 Syfte

FRiME används främst i syfte att möjliggöra benchmarking. Dels kan samtliga risker på en anläggning jämföras (anläggningsnivå) och dels kan ett företags samtliga anläggningar jämföras (koncernnivå).⁶⁷ Ur auditresultaten kan utläsas huruvida företaget uppfyller sin riskhanteringspolicy eller ej. FRiME syftar även till att:⁶⁸

- Ta fram lämpliga rekommendationer; kortsiktiga och långsiktiga
- Öka förståelsen för vikten av riskhantering
- Åskådliggöra prioriterade riskområden
- Göra kunden delaktig
- Möjliggöra effektiv rapportering till olika organisatoriska nivåer

Med hjälp av FRiME kan även lämpligt beslutsunderlag för investeringar arbetas fram.⁶⁹

3.1.1.2 Uppbyggnad

Auditsystemet FRiME kan ses som ett verktyg i form av ett frågebatteri. Systemet består av en databas innehållande frågor rörande olika riskområden. Några av de fördelar som en databas innebär är att uppdateringar underlättas, framtida besiktningar kan ta vid där föregående slutade samt att samtliga svar samlas på ett ställe vilket gör statistiska jämförelser möjliga. Utifrån detta är det även möjligt att utföra benchmarking externt inom en viss bransch.⁷⁰

Frågorna är indelade i olika huvudgrupper, exempelvis brandsäkerhet, informationssäkerhet och management. FRiMEs uppbyggnad illustreras i figur 9 på nästa sida.⁷¹

⁶⁶ Mola, Johanna. 2005-07-26

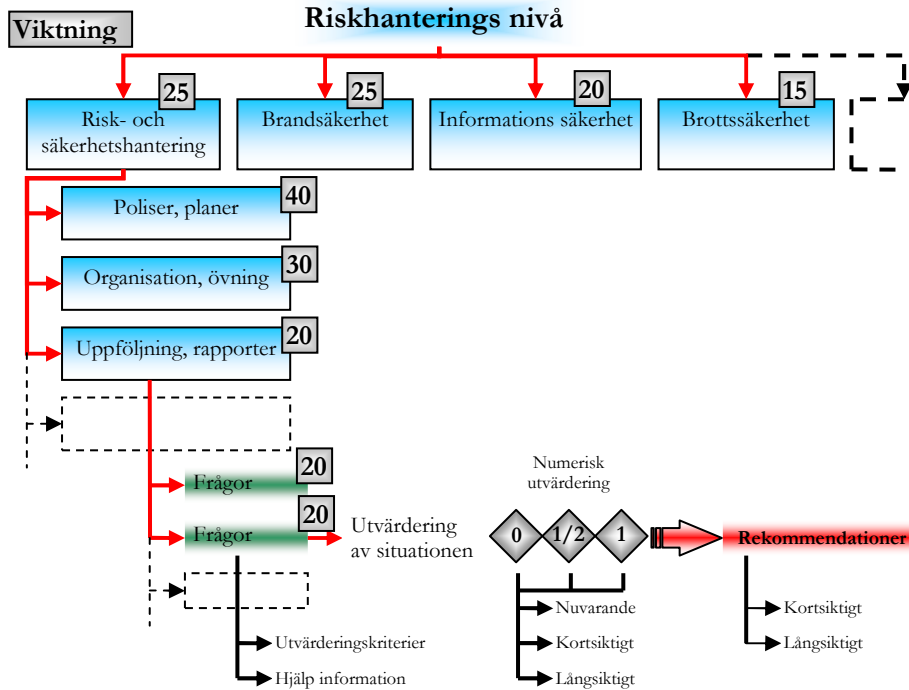
⁶⁷ ibid

⁶⁸ Aon FRiME concept – Flexible Risk Management Evaluation

⁶⁹ Mola, Johanna. 2005-07-26

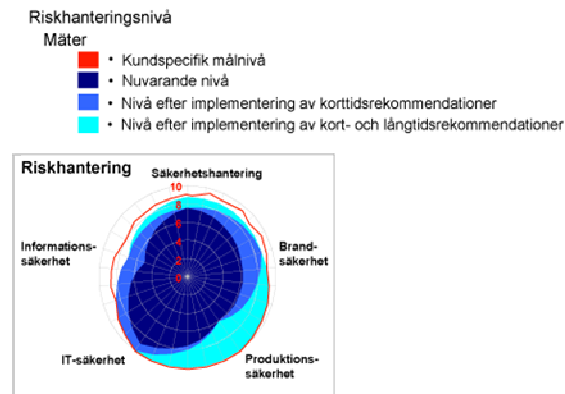
⁷⁰ Mola, Johanna. 2005-04-28

⁷¹ Aon FRiME concept – Flexible Risk Management Evaluation



Figur 9. FRiMEs uppbyggnad med huvudgrupper, undergrupper, frågor och möjlighet till viktning.⁷²

Huvudgrupperna är i sin tur fördelade på undergrupper. I nämnda undergrupper finns en mängd frågor som berör aktuell grupp. Frågorna besvaras med 0 (ej fungerande), 0,5 eller 1 (väl fungerande). Utifrån givna svar framträder en bild av den nuvarande verksamheten och korttids- och långtidsrekommendationer tas fram. Detta sammanställs grafiskt i ett risknivåhjul (figur 10), uppdelat i ett antal tårtbitar motsvarande huvudgrupper av intresse.⁷³



Figur 10. Risknivåhjulet som visar nuvarande risknivå, samt de nivåer som erhålls efter implementerade korttids- och långtidsrekommendationer.⁷⁵

Riskenivåhjulet är graderat från noll i mitten till tio längst ut, där tio är den högsta nivån. Företaget kan själva ansätta en målnivå. Denna syns som en röd linje i figur 10 och är en sammanvägning av bland annat lagar, branschpraxis, policyn och resurser. Att eliminera samtliga risker är i många fall ej ekonomiskt försvarbart. Ofta handlar det istället om att minimera riskerna. Vilken målnivå som önskas på respektive kategori är unik för varje företag och verksamhet. I riskenivåhjulet kan verksamhetens nuvarande situation utläsas, samt hur korttids- och långtidsrekommendationer kommer att påverka risken.⁷⁴

⁷² FRiME concept – Flexible Risk Management Evaluation

⁷³ Aon FRiME concept. End-user training 19.10.2004

⁷⁴ Mola, Johanna. 2005-04-28

⁷⁵ FRiME concept – Flexible Risk Management Evaluation

Utöver risknivåhjulet redovisas även auditresultaten för varje anläggning i form av en överskådlig tabell för intern benchmarking (figur 11). Varje undergrupp tilldelas en färg som beskriver dess riskstatus. Rött representerar den lägsta/sämsta nivån, gult är mellannivån och grönt är högsta/bästa nivån. Utifrån undergruppernas färgsammansättning erhålls en färg för överordnande huvudgrupp. Respektive färgkods innebörd utgår från kundens önskemål om gränser och målnivåer samt de branschkrav och lagar som finns.⁷⁶

Benchmarking-systemet möjliggör jämförelse mellan exempelvis olika anläggningar inom samma koncern (vertikalt), eller mellan diverse riskområden (horisontellt) inom samma anläggning. Genom benchmarking kan kunskaper återföras inom koncernen och förbättringar ske genom att lära från goda exempel. Ett genomsnittligt värde för hela koncernen, på huvudgrupps- och undergruppsnivå, framgår också.⁷⁷

Intern benchmarking		n / FRiME 3.01 / Year 2000										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	AVER.	
<ul style="list-style-type: none"> - olika organisatoriska nivåer - olika riskområden - etc 		1	8	7,5	7,3	9,7	8,0	8,6	7,4	9,0	8,9	8,1
		2	7	7,8	6,4	9,5	7,8	7,7	7,3	8,7	8,7	7,9
		3	10	8,0	10,0	10,0	8,0	10,0	10,0	9,0	10,0	8,9
		4	3	6,3	7,5	10,0	8,8	10,0	5,0	10,0	8,8	8,1
		5	10	6,7	5,9	6,9	6,8	7,3	8,3	7,1	7,2	7,2
		6	9	8,8	7,5	8,1	7,5	6,9	8,8	7,5	7,5	7,7
		7	10,0	10,0	6,3	10,0	6,3	7,5	5,0	2,5	10,0	7,5
		8	6,0	5,0	5,0	6,0	6,0	7,0	10,0	9,0	2,0	6,2
		9	8,0	6,0	6,0	10,0	9,0	7,0	8,0	10,0	7,0	7,9
		10	4,0	3,0	4,0	10,0	5,0	10,0	7,0	10,0	7,0	6,6
		3 MACHINERY BREAKD.	8,9	8,4	8,8	10,0	5,7	10,0	7,4	7,5	9,7	8,5
		3.1 Strategy and documentation	7,9	9,3	10,0	10,0	8,4	10,0	7,2	10,0	9,3	8,9
		3.2 Backup, production and continuity	10,0	7,5	7,5	10,0	5,0	10,0	7,5	5,0	10,0	8,1
		4 SECURITY (CRIMINAL)	5,7	7,3	4,5	8,4	7,0	8,2	7,8	8,4	8,1	7,4
		4.1 Personnel	1,5	4,5	0,0	10,0	8,0	6,5	4,0	0,0	3,0	4,2
		4.2 Constructional protection	7,5	7,5	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,9	8,9
		4.3 Surveillance	5,0	7,6	5,1	8,8	4,4	7,0	6,8	8,8	7,5	6,8
		5 IT SECURITY	5,4	5,8	5,4	8,0	6,6	7,6	8,2	8,4	6,7	6,9
		5.1 Personnel	5,0	5,0	4,8	10,0	6,5	8,3	10,0	8,3	4,8	6,9
		5.2 Physical protection	8,8	8,8	5,0	5,0	7,5	10,0	10,0	10,0	6,3	7,4
		5.3 Archives, backups and continuity	5,0	5,0	3,5	8,5	6,8	6,8	8,3	10,0	7,0	6,8
		5.4 Other information security	3,8	5,0	7,5	7,5	7,5	7,5	5,0	6,3	8,8	6,5
		6 PRODUCT SAFETY	8,5	9,7	10,0	10,0	10,0	9,5	10,0	10,0	9,9	9,6
		6.1 Prevention	8,5	10,0	10,0	10,0	10,0	9,1	10,0	10,0	10,0	9,7
		6.2 Reduction	8,5	9,3	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,6	9,5
		7 DEPEND. AND EXPOS.	7,9	9,5	10,0	10,0	8,4	10,0	9,0	9,9	10,0	8,3
		7.1 Raw materials and utilities	8,0	10,0	10,0	10,0	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,6
		7.2 Neighbors and surroundings	7,5	7,5	10,0	10,0	10,0	10,0	5,0	5,0	10,0	8,3
		8 OTHER HAZARDS	8,5	6,7	8,9	10,0	8,4	8,9	9,0	9,0	8,7	8,7
		8.1 Hazardous work and prod. phases	9,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,3
		8.2 Environment and chemicals	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	7,1	10,0	10,0	9,3	9,6
		8.3 Tidiness and order	6,3	6,3	7,5	10,0	7,5	7,5	10,0	5,0	8,8	7,6
		8.4 Traffic	8,4	5,0	5,0	10,0	10,0	10,0	6,6	6,7	8,4	7,8
		8.5 Occup. health and safety, ergonomics	7,5	7,5	10,0	10,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	8,9
		8.6 RM outside working hours	10,0	7,5	7,5	10,0	7,5	10,0	7,5	7,5	2,5	7,8
		WEIGHTED AVERAGE	7,4	7,7	7,8	9,5	7,8	8,8	8,5	8,8	8,5	8,3

Figur 11. FRiMEs tabell för intern benchmarking.⁷⁸

3.1.1.2.1 Viktning

Då ett företags rangordning av risker är unik finns det i FRiME möjligheten att vikta de olika parametrarna på samtliga nivåer i frågebatteriet (figur 9). Varje grupp och fråga tilldelas en procentsats som symboliserar deras tyngd i sammanhanget. Inom varje nivå ska de ingående parametrarna summera till 100%.⁷⁹

3.1.1.2.2 Användning

För att kartlägga en verksamhets risker görs en besiktning på plats. Innan denna genomförs tas ett frågeset fram ur FRiMEs databas med frågor som passar den aktuella verksamheten utifrån policyn rörande riskhantering och verksamhetens riskprofil.⁸⁰ Frågesetet är dynamiskt och kan anpassas på plats i samråd med representanter från företaget. Vid besiktningstillfället besvaras frågorna genom

⁷⁶ Larsson, Gustav. 2005-07-26

⁷⁷ FRiME concept – Flexible Risk Management Evaluation

⁷⁸ ibid

⁷⁹ Larsson, Gustav. 2005-04-07

⁸⁰ Aon FRiME concept. End-user training 19.10.2004

diskussion med aktuella personer, och verksamhetens nuvarande riskbild fastställs. Efter kundbesök tas lämpliga korttids- och långtidsrekommendationer fram och en rapport skapas till kunden. Utöver den rapport som FRiME genererar produceras även en risk survey-rapport till försäkringsbolaget. Den sistnämnda utgör grunden för kundens försäkringspremie.⁸¹

3.1.1.3 Ideala användare

De intressenter som Aon Sweden AB idag ser som ideala användare av FRiME kan beskrivas på följande sätt:⁸²

- Stora företag
- Global verksamhet
- Ser riskhantering som en viktig del av ett företags verksamhet
- Innehar en god övergripande förståelse för risker
- Saknar egna resurser för att genomföra riskhantering
- Börsnoterade företag med behov att visa på hög profil inom riskhantering

3.1.2 Aon Auditor

Aon Auditor är ett auditverktyg utarbetat av Aon Limited i Storbritannien. Systemet har använts av Aon Sweden ABs kunder sedan 2001.⁸³

3.1.2.1 Syfte

Verktyget kom till som ett svar på en av Aon Sweden ABs kunders behov och har utarbetats i samarbete med denna kund.⁸⁴

3.1.2.2 Uppbyggnad

Aon Auditor ser i många avseenden ut som FRiME. Även här hämtas frågor ur en databas och samma färgindelning med grönt, gult och rött förekommer. Liksom i FRiME sätts gränserna för att uppnå de olika nivåerna/färgerna av Aon Sweden AB i samråd med kunden.

Frågorna är uppdelade under flera huvudrubriker. Exempel på sådana är Safety Management, Fire Safety, Machinery Breakdown och Dependency Risks. Varje rubrik kan viktas genom att frågorna under den ges olika relevans i form av olika maxpoäng. Frågorna är formulerade på så sätt att svarsalternativen beskriver implementeringsgraden. Varje fråga kan besvaras med:

- 0 %
- 25 %
- 50 %
- 75 %
- 100 %
- Ej implementerbart

En total procentsats räknas sedan ut för att få ett grepp om vilken nivå den undersökta enheten ligger på inom de olika områdena.⁸⁵

⁸¹ Mola, Johanna. 2005-04-28

⁸² Aon FRiME concept. End-user training 19.10.2004

⁸³ Larsson, Gustav. 2005-05-18

⁸⁴ Larsson, Gustav. 2005-07-26

⁸⁵ Mola, Johanna. 2005-05-18

Aon Auditor kan liksom FRiME presentera olika enheters resultat i samma graf och på så sätt ge en överskådlig bild för intern benchmarking.⁸⁶

3.1.3 Willis Blue

Willis Blue är ett benchmarkingverktyg för riskhantering framtaget av försäkringsmäklarfirmen Willis AB.⁸⁷

3.1.3.1 Syfte

Verktyget utarbetades i slutet av 90-talet då en av företagets storkunder påvisade ett behov av att kunna göra jämförelser mellan sina olika anläggningar. Tillsammans med kunden togs ett verktyg fram, som sedan har utformats till att vara applicerbart på andra företag och verksamheter.⁸⁸

3.1.3.2 Uppbyggnad

Även Willis Blue uppbyggt kring en frågebänk fördelad på olika kategorier med undernivåer, där dessa kan viktas. Viktning sker här i form av poängsättning, där den maximala poängen för en anläggning är 1000. Vid varje undernivå återfinns ett antal frågor som besvaras med fyra svarsalternativ i form av färger. Vilka frågor som skall ingå bestäms av Willis tillsammans med det aktuella företaget och i enlighet med dess värderingar, policies och eventuella standarder. De olika färgerna definieras på följande sätt:⁸⁹

- Blå** Fyller helt de riktlinjer som koncernen ställt upp och inga, eller mycket små, förändringar är nödvändiga.
- Grön** Är inte helt i nivå med de riktlinjer som koncernen ställt upp. Förbättringar behövs och rekommendationer ges.
- Gul** Är inte alls i nivå med koncernens krav och riktlinjer för rätt skyddsnivå. Avsevärda förbättringar behövs och rekommendationer ges.
- Röd** Mycket stor avvikelse från den godkända skyddsnivån. Omedelbar åtgärd krävs för att säkerställa att skada inte inträffar.

Då frågorna besvarats räknas poängen samman och färgkoderna appliceras. De framtagna färgerna återger företagets riskbild, och utifrån denna föreslås lämpliga rekommendationer. Ingående enheters färgsammansättning kan presenteras tillsammans för att kunna ligga till grund för benchmarking.⁹⁰

3.1.4 Pandora

Pandora är ett auditsystem som används av samtliga ingenjörer på försäkringsbolaget Zurich världen över. Systemet har använts sedan 1999.

3.1.4.1 Syfte

Auditsystemet tjänar två syften; underlag för intern premiesättning och mervärde för kunderna. Pandora används för premiesättning av samtliga av Zurich's kunder. Dock tar inte alla kunder del av resultaten.

⁸⁶ Larsson, Gustav. 2005-05-18

⁸⁷ Willis AB. 2005-04-28

⁸⁸ Willemo, Magnus. 2005-04-27

⁸⁹ Larsson, Jan & Svensson, Jesper. 2002 s. 18-21

⁹⁰ ibid

3.1.4.2 Uppbyggnad

Pandora utgår från en central databas med frågor uppdelade efter kategorier, till exempel egendom, ansvar och avbrott. De olika frågorna viktas efter förutbestämda kriterier där viss hänsyn tas till verksamhetstyp. Kategorierna presenteras var för sig och viktas ej. Varje fråga betygsätts med:

- A Excellent
- B Good
- C Fair
- D Poor

Rekommendationer för att nå en högre standard ges när detta är befogat. Dessa är belagda med en tidsbegränsning och en prioriteringsordning. Resultaten presenteras i form av en rapport till varje anläggning. På central nivå kan en grafisk presentation över samtliga anläggningar erhållas.

3.1.4.3 Användning

Besiktningar runt om i världen utförs av lokala representanter för Zurich, där samtliga är väl bekanta med systemet. Systemet är tillgängligt för kunder via internet och användartillgången kan begränsas till olika delar av systemet. Återrapportering efter utförda rekommendationer sker via internet men uppgradering av betygen görs manuellt vid besiktning.⁹¹

3.1.5 SW.IRMA

SW.IRMA (Sweden Integrated Risk Management Analysis System) bygger på ARM-metoden som är en ingående beskrivning, steg för steg, av hur man kan analysera och minska störningsriskerna i samtliga flöden som utgör ett företags verksamhet. Med hjälp av metoden skyddas företagets verksamhet och resultatet säkras genom att visa och uttrycka de allvarligaste riskerna för störning i verksamheten i parametrarna tid och pengar.⁹²

Både SW.IRMA och ARM-metoden är framtagna inom Avesta Sheffield-koncernen. SW.IRMA är dock idag en fristående, kommersiell programvara.⁹³

3.1.5.1 Syfte

I mitten av 80-talet framkom från ledningsgruppen inom Avesta Sheffield-koncernen en önskan om att få en överskådlig bild av företagets risker. Bakgrunden till denna önskan var en skada som fick betydligt större konsekvenser än beräknat, vilket i förlängningen ledde till att företaget förlorade delar av en stor kunds verksamhet. En annan viktig bakgrundsfaktor var att nya börsetniska regler introducerades och innebar ett större ägaransvar gällande företagets risker.

SW.IRMA syftar till att uppfylla ledningens önskan och åskådliggöra vilka risker som finns inom företaget, vilka risker som bör åtgärdas och i vilken ordning de bör prioriteras. Genom att arbeta systematiskt minskar produktionsstörningarna och detta skapar mervärden i form av sparade resurser såväl som stärkt förtroende från kunder och investerare. Ett annat mervärde är att ledningen tydligt ser var resurssatsningar gör bäst nytta och på så sätt möjliggör effektivare investeringar. Systemet sätter även press på ledningen att engagera sig i riskfrågor och att investera inom rätt områden.⁹⁴

⁹¹ Olsson, Anders. 2005-08-16

⁹² Säkra företagets flöden! 1999 s. 28

⁹³ Grahn, Ingemar. 2005-02-02

⁹⁴ Grahn, Ingemar. 2005-05-12

3.1.5.2 Uppbyggnad

Föregångaren till SW.IRMA var ett manuellt system med i stort sett samma funktioner som det senare datoriserade systemet. Det var först när Överstyrelsen för civil beredskap (ÖCB), som senare blev Krisberedskapsmyndigheten, fick upp ögonen för systemet som frågan om möjlighet till datorisering uppkom. En styrgrupp bestående av representanter från bland annat SSAB, SAF, ÖCB och Ericsson bildades och ett datoriserat program, SW.IRMA, grundat på ARM-metoden togs fram.⁹⁵

SW.IRMA baseras på att ett eller flera processflöden med eventuella tillhörande underflöden specificeras. Dessa ligger till grund för de konsekvensberäkningar som programmet utför på varje definierat scenario.

I begreppet *sannolikhet* ingår bland annat faktorer som brandbelastning och brandspridning. Sannolikheten för dessa beskrivs som låg, medel eller hög. Verksamhetens ordning i form av exempelvis öppna branddörrar och bristande brandtätningar tas också hänsyn till. Scenariots sannolikhet beskrivs även med vilken utbildning personalen har (heta arbeten, erforderlig brandutbildning), om insats- och utrymningsplaner finns, samt om det finns brandlarm, sprinklers, brandgasventilation och/eller handbrandsläckare. De senast nämnda faktorerna anses som riskreducerande och riskeliminierande och uppväger i viss mån de negativa faktorerna (brandbelastning, brandgasspridning och bristande ordning). Dess positiva inverkan på de annars negativa staplarna framgår i brandskadediagram som beskrivs nedan.

Scenariots *konsekvens* behandlar hur många dygn ett processtillstånd uppkommer (kan anges som både direkta störningar och följdstörningar), och vilken processdel som påverkas. Utifrån detta beräknas hur stor förmögenhetsskadan blir.⁹⁶

Inom en koncern kan olika personer få tillgång till olika delar av programmet. På så sätt kan programmet ge problemägarna, det vill säga de personer som är ansvariga för varje enskilt scenario, en mer detaljerad bild av den del av systemet som är aktuell för dem. Gott om plats ges här för att användaren skall kunna lägga in åtgärdsförslag och specificera omständigheter. När beslut om en viss åtgärd tagits eller en åtgärd genomförts kan användaren, som administratör för sin avdelning, ändra status för detta scenario.⁹⁷

3.1.5.2.1 Grafisk framställning

Efter att ha beskrivit ett scenario kan dess resultat i form av sannolikhet och ekonomisk konsekvens skådas i ett *brandskadediagram*. Varje scenario beskrivs med en stapel för konsekvenserna (enhet SEK) och en stapel där brandbelastning, brandgasspridning, ordning och positivt uppväggande brandförebyggande åtgärder framgår.

Framställning av scenarier kan även göras via *riskediagram*. I dessa visas konsekvensers kostnader och scenariobedömningar på en sannolikhetsskala från 0 till 100%. Staplarnas färg speglar dess status; gult för beslut om åtgärd och grönt för åtgärd genomförd.⁹⁸

⁹⁵ Grahn, Ingemar. 2005-05-12

⁹⁶ SW.IRMA. 2005-02-04

⁹⁷ Grahn, Ingemar. 2005-05-12

⁹⁸ SW.IRMA. 2005-02-04

3.1.5.3 Ideala användare

SW.IRMA är framtaget för stålindustrin men kan användas inom alla typer av företag eftersom stora variationsmöjligheter finns. Ideala användare kan beskrivas som medelstora till stora företag inom processindustrin. Programmet kan användas även för att hantera miljörisker. Att mäta mänskligt liv i pengar är en känslig fråga och eftersom konsekvenserna i SW.IRMA mäts i monetära enheter lämpar sig programmet inte särskilt väl för att hantera arbetsmiljörisker. Det finns dock inget som hindrar att analysmetoden, det vill säga ARM, används för att identifiera de risker som finns även inom detta område.

För att SW.IRMA skall fungera som tänkt inom ett företag krävs ett engagemang hos kunden. Systemet skall implementeras inom alla delar av företaget för att ge avsedda mervärden, något som kan vara tidskrävande och omständigt. För att underlätta för kunden säljs idag programmet med femton timmars konsultation.⁹⁹

3.1.6 Administrativ SHM-revision

Den första versionen av *Administrativ SHM-revision* kom 1985, då under namnet *Säkerhetsgranskning*. Syftet var vid denna tidpunkt att upprätta riktlinjer för säkerhetskontroll för kemikalieföretag. Med tiden har systemet utvecklats och fokus ligger i dagsläget tydligt på organisation och administration inom företaget, därav det förändrade namnet.¹⁰⁰

3.1.6.1 Syfte

Syftet med auditverktyget är att ge en heltäckande och strukturerad bild av företagets administrativa system och en revision av områdena *säkerhet*, *hälsa* och *miljö*. Kvaliteten på arbetet inom dessa områden bedöms med hjälp av auditverktyget och såväl brister som tillgångar identifieras.¹⁰¹

Syftet är också att knyta an till de åtaganden företaget har enligt *Ansvar & Omsorg*, nämligen: *"Ansvar & Omsorg (Responsible Care) är kemindustrins åtagande att verka för hållbar utveckling. Programmet omfattas av kemisk industri över hela världen. Ansvar & Omsorg är ett system för den kemiska industrins strävan att kontinuerligt utveckla säkerhet, hälsa, miljö, produktsäkerhet, distribution, katastrofberedskap och relationer till allmänheten. Företagen skall också kunna redovisa hur dessa strävanden förverkligas."*¹⁰²

3.1.6.2 Uppbyggnad

Administrativ SHM-revision består av drygt 140 frågor ordnade under tre huvudrubriker; *SHM-allmänt*, *hälsa* och *miljö*. Huvuddelen av frågorna behandlar SHM-allmänt. Frågorna besvaras med en bedömning från 0 till 10 poäng. Poängen är satta med utgångspunkt i god praxis inom säkerhet-, hälsa- och miljöområdena och täcker in alla lagkrav. Som stöd för bedömarna finns riktlinjer för vad som kan anses lämpligt för att uppnå nivåerna 2, 4, 7 och 10. Dessa är:

- 2 Bristfälligt
- 4 Bör förbättras (ej fullt godtagbart)
- 7 Bra (väl utvecklat och dokumenterat system med god funktion i praktiken; god branschstandard)
- 10 Utmärkt (i alla avseenden perfekt system med fullt genomslag i praktiken; ledande i branschen internationellt)

⁹⁹ Grahn, Ingemar. 2005-05-12

¹⁰⁰ Administrativ SHM-revision. 1996 s. 2

¹⁰¹ Administrativ SHM-revision. 1996 s. 4

¹⁰² Administrativ SHM-revision. 1996 s. 0

Verktyget är utformat främst för att behandla de administrativa systemen med påverkan på säkerhet, hälsa och miljö. De grundläggande tekniska systemen berörs dock på en övergripande nivå. Hur stor del av frågebatteriet som är aktuellt att använda väljer varje kund själv och fokus kan på så sätt skifta från allmän säkerhet till miljö eller hälsa.

Revisionen genomförs av en revisionsgrupp vars sammansättning kan variera stort beroende på syfte och omfattning. Både interna och externa revisioner förekommer. Eftersom subjektiva bedömningar är omöjlig att helt komma ifrån är det av stor vikt att revisionsgruppen varierar så lite som möjligt i sammansättning från gång till gång. En genomgående revision bör genomföras med jämna mellanrum, minst en gång var tredje år enligt rekommendationer från Kemikontoret.¹⁰³

3.1.6.2.1 Grafisk framställning

Resultatet presenteras i tabellform. Till varje aktivitet, som revisionsgruppen bedömt vara anmärkningsvärd, finns en bedömning enligt tidigare beskrivna skala. Utöver sifferbedömningen finns en kommentar och en eller flera rekommendationer för att uppnå en högre nivå.¹⁰⁴

3.1.6.3 Ideala användare

Administrativ SHM-revision vänder sig främst till de företag som huvudsakligen vill granska de administrativa systemen och inte de rent tekniska. Verktyget är utvecklat för företag inom kemiindustrin, såväl tillverkare som användare av kemikalier. Även andra företag inom processindustrin kan använda verktyget.¹⁰⁵

3.2 Intervjusammanställning

Nedan följer en sammanfattning av intervjuerna. Denna avslutas med en kompletterande tabell över samtliga företags upplevda mervärden. Intervjufrågorna framgår av bilaga 1. Det kompletta intervjumaterialet presenteras i bilaga 2.

De företag som ingått i studien är Alfa Laval AB, Eka Chemicals, Gambro, Höganäs AB, Mölnlycke Health Care, Scania, SSAB Tunnpå, Swedish Match, Sydkraft och Trelleborg. Samtliga företag har en tillverkande verksamhet och är multinationellt etablerade.

Anställda	1 600 – 29 000
Omsättning	4,1 – 55 miljarder SEK
Geografisk spridning	Globalt

Tabell 1. Allmänt om företagen.

3.2.1 Alfa Laval

3.2.1.1 Allmänt om företaget

Alfa Laval har 9500 anställda, omsätter 16 miljarder SEK och finns i stort sett hela världen. Företaget använder ett auditverktyg från Zürich sedan fem år tillbaka.

3.2.1.2 Riskhantering allmänt

Företaget arbetar proaktivt med riskhantering. På central nivå finns en och en halv tjänst. Det finns ingen heltidsanställd på lokal nivå men många arbetar deltid med riskhanteringsfrågorna. Företagets syfte med riskhanteringsarbetet är att hålla leveranskedjan intakt samt att skydda

¹⁰³ Administrativ SHM-revision. 1996 s. 5-11

¹⁰⁴ Administrativ SHM-revision. 1996 s. 58-61

¹⁰⁵ Administrativ SHM-revision. 1996 s. 2-9

balansräkningen. I framtiden hoppas de att riskhanteringen inte bara skall inkludera de försäkringsbara riskerna utan även affärsrisker. Närvaro och engagemang från ledningen kommer även i fortsättningen att vara viktigt för att undvika att arbetet bara blir en pappersexercis. Respondenten upplever att kommunikationen fungerar bäst med de anläggningar där det finns en kontinuerlig kontakt. Utöver kontinuitet är även närvaro och ett smidigt kommunikationssystem viktiga parametrar för att kommunikationen skall fungera. Alla incidenter rapporteras till central nivå och företaget kan på så sätt implementera förbättringar på samtliga anläggningar. För en lyckad riskhantering krävs, enligt respondenten, en positivt inställd ledning och allmän ordning och reda på arbetsplatsen.

3.2.1.3 Auditsystemet

Systemet införskaffades för att företaget kände ett behov av att kunna jämföra de olika anläggningarnas status. Förväntningen var att för anläggningarna kunna visa på en koppling mellan investering och bättre ranking. Respondenten anser att det dock finns risk för att medarbetarna ser systemet som ännu ett i raden. Företaget anser det inte vara ekonomiskt försvarbart att skicka en person över hela världen även om det hade varit bra om samma person hade sett samtliga anläggningar. De vill att omdömena skall vara så generella att bedömningen kan göras av olika personer med samma utbildning. I dagsläget är systemet applicerat på samtliga tillverknings- och distributionsenheter. I dagsläget täcks inte *arbetsmiljö* och *miljö* in i systemet, något som företaget vill ändra på i framtiden. Systemet används för intern benchmarking. Det finns en önskan om att kunna se vilken åtgärd som ger störst utslag samt att få en ekonomisk koppling till lägst insats. I framtiden hoppas företaget även kunna underlätta rapporteringen. Detaljgraden är väldigt övergripande men med besök i verkligheten kontrolleras det att arbetet fungerar som det skall.

Företaget anser att systemet ger en bild av dagsläget och kunskap om hur de kan få en bättre och säkrare produktionsapparat. Systemet underlättar hanteringen av det stora antalet anläggningar samt ger ett prioriteringsunderlag för beslutsfattande. Riskmedvetandet bland de anställda har ökat betydligt sedan auditsystemet infördes.

3.2.1.4 Presentation av auditresultat

Presentationen upplevs som mer detaljerad än vad som krävs men företaget uppskattar att kunna se resultaten med varierande detaljgrad på olika nivåer, så som anläggningsvis och övergripande för koncernen. Vilka som tar del av resultatet varierar men oftast är det controller, sitechef och produktionschef.¹⁰⁶

3.2.2 Eka Chemicals

3.2.2.1 Allmänt om företaget

Eka Chemicals har 3070 anställda, omsätter 9,2 miljarder SEK och finns i Europa, Nordamerika och till viss del Asien. Företaget använder auditverktyget *Administrativ SFM-revision* sedan början av 90-talet.

3.2.2.2 Riskhantering allmänt

Företaget arbetar främst proaktivt och vill minimera riskerna inom hela den egna verksamheten samt för entreprenörer. Samma företagsinterna regelverk skall gälla för alla länder. Det finns en central riskhanteringsorganisation med koordinatörer. Dessutom finns en kontaktperson på varje division och en platschef som ansvarar för det lokala arbetet. RM-policy finns på Akzo Nobel-nivå. Denna

¹⁰⁶ Svensson, Rustan. 2005-06-01

policy påverkar auditsystemet. Företagets ambition är att inga olyckor skall inträffa och de vill ligga långt över aktuella lagkrav. Det proaktiva arbetet kommer att fortsätta även i framtiden då det är viktigt för företaget att uppfattas positivt av både anställda och samhället. Företaget engagerar sig i samhällsdebatten. Stora incidenter rapporteras inom 24 timmar uppåt i organisation och lämpliga åtgärder vidtas. Riskhanteringsarbetet prioriteras väldigt högt hos ledningen. Både tid och ekonomiska resurser finns avsatta.

3.2.2.3 Auditsystemet

Auditsystemet införskaffades för att ledningen önskade ett systematiskt riskhanteringsarbete. Det fanns ingen ekonomisk drivkraft bakom införandet utan detta var något som helt enkelt fick kosta. Förväntningarna var att få en överblick och ett prioriteringsunderlag för beslutsfattande. Systemet täcker följande områden; *process, hälsa, miljö, produkt* och *sambällsansvar*. I framtiden vill företaget även att *mänskligt beteende, finansiella risker* och *all verksamhet kopplad till företaget* inkluderas i systemet. Auditsystemet används för intern benchmarking men det finns inget direkt tävlingsmoment eftersom anläggningarna är så olika. Revisionerna genomförs av personer från den aktuella regionen för att de skall vara insatta i lagar och praxis. I framtiden hoppas de på en större allmän förståelse för riskhantering och ett större ansvarstagande. Med detta kommer behovet av att följa riskhanteringsarbetet på central nivå kanske att försvinna och ersättas med stickprovskontroller. Företaget vill med auditsystemets hjälp se de stora dragen.

Företaget upplever att systemet ger en drivkraft för systematisk förbättring, en möjlighet att mäta effektiviteten och förbättringspotentialen. Företagets image förbättras internt och externt. Systemet ger trygghet, säkerhet, sänkta försäkringspremier och underlättar uppfyllandet av branschkrav. Företaget har påverkats organisatoriskt av auditsystemet genom att nya arbetsuppgifter skapats och resurser avsatts.

3.2.2.4 Presentation av auditresultat

Presentationsformen med löpande text, värdering och graf upplevs vara bra. All personal får tillgång till sin sites resultat men de olika siterna ser inte varandras. Det problem företaget ser är att alla inte kan ta materialet till sig i dess ursprungsform eftersom engelska är concernspråk. Lokala översättningar krävs.¹⁰⁷

3.2.3 Gambro

3.2.3.1 Allmänt om företaget

Gambro har 21 200 anställda, omsätter 26,1 miljarder SEK och finns i ett 40-tal länder över hela världen. Företaget har precis börjat använda Willis auditverktyg *Gambro Blue*.

3.2.3.2 Riskhantering allmänt

Företaget försöker arbeta proaktivt. Ansvar för riskhantering ligger hos en person ute i linjen på varje enhet. På central nivå finns två tjänster. Företaget har ingen uttalad RM-policy men syftet är att erbjuda en säker arbetsplats, att skydda egendom samt att kunna säkerställa leverans. I framtiden kommer image, finans och investeringar att inkluderas i riskhanteringsarbetet. Den externa granskningen kommer antagligen att spela en viktig roll även i framtiden. Kommunikationen inom företaget bedrivs bland annat i form av förslagsverksamhet och intranät. På sikt finns förhoppningar om att auditsystemet skall kunna läggas ut på intranätet. Lärdomar som dras ur misstag på en enhet sprids inte formellt till andra enheter. Däremot används mun till mun metoden vid anläggningsbesök. Det finns ingen separat budget för riskhantering men ledningen är positivt inställd till arbetet. Riskförebyggande åtgärder som kan motiveras får resurser.

¹⁰⁷ Johansson, Hans. 2005-06-03

3.2.3.3 Auditsystemet

Auditsystemet införskaffades för att få en enhetlig bedömning av riskbilden. För att få en objektiv bedömning kommer samma person från Willis att inspektera samtliga enheter. Förväntningarna på systemet är att få en snabb bild av risksituationen samt att skapa underlag för kloka investeringar. Företaget uppskattar att det är deras egna minimum guidelines och inte försäkringsbolagen som styr systemet. Systemet kommer att appliceras på *egendomsskydd*, *produktionssäkerhet* samt *personskydd*. I framtiden kommer även *finansiella risker* att inkluderas. Systemet kommer att användas för intern benchmarking och erbjuda både övergripande och detaljerad nivå.

Företaget upplever att systemet ger en bra presentation av risker, inte minst med tanke på att det är internetbaserat. De får även ett prioriteringsunderlag för beslutsfattande. Tidigare ökade subjektiviteten då en person från företaget fick sammanställa material, som han/hon kanske inte ens höll med om, från flera olika försäkringsföretag. Nu erhålls en enhetlig ratingbedömning. Systemet har gynnat företaget ekonomiskt genom att risker har identifierats och därmed kunnat elimineras. Företaget hoppas att arbetet med auditsystemet skall generera ett bättre förhandlingsläge hos försäkringsbolagen.

3.2.3.4 Presentation av auditresultat

Företaget anser att presentationsformen är mycket bra. De uppskattar att de kan sortera efter bästa/sämsta enhet och största/minsta problemområde. Likaså upplevs det som en stor fördel att systemet är internetbaserat så att uppdateringar/förändringar kan införas omedelbart, till och med direkt under en presentation. Det finns förhoppningar om att i framtiden kunna koppla systemet till ett mailsystem. Auditresultatet kommer att finnas på intranätet så att alla anställda har tillgång till det. Eventuellt kommer åtkomsten att begränsas. Presentationsmaterialet upplevs så tydligt att det inte krävs mer än en verbal anpassning beroende på mottagaren.¹⁰⁸

3.2.4 Höganäs AB

3.2.4.1 Allmänt om företaget

Höganäs har 1 600 anställda, omsätter 4,1 miljarder SEK och finns förutom i Europa och Asien i Brasilien samt USA. Företaget använder *Aon Auditor* sedan tre år tillbaka.

3.2.4.2 Riskhantering allmänt

Företaget arbetar proaktivt och decentraliserat med riskhantering. I dagsläget finns ingen uttalad RM-funktion eller RM-policy men detta är något som kommer att tillkomma inom en snar framtid. Syftet med företagets riskhantering är att undvika produktionsstopp, arbetsskador samt miljöpåverkan. I framtiden avser företaget arbeta mer systematiskt med riskhantering och skapa en högre prioritet för detta hos ledningen. Ambitionen är även att skapa ett system som innehåller en naturlig avrapportering till företagsledningen. Lärdomar från incidenter sprids inom organisationen till viss del, dock ej systematiskt vilket skulle vara önskvärt. I dagsläget finns endast ett visst intresse för riskhantering från ledningens sida men resurser tilldelas om de kan motiveras.

3.2.4.3 Auditsystemet

Systemet införskaffades för att sänka försäkringspremien. Förväntningarna var förutom detta att möjliggöra en kartläggning av risksituationen utifrån samma förutsättningar. Baserat på denna hoppades företaget på att kunna göra nödvändiga prioriteringar. De områden som systemet i dagsläget täcker in är *produktion*, *media*, *IT* samt *kriminalitet*. Det är ingen självklarhet att systemet

¹⁰⁸ Hultsten, Anders. 2005-06-01

kommer att användas i framtiden då samtliga anläggningar redan har auditerats en gång. Väljer företaget att gå vidare med systemet kan *andra affärsrisker* komma att inkluderas. Då siffrorna tar påpekanden på allvar och förbereder sig väl inför mötena krävs, enligt respondenten, ingen intern benchmarking. Systemet används på en övergripande nivå utan någon fokusering på detaljer.

Företaget upplever att systemet ger en uppmuntran samt stimulerar alla att arbeta med riskhantering. Vidare erhålls en klar bild och kartläggning över koncernens riskhanteringsarbete. Då systemet utgår från en gemensam bas finns möjlighet att jämföra anläggningar över hela världen. Systemet ger även företaget en bättre image, ett tydligt delegerat ansvar för riskhantering samt underlättar vid upphandling av försäkringar.

3.2.4.4 Presentation av auditresultat

Auditresultaten anses enkla att använda och företaget uppskattar möjligheten att se de olika nivåerna. De som tar del av presentationen är: verkställande ledningen, dotterbolagschefer samt produktions- och verkschefer.¹⁰⁹

3.2.5 Mölnlycke Health Care

3.2.5.1 Allmänt om företaget

Mölnlycke Health Care har 4 000 anställda, omsätter 4,7 miljarder SEK och har tillverkning och försäljning i ett tiotal länder runt om i världen. Företaget använder *Aon Auditor* sedan 2004.

3.2.5.2 Riskhantering allmänt

Företaget försöker arbeta proaktivt. Riskhanteringsarbetet bedrivs decentraliserat med en ansvarig grupp på varje fabrik. På central nivå finns ingen etablerad grupp. Företaget har ingen direkt RM-policy men deras syfte med riskhantering är att eliminera och minimera stora hot. De har som ambition att undvika produktionsavbrott och att ha en fungerande reservplan om något skulle inträffa. Företaget överväger möjligheten för en fabrik att auditera en annan. De tror inte att några heltidstjänster för riskhantering kommer att skapas i framtiden. En företagsstandard med rutiner för den dagliga riskhanteringen önskas. Vid ett antal möten per år rapporteras aktuella ämnen och händelser upp till företagsledningen. Styrelsen har visat ett stort intresse för riskhantering men det finns inga direkta resurser avsatta, varken i form av tid eller pengar.

3.2.5.3 Auditsystemet

Systemet införskaffades för att sänka försäkringspremierna och möjliggöra intern benchmarking. Företagets förväntningar var utöver dessa att hitta uppenbara brister, få en bättre överblick, kartlägga och inte missa risker, få en bättre struktur och öka säkerheten. De önskar en djupare granskning av kvaliteten på deras kontinuitetsplaner. Systemet är applicerat på fabriker och distribution där de ser på *processsäkerhet*. Fokus ligger på förhindrande av produktionsstopp och att komma tillbaka på marknaden så fort som möjligt efter avbrott. Eventuellt kan IT bli ett aktuellt appliceringsområde i framtiden. Däremot är företaget tveksamt till huruvida miljö- och arbetsmiljörisker kommer att hanteras centralt då det kan vara svårt att implementera ett svenskt system utomlands. Systemet används för intern benchmarking och utförs så detaljrikt att resultatet inte blir vagt. Exemplieringen upplevs positiv.

Företaget upplever att systemet främst genererar en ökad riskmedvetenhet och ger en bekräftelse på att riskhanteringen fungerar ute i fabrikena. Den interna benchmarkingen ger en drivkraft för förbättring. I vissa länder är det dessutom ett krav att kunna påvisa att riskhantering bedrivs för att få vara med på upphandlingar.

¹⁰⁹ Lundin, Arne. 2005-06-01

3.2.5.4 Presentation av auditresultat

Presentationen upplevs som bra, lättillgänglig och pedagogiskt uppbyggd. Varje enhet tar del av sitt auditresultat men resultaten sprids inte mellan fabrikena om det inte finns ett särskilt intresse för det.¹¹⁰

3.2.6 Scania

3.2.6.1 Allmänt om företaget

Scania har 29 000 anställda, omsätter 55 miljarder SEK och finns i Europa, Latinamerika, Asien, Afrika och Australien. Företaget använder *Scania Blue* som de var med och utvecklade i slutet av 90-talet.

3.2.6.2 Riskhantering allmänt

Företaget har ett proaktivt angreppssätt och riskhanteringen är centralt styrd. Utöver denna centrala grupp finns lokala Risk Managers och brandskyddskoordinatorer på varje anläggning. Företaget har en RM-policy. Deras syfte med riskhantering är att förhindra person- och anläggningsskador. Det finns ett ökat intresse för riskhantering inom företaget, inte minst från ledningens sida. Lärdomar från incidenter sprids inte direkt ut i organisationen. Däremot insamlas statistik och på detta sätt kan tendenser till riskområden kartläggas.

3.2.6.3 Auditsystemet

Systemet utformades av företaget tillsammans med Willis för att de behövde ett enhetligt system med en gemensam riskbedömningsstandard. Förväntningen var att få ett lättöverskådligt och lättbegripligt system. Auditsystemet är applicerat på *produktionsanläggningar*, *eftermarknadssystem* samt *leverantörer* med fokus på brandförebyggande arbete. I framtiden kan *arbetsmiljö*, *miljö* och *hälsa* komma att inkluderas i systemet. Eventuellt kommer även mer *ogripbara områden*, som brott och skadestånd, att tillkomma. Inför varje besiktning lyfts problemområden från föregående år fram. Systemet används för intern benchmarking med en årlig utmärkelse. Ledningen är positiv till arbetet med systemet och avsätter de resurser som behövs. Systemet ger både en övergripande och detaljerad bild.

Företaget upplever att auditsystemet ger ett mer systematiskt riskhanteringsarbete som skapar ordning och reda. De anser vidare att arbetsmiljön har förbättrats samt att imagen gentemot försäkringsbolagen så väl som internt har blivit bättre.

3.2.6.4 Presentation av auditresultat

Företaget anser att presentationsformen är förträfflig då den är väldigt överskådlig och lättbegriplig. Alla anläggningar får ta del av en summering av samtliga utförda besiktningar.¹¹¹

3.2.7 SSAB Tunnpå

3.2.7.1 Allmänt om företaget

SSAB Tunnpå har 4 500 anställda och omsätter 12,7 miljarder SEK. De finns i ett 40-tal länder men huvuddelen av verksamheten är förlagd i Borlänge och Luleå. Företaget använder, förutom *Willis Blue*, det interna systemet *SW.IRMA* sedan tio år tillbaka. Respondenten har intervjuats med avseende på SW.IRMA.

¹¹⁰ Erlandsson, Claes. 2005-06-07

¹¹¹ Ekbäck, Mats. 2005-05-30

3.2.7.2 Riskhantering allmänt

Företaget arbetar proaktivt, systematisk och regelbundet genom att försöka finna tänkbara scenarier. På central nivå finns ingen RM-tjänst utan ansvaret ligger i linjeorganisationen. I Borlänge och Luleå finns Risk Managers som fungerar som en serviceavdelning i riskhantering. Företagets syfte med riskhantering är att säkerställa leverans till sina kunder. I framtiden tror företaget på en centralisering av arbetet med en samordnande funktion. Denna funktion skall även se till att lärdomar sprids inom hela organisationen och inte bara inom SSAB Tunnpå. Företaget försöker utnyttja de anställdas olika synsätt för att skapa en diskussion. I samband med det systematiska riskhanteringsarbetet bedrivs samtal om risker med arbetslagen i deras egen miljö. Företaget använder sig av intranätet för att berätta om incidenter och sprida annan viktig information. Större investeringar måste kunna motiveras.

3.2.7.3 Auditsystemet

Systemet införskaffades efter en incident som kunde ha fått allvarliga konsekvenser. Förhoppningarna var att kunna identifiera riskerna och att kontrollera dem. Det fanns ingen uttalad ekonomisk koppling vid systemets införskaffande. *Produktionsstörningar, leveransavbrott, kompetensbrist* samt *nyckelpersoner* är områden som systemet är applicerat på idag. Eftersom SW.IRMA mäter konsekvensen i pengar upplever företaget att områden som IT, arbetsmiljö, personskada och yttre miljö inte passar in i systemet. I framtiden hade företaget uppskattat om *arbetsmiljö, personskada* och *miljö* kunde presenteras i form av riskmatriser, detta främst för myndigheter. Det finns även önskemål om att kunna få en finansiell sammanställning och att systemet blir internetbaserat så att respektive ansvarig kan komma åt det på ett enkelt sätt. Systemet används för intern benchmarking, vilket ger en väldig drivkraft för riskhanteringsarbete på avdelningarna. Någon utmärkelse finns däremot inte. Systemet utförs på en övergripande nivå. Företaget har gjort jämförelser med en detaljrik konsultutredning och konstaterat att det övergripande synsättet är tillräckligt för att hitta riskerna.

Företaget upplever att systemet ger ett riskmedvetande och att resultaten kan användas som investeringsunderlag. Systemet ger även en möjlighet till beslutsfattande på rätt nivå. Vidare erhålls en överskådlighet, sänkta försäkringspremier samt möjlighet till intern benchmarking. Systemet har påverkat organisationen genom att en ny riskhanteringstjänst, som på sikt kan komma att få en central funktion, har skapats. Företaget upplever att kunder och leverantörer som gör auditeringar hos företaget ser SW.IRMA som ett bra argument för samarbete.

3.2.7.4 Presentation av auditresultat

Presentationen med diagram och sorteringsfunktioner är tydlig. Trots att sannolikhet är ett svårt begrepp är diagrammen ändå lätta att förstå. Resultaten sätts upp på anslagstavlan så att de finns tillgängliga för alla.¹¹²

3.2.8 Swedish Match

3.2.8.1 Allmänt om företaget

Swedish Match har 15 000 anställda och omsätter 13 miljarder SEK. De har tillverkning i sexton länder runt om i världen och försäljning i 140 länder. Företaget har tidigare använt Aon Sweden ABs auditsystem *Freja* som endast behandlade brandsäkerhet. De har precis börjat använda Aons *FRiME*.

¹¹² Sigrand, Christer. 2005-06-02

3.2.8.2 Riskhantering allmänt

Företaget har hittills främst arbetat reaktivt. De har ingen ansvarig på central nivå. På lokal nivå finns en Loss Prevention Officer på varje enhet samt en gemensam samordnare för dessa. Då riskhanteringsfrågor tidigare ej har prioriterats finns ingen policy eller uttalat syfte med riskhanteringen. I framtiden kommer riskhanteringsarbetet att lyftas fram och det proaktiva arbetet att öka. Något riskhanteringsteam på central nivå kommer dock inte att bli aktuellt. Kommunikationen inom företaget fungerar bra nedåt i organisationen men åt andra hållet är det mer tungrott. Ledningen prioriterar arbetet med riskhantering men i dagsläget avsätts inga resurser för ändamålet. Enligt respondenten kan en anledningen till detta vara avsaknad av kunskap om vad som krävs.

3.2.8.3 Auditsystemet

Företaget efterfrågade ett mer dynamiskt system än Freja för att möjliggöra jämförelser mellan olika anläggningar och därför introducerades FRiME. Förväntningarna var att få reda på riskerna och att få en extern bedömning av de olika anläggningarna. Systemet används för att motivera medarbetare genom att jämföra hur bra en anläggning är i förhållande till sina tillgångar. Systemet är applicerat på *brand, anläggningstekniska installationer (utilities), naturkatastrofer (national hazards), affärsrelationer (relations), IT, byggnader, transport, energi* och *socialt ansvarstagande*. Systemet kommer att användas för intern benchmarking på vissa nivåer. Eftersom anläggningarna ser så olika ut är benchmarking inte möjlig mellan alla anläggningar. Företaget hoppas på att auditsystemet i framtiden skall komma att användas i stor utsträckning och att resultaten kan vara till nytta i det kontinuerliga arbetet även utanför inspektionerna. Systemet kommer att användas på en övergripande nivå men med detaljer på de områden som viktas högt.

Företaget upplever att systemet ger en överblick gällande deras riskstatus, ett engagemang och stolthet bland de anställda och en bättre objektiv bedömning eftersom samma person inspekterar samtliga anläggningar.

3.2.8.4 Presentation av auditresultat

Företaget upplever det positivt att kunna se resultaten växa fram direkt och slippa vänta på rapporten. I framtiden skulle det från företagets sida eventuellt vara önskvärt att kunna få en presentation utifrån ett geografiskt perspektiv. Företagets Loss Prevention Officers, samordnaren, divisionscheferna samt fabrikscheferna tar del av presentationen.¹¹³

3.2.9 Sydkraft

3.2.9.1 Allmänt om företaget

Sydkraft, som ingår E.ON-koncernen, har 6 500 anställda i Norden, omsätter 26 miljarder SEK och har verksamhet i Sverige, Danmark, Finland samt Polen. Företaget använder *Sydkraft Blue* sedan 2002.

3.2.9.2 Riskhantering allmänt

Företaget arbetar proaktivt med riskhantering genom att primärt se till att policyn och guidelines är utformade på rätt sätt för att därefter kontrollera att de efterlevs. Omvärldsrisker hanteras centralt medan processrisker hanteras nedifrån och upp. Företagets syn på riskhantering grundar sig på COSO. De har en policy som bland annat innebär att företaget generellt ej skall ta några risker som kan resultera i att mer än 0,25% av deras sysselsatta kapital kan gå förlorat. Ambitionen är att utåt visa att företaget arbetar med riskhantering. Företaget har idag många myndighetskrav på sig och de

¹¹³ Gamhed, Kenth. 2005-05-31

tror att riskhanteringsarbetet i framtiden kommer att öka allt eftersom kraven blir större. I framtiden kommer riskhanteringsavdelningen att gå från att vara en utförande enhet till att bli en stödjande enhet. Det finns ett skede- och incidentrapporteringsystem där incidenter värderas och lärdomar från dessa sprids genom organisationen. För att få resurser avsatta för riskhantering måste de kunna motiveras.

3.2.9.3 Auditsystemet

Systemet införskaffades för att kunna följa upp internkontroller, policyn och guidelines. Förväntningarna var att få ett enkelt sätt att kommunicera operationella fysiska risker både uppåt och nedåt i organisationen samt få ett upphandlingsunderlag gentemot försäkringsbolagen. Det fanns även önskemål om att systemet skulle vara lättillgängligt, strukturerat, pedagogiskt uppbyggt samt enkelt att använda för benchmarking. De områden som täcks in av systemet är *brand, säkerhet, maskinskada, kontinuitetsplaner, IT- och informationssäkerhet* samt *miljö*. I framtiden kan *arbetsmiljö* bli ett aktuellt appliceringsområde. Besiktningarna utförs av en representant från Willis, dock utan företagets medverkan. Systemet används för intern benchmarking samt intern premiesättning. Företaget hoppas att auditsystemet i framtiden skall kunna kopplas samman med andra system som företaget använder sig av. Detaljgraden varierar beroende på hur en anläggning är klassad.

Företaget anser att systemet ger ett enkelt sätt att kommunicera och att beslutsnivån tydliggörs. Historik och trender framgår av systemet, likaså erhålls en god överblick. Dessutom ger systemet en trovärdighet på återförsäkringsmarknaden. Ekonomiskt sett upplever företaget att utgiften står väl i förhållande till effekten och de tror inte att några större vinster gjorts.

3.2.9.4 Presentation av auditresultat

Företaget upplever att presentationen gör det enkelt att tillgodogöra sig budskapet. Alla som är involverade i riskhanteringsarbetet tar del av presentationen.¹¹⁴

3.2.10 Trelleborg

3.2.10.1 Allmänt om företaget

Trelleborg har 23 000 anställda i 42 länder runt om i världen och omsätter 24,4 miljarder SEK. Företaget använder *Trelleborg Blue* sedan 2001.

3.2.10.2 Riskhantering allmänt

Företaget arbetar proaktivt med riskhantering. På central nivå finns två tillsatta tjänster. Utöver dessa finns sex regionala Risk Managers. Företaget har en RM-policy och deras syfte med riskhantering är att minska kostnader i form av minskade egendomsskador och produktionskador samt att skydda anställda. Ambitionen är inte att hitta alla risker utan att eliminera de stora farorna. I framtiden önskar företaget att riskhantering skall ingå i den dagliga verksamheten för platscheferna. De olika anläggningarna drar inte nytta av varandras lärdomar vid incidenter eller liknande så kommunikationsmässigt finns det utrymme för förbättringar. Ledningen har relativt stort fokus på riskhantering och de besparingar som kan påvisas från ett projekt läggs på nästa.

3.2.10.3 Auditsystemet

Systemet införskaffades på chefsjuristens initiativ. Förväntningarna var att få en enhetlig, snabb kartläggning av riskbilden, kunna mäta förbättringar samt att marknadsföra sig gentemot försäkringsbolaget. Systemet är i dag applicerat på *egendom* och *arbetsmiljö*. *Ansvars- och miljörisker* är områden som inom en snar framtid kommer att inkluderas i systemet. *Finansiella risker* ses som ett

¹¹⁴ Svensson, Bengt. 2005-06-08

framtida appliceringsområde. Systemet används för intern benchmarking, dock utan någon intern utmärkelse eller liknande. Systemet utförs främst övergripande men där företaget haft många skador utförs det mer detaljerat.

Systemet ger en mätbarhet; företaget ser att tiden de sätter in ger utdelning. Det ger vidare en profilering mot försäkringsbolagen och det upplevs även viktigt att kunna visa för kunder och aktieägare att företaget jobbar med riskhantering. Organisatoriskt sett har systemet genererat ett tydligt riskägande. I framtiden hoppas företaget att systemet skall ge en större möjlighet till kommunikation mellan olika siter och huvudkontoret. De önskar även en större kontinuitet i arbetet samt en bättre internkontroll.

3.2.10.4 Presentation av auditresultat

Presentationen upplevs bra med sin överblickbarhet samt möjlighet att borra sig ned i systemet. Företaget önskar en större öppenhet mellan enheterna och skulle gärna vilja gå en nivå längre ned med länkar till underhållsingenjörer och information om best practice. Siterna har tillgång till sina egna resultat och kan jämföra sig med övriga siter.¹¹⁵

3.2.11 Mervärdessammanställning

Nedanstående tabell illustrerar de aktuella företagens inställning till ett antal mervärden som auditsystem kan tänkas ge.

	Alfa Laval	Eka Chemicals	Gambro	Höganäs AB	Mölnlycke Health Care	Scania	SSAB Tunplåt	Swedish Match	Sydkraft	Trelleborg
Bättre struktur	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Mer överskådligt	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ej missa någon risk	Ja	Ja	Ja	Vet ej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Ekonomiskt	Vet ej	Ja	Ja	Vet ej	Vet ej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Image	Ja	Ja	Nej	Ja	Vet ej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Policy	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Vet ej	Nej	Delvis	Delvis	Delvis
Säkerhet	Ja	Ja	Ja	Vet ej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trygghet	Vet ej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Arbetsmiljö	Nej	Ja	Ja	Vet ej	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Miljö	Nej	Delvis	Nej	Vet ej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
Kvalitet	Nej	Delvis	Nej	Vet ej	Nej	Delvis	Ja	Ja	Nej	Ja
Underlätta certifiering	Vet ej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Delvis	Ja	Vet ej	Ja
Uppfylla branschkrav	Ja	Ja	Nej	Vet ej	Nej	Delvis	Ja	Ja	Delvis	Ja
Intern benchmarking	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 2. Av företagen upplevda mervärden.

¹¹⁵ Stenblom, Lars G. 2005-06-02

4 Analys

4.1 Auditsystem

Det tankesätt som författarna anser prägla samtliga auditsystem kommer ur PDCA-cykeln:

Plan	Fastställande av syfte med auditering
Do	Genomförande av auditering
Check	Utvärdering av resultat från auditering
Act	Genomförande av givna rekommendationer

För att få en god kontinuitet i arbetet är det viktigt att inte stanna efter *act* utan att se processen som en cykel. Författarna anser vidare att det inför varje ny auditeringsomgång är viktigt att på nytt ta ställning till vilket syfte auditeringen har. På så sätt hålls PDCA-cykeln levande och väl anpassad för ändamålet.

4.1.1 Jämförelser mellan systemen

Som nämnts tidigare är det viktigt att vid jämförelse beakta de olikheter som finns systemen emellan. Trots att systemen kan ha olika fokus anser författarna det vara möjligt att dra vissa generella slutsatser, detta då systemens huvudsakliga syfte är det samma; benchmarking. De system som har studerats i rapporten anser författarna kunna delas upp i två huvudgrupper; externa och interna system. Till de externa systemen räknas FRiME, Aon Auditor, Willis Blue samt Pandora från Zurich. SW.IRMA och Administrativ SHM-revision anses vara interna system då dessa hanteras företagsinternt och utförs utan medverkan av någon extern part. Fördelen med de externa systemen är att oberoende granskning skapar trovärdighet för företaget, vilket flera av de intervjuade företagen nämnt som positivt. De interna systemen bidrar inte, enligt författarna, i samma utsträckning som de externt utförda systemen till att öka trovärdigheten externt. Däremot kan de vara mer lättillgängliga för användaren då arbete med denna typ av system inte är beroende av en extern part. Det finns på så sätt möjlighet till en större kontinuitet i riskhanteringsarbetet.

En av de största skillnader som iakttagits de externa systemen emellan är huruvida de är internetbaserade eller ej. Genom att kunden har tillgång till utvalda delar av systemet via internet kan förändringar och genomförda åtgärder införas i systemet direkt. Författarna anser att kunden i och med detta i större utsträckning kan känna ökad möjlighet till påverkan av systemet. Även kommunikation mellan den externa granskaren och kunden blir på detta sätt mer kontinuerlig. Internetbaserade system är något som författarna är övertygade om kommer att öka i användning framöver.

Oavsett internt eller externt system är det önskvärt att besiktning och auditering av ett företags samtliga anläggningar utförs av samma person. Förutsättningen för att möjliggöra intern benchmarking är att bedömningen utgår från samma bas. Att helt undvika subjektiva bedömningar är omöjligt men genom att använda sig av en och samma auditör begränsas subjektiviteten till en persons bedömningar. Det finns dock problem med detta arbetssätt. För företag med stor geografisk spridning kan det, på grund av tidsbrist, vara direkt omöjligt att låta samma person besöka samtliga anläggningar. Ännu ett problem med detta förfaringsätt är avsaknad av kännedom om specifika lokala lagar och normer. En lösning kan vara att låta olika personer med lokal anknytning, men som genomgått samma företagsinterna utbildning, auditera de skilda anläggningarna. För att ytterligare säkerställa standarden kan det vara lämpligt att, som sker på Eka Chemicals, genomföra en regelbunden kalibrering auditörerna emellan. Genom att använda sig av lokala representanter kringgås även språkliga och kulturella barriärer, vilket i sin tur kan bidra till en större förståelse från

linjeorganisationen för arbetet med auditsystemet. Vilket som är mest ekonomiskt försvarbart i längden, att välja en central eller flera lokala auditörer, får varje företag ta ställning till.

4.2 Reflektioner kring företagen

Gemensamt för de flesta företagen är att de anser sig arbeta proaktivt med riskhantering. De har därmed tagit ställning till hur riskhantering skall bedrivas och arbetar aktivt med att bli bättre. Detta arbetssätt kan härröras ur PDCA-cykeln med ständiga förbättringar som viktigt inslag. Flera av företagen har nämnt möjligheten till att se förbättringar genererade av riskhanteringsarbete som ett av de mervärden arbete med auditsystem ger.

Nedanstående reflektioner speglar de faktorer som författarna upplevt som anmärkningsvärda, rörande såväl arbete med respektive auditsystem som riskhantering generellt.

4.2.1 Alfa Laval

Företaget poängterar starkt att närvaro och engagemang, vilket erhålls genom arbete med auditsystem, krävs för ett lyckat riskhanteringsarbete. Detta resonemang tillsammans med ett väl utvecklat system för incidentrapportering, vilket företaget har, kan kopplas till isbergsteorin. Genom att ta itu med tillbudsorsakerna kan allvarigare olyckor förebyggas. Även företags ambition att motivera riskhanteringsarbete genom att skapa förståelse hos de anställda kan minska antalet tillbud som i sin tur kan minska antalet olyckor. En frekvent interagering mellan central och lokal nivå anses av författarna stimulera riskhanteringsarbetet genom att medarbetarna ser att arbetet har hög prioritet på central nivå. En frekvent interagering ger även möjlighet till återkoppling från båda håll. En sådan återkoppling skulle kunna vara att påvisa samband mellan insats och rankning i auditsystemet, något som företaget skulle uppskatta att kunna göra. En ömsesidig kommunikation kring riskhantering kan, rätt utnyttjad, minska risken för att systemet ses som ett i raden, vilket till viss del är fallet idag enligt respondenten.

4.2.2 Eka Chemicals

Eka Chemicals är speciellt så till vida att företagets verksamhet regleras av hårda lagkrav. Detta har drivit företaget till att arbeta aktivt med riskhantering i flera år. Eka Chemicals har kommit långt i arbetet med auditverktyget. Detta märks inte minst genom att företaget har planer för en decentraliserad riskhanteringsorganisation efter att ha arbetat centralt med dessa frågor sedan tidigt 90-tal. En orsak till detta nya angreppssätt kan vara att företaget har uppnått en inneboende säkerhetskultur där riskhantering har blivit en naturlig del av det dagliga arbetet och genomsyrar organisationen.

Anmärkningsvärt är också att Eka Chemicals är det näst minsta av de undersökta företagen men att de trots detta, enligt författarnas uppfattning efter intervjun, kommit längst när det gäller riskhantering. Detta kan, utöver de hårda lagkraven, bero på att företaget tillhör en stor koncern och på så sätt har tillgång till resurser utöver de egna samt att de lyder under Akzo Nobels RM-policy. Av Akzo Nobels hemsida framgår att företaget ser till inte bara de anställdas säkerhet utan även omvärldens. Detta kan vara en förklaring till att Eka Chemicals auditsystem inte primärt drivs av ett ekonomiskt vinstintresse. Ett steg i att uppfylla önskan om säkerhet för anställda och omvärlden kan vara att Eka Chemicals auditsystem även inkluderar entreprenörer. Det faktum att företaget vill framhäva vikten av att inkludera parametrar som mänskligt felande och samhällsansvar tyder på en förståelse för helheten där inte bara tekniska risker uppmärksammas.

4.2.3 Gambro

En intressant aspekt som framträdde under intervjun var att med användande av ett enhetligt system minskar dels den subjektivitet som är oundviklig när flera olika personer inventerar anläggningarna. Dels undviks helt den subjektivitet som tidigare uppkom när en person skulle sammanställa resultat från ovanstående inventeringar utan att kanske ens vara överens om utfallet. Att personen som har ansvaret på företaget tror på det material han/hon får i händerna skapar ett förtroende för systemet och en vilja att arbeta i enlighet med det. När fler personer gör samma besiktning kan eventuellt fler risker upptäckas beroende på respektive parts intresse eller fokus. Genom att arbeta utifrån en gemensam databas, som de externa systemen bygger på, bör dock samtliga risker täckas in oberoende av om det är en och samma eller flera olika personer som utför besiktningarna. Vid samarbete med endast en inspektör kan det däremot, enligt författarna, vara lättare att skapa ett nära samarbete där båda parter intressen kan tillvaratas.

4.2.4 Höganäs AB

Företaget utmärker sig genom att, enligt respondenten, anse sig ha arbetat färdigt med auditsystemet efter att ha auditerat samtliga anläggningar en gång. Detta synsätt skiljer sig från PDCA-cykeln med dess grundtanke om en fortlöpande process. En bidragande orsak till företagets förhållningssätt till systemet kan vara att detta inte har genomstrukturerat organisationen. För att detta skall vara möjligt krävs, enligt författarna, en enad och välinformerad ledning. Dessutom ställer det krav på en väl fungerande kommunikation, något som respondenten upplever att företaget saknar.

4.2.5 Scania

Scania var det företag som tillsammans med Willis utvecklade Blue-systemet. Att ta steget till att initiera ett nytt system tyder, enligt författarna, på ett starkt intresse för att förbättra riskhanteringen inom företaget. Genom detta starka engagemang blir motivation till att använda systemet på bästa sätt en naturlig följd. Ett exempel på detta kan vara företagets vilja att inkludera mer ogripbara områden, så som brott och skadestånd, i auditsystemet. Företaget försöker också, i enlighet med PDCA-cykeln, hitta problemområden genom att samla in statistik över incidenter för att möjliggöra ständiga förbättringar. Företaget arbetar tydligt med ett proaktivt tänkande.

4.2.6 SSAB Tunnpå

SW.IRMA, som SSAB använder, utförs helt internt. En annan stor skillnad mot de övriga systemen, som främst bedömer konsekvensen, är att SW.IRMA utgår från två parametrar; konsekvensen mätt i monetära enheter samt sannolikhet för det inträffade scenariot. Författarnas uppfattning är att det blir enklare att motivera en åtgärd och att få bekräftelse på att arbetet ger utdelning när konsekvensen har en prislapp. Detta resonemang stöds av motivationsteorin då attityd till konsekvensen lättare skapas då denna är tydlig.

Systemet införskaffades till följd av en incident vilket ger en stark koppling mellan systemet och verksamheten. Detta kan ha påverkat medarbetarnas engagemang vid uppstarten och medverkat till en underlättad implementering av systemet. Företaget är mån om att utnyttja de anställdas kompetens och att ta tillvara på deras olika synsätt och åsikter. På så sätt får de inte bara en tillförlitlig riskbild utan även ett förtroende bland de anställda. Detta förtroende är viktigt då det gäller att uppnå en rapporterande organisation, där ingen drar sig för att anmäla även egna misstag. Detta är ett steg på vägen mot en god säkerhetskultur.

SSAB har genom att jämföra detaljerade konsultutredningar med sina egna övergripande undersökningar konstaterat att skillnaderna mellan dessa är väldigt små, varför det övergripande

synsättet bedöms som tillräckligt i de flesta fall. Denna handling visar på ett engagemang och en vilja att arbeta med riskhantering på rätt sätt genom att kritiskt granska det egna arbetssättet.

4.2.7 Swedish Match

Swedish Match tar idag hänsyn till varje anläggnings förutsättningar vid benchmarking, något som företaget inte gjorde tidigare. På detta sätt får alla anläggningar en ärlig chans till rättvis bedömning. För medarbetarna på respektive anläggning kan detta vara stimulerande, dock är det inte självklart den bästa lösningen sett ur ett koncernperspektiv. Om benchmarking ligger till grund för investeringsbeslut kan felprioriteringar göras eftersom alla anläggningar inte nödvändigtvis är lika betydelsefulla.

4.2.8 Sydkraft

Sydkraft tillhör, liksom Eka Chemicals, en stor koncern och har även de hårda myndighetskrav på sig. Detta märks i form av ett välutvecklat och engagerat säkerhetsarbete som i Sydkrafts fall grundar sig på COSO. Fördelen med detta synsätt är att riskbilden ses ur många perspektiv vilket i företagets fall är viktigt då deras produkt är basal för samhället. Eftersom företaget arbetar aktivt med riskhantering även utanför auditsystemet upplever författarna att systemet inte ses som en drivkraft för riskhantering utan snarare som ett kontrollsystem. Företaget är inte heller involverade i besiktningen utan denna görs helt externt av en representant från försäkringsmäklaren.

Företagets policy om att ej ta risker som äventyrar mer än 0,25 av det sysselsatta kapitalet visar på ett genomtänkt ställningstagande. Att koppla risker till ekonomiska konsekvenser ger en påtaglighet som enligt författarna kan kopplas till motivationsteorin och är en stark drivkraft för ett aktivt riskhanteringsarbete. Även den interna premiesättningen, som styrs av systemet, kan påverka motivationen för riskhantering genom en tydlig ekonomisk koppling. Som beskrevs i 2.3.1 krävs både tillfälle och motivation för att arbete skall bli utfört. Genom att skapa möjligheter, i form av resurser, att utföra riskreducerande åtgärder samt att tydligt påvisa de konsekvenser som kan bli följden av det utförda arbetet skapas förutsättningar för en förbättrad riskhantering. Det första villkoret uppfylls genom att krav på riskhantering ställs samt att resurser avsätts. För att uppfylla det andra villkoret anser författarna att ett förhållningssätt som det på Sydkraft är lämpligt. Genom att fastställa en övre gräns för vilka risker som är acceptabla och sedan sätta en prislapp på varje risk blir det enkelt att skapa attityder till varje möjlig konsekvens efter en handling. En handling kan i detta fall utgöras av en riskreducerande åtgärd eller ett ignorering av risken. Attityden till konsekvensen kombinerad med förväntan att just denna konsekvens inträffar resulterar i en vilja eller ovilja att utföra handlingen.

4.2.9 Trelleborg

Trelleborgs riskhanteringsarbete finansieras genom att påvisbara besparingar från tidigare projekt investeras i de följande. Så länge besparingar görs, vilket hittills varit fallet, finns det alltså resurser att tillgå. Eftersom företaget ännu inte stött på några större motgångar sett ur ett riskhanteringsperspektiv är det för tidigt att dra några slutsatser angående ställningstagande för utdelande av resurser om situationen förändras.

Respondenten anser att auditsystemet tydliggör riskägandet. Detta anses av författarna som positivt då det möjliggör beslutsfattande på rätt nivå samt att resurser kan tilldelas på ett bättre sätt.

4.3 Intressenter

Då samtliga av de intervjuade företagen tillhör kategorin multinationellt etablerade företag med en producerande verksamhet kan det vara svårt att dra några allmängiltiga slutsatser för företag som inte faller inom dessa referensramar. Författarna är dock av uppfattningen att systemen, som de är utformade i dagsläget, lämpar sig bäst på produkthanterande företag, med en verksamhet bestående av produktion, lagerhållning, distribuering etcetera. Systemen anses ej optimala för rena tjänsteföretag då det under intervjuernas gång har framkommit att exempelvis ett område som arbetsmiljö är svårt att mäta och därmed betygsätts. Författarna anser vidare att ett företag, för att vara en lämplig intressent, bör ha ett flertal anläggningar. Detta då benchmarking är ett huvudsyfte med auditsystem. Dock behöver de inte, som de intervjuade företagen, vara multinationellt etablerade för att vara lämpliga intressenter.

Utöver nyss nämnda faktorer anser författarna, efter genomförda intervjuer, att det finns ännu ett antal parametrar som gör ett företag till en lämplig intressent för auditsystem. Vissa organisatoriska förutsättningar har identifierats och beskrivs nedan.

4.3.1 Proaktiv riskhantering och feltyper

Samtliga aktuella företag anser sig ha en proaktiv riskhantering. Genom detta förebyggande arbetssätt ökar möjligheterna till att hitta de latenta förhållanden som kan ge upphov till tillbud och olyckor. Detta kan med fördel användas för att på managementnivå söka efter brister som kan leda till fel på operatörsnivå. Exempelvis kan bristfällig personalvård eller arbetsmiljö resultera i att operatörer gör onödiga fel. Med ett proaktivt arbetssätt kan dessutom de aktiva felen, som kan ha sitt ursprung i latenta förhållanden, till viss del minskas. Detta kan enligt författarna främst ske genom god kommunikation och double loop learning. Genom att operatören görs uppmärksam på frekvent förekommande fel och kritiska moment kan felfrekvensen minskas.

4.3.2 Proaktiv riskhantering, TQM, PDCA och säkerhetskultur

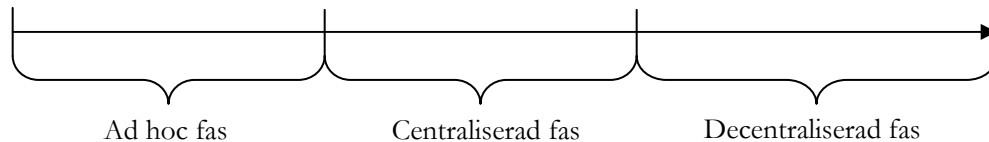
Författarna ser Total Quality Management (TQM) som ett sätt att, genom ett proaktivt riskhanteringsarbete, få en inneboende säkerhetskultur. Säkerhetsfokusering, ständiga förbättringar och ständigt lärande, en aktivt engagerad ledning, delaktighet på samtliga nivåer och processororientering är samtliga parametrar som leder till att hela organisationen genomsyras av en aktiv riskhantering. Författarna upplever att de flesta av de aktuella företagen ser säkerhet som ett brett begrepp inkluderande såväl interna som externa intressen. Arbete med auditsystem ger goda förutsättningar för ständiga förbättringar och lärande genom en central uppsamling av både brister och styrkor. Att samtliga företag avsätter resurser för riskhantering tyder enligt författarna på att de har en engagerad ledning. De brister författarna ser hos företagen utifrån TQM återfinns i de två sistnämnda parametrarna; delaktighet på samtliga nivåer och processororientering. Dessa bottnar båda i kommunikation, något som många av respondenterna själva uppger som ett problemområde. Med en bättre kommunikation mellan företagets olika nivåer och en väl inarbetad double loop learning skulle statusen på dessa parametrar kunna förbättras. Genom att arbeta utifrån TQM i kombination med PDCA-cykeln kan bestående förbättringar uppnås.

4.3.3 Modell för det organisatoriska riskhanteringsarbetets utveckling

Majoriteten av de aktuella företagen har en centralt styrd riskhanteringsorganisation. På central nivå finns oftast en eller ett par tjänster men det dagliga arbetet sker i linjeorganisationen där riskhantering är en av många arbetsuppgifter. Företagen har olika förhållningssätt till riskhantering och har kommit olika långt i arbetet med detta. De flesta använder auditsystemet kontinuerligt och följer därmed PDCA-cykeln medan andra ser systemet som en engångskontroll. Det senare synsättet kan bero på

att riskhantering inte har lika stort fokus som hos tidigare nämnda företag. Med en uttalad RM-policy, vilket många företag saknar i dagsläget, kan arbetet hamna i fokus och bli kontinuerligt. Med en tydligt formulerad målsättning för riskhantering underlättas arbetet med att uppfylla målen genom att samtliga medarbetare vet vilka de övergripande målen är. Ytterligare ett förhållningssätt är att använda systemet enbart som ett kontrollverktyg. En anledning till detta kan vara att företaget arbetar aktivt internt med riskhantering och har kommit så pass långt i processen att auditsystemet endast fyller en funktion som extern granskning.

Författarna skulle vilja se det organisatoriska riskhanteringsarbetet som en process i tre faser:



Figur 12. Modell för det organisatoriska riskhanteringsarbetets utveckling

Ad hoc

Varje anläggning bedriver själv sin riskhantering utan någon central samordning eller standard. Kvaliteten på riskhanteringen kan härmed variera stort mellan anläggningarna bland annat beroende på vilka nationella lagar och krav som styr samt hur engagerad personalen är. En regelbunden ömsesidig riskkommunikation mellan ledning och linjeorganisation är ingen självklarhet. Anledningar till att lämna denna nivå för nästa kan vara ledningens önskan om en enhetlig standard samt att få en tydlig ansvarsfördelning.

Centraliserat

Det finns en central, styrande och/eller samordnande, funktion för riskhantering. Det dagliga arbetet utförs dock på lokal nivå. Ett mer eller mindre uttalat syfte med riskhantering, exempelvis i form av en RM-policy, finns. Organisatorisk double loop learning underlättas då någon på central nivå kan samla in och sammanställa information från varje enhet samt vidarebefordra denna till hela organisationen. Kontinuitet och dokumentation blir ett naturligt inslag i arbetet. När denna fas är väl inarbetad och riskhanteringsarbetet genomsyrar hela organisationen, det vill säga en inneboende säkerhetskultur har uppnåtts, kan det bli aktuellt att gå vidare till nästa fas.

Decentraliserat

I denna fas har den styrande och/eller samordnande centrala funktionen ersatts av en kontrollerande. Arbetet med riskhantering bedrivs decentraliserat i enlighet med företagets RM-policy. Riskhantering har, genom en inneboende säkerhetskultur, blivit en naturlig del av det dagliga arbetet för samtliga medarbetare. För att bekräfta att policyn efterlevs kan eventuellt stickprov utföras på initiativ från central nivå. När ett företag når denna fas arbetar företaget med strävan efter ständiga förbättringar enligt PDCA och TQM.

Väsentligt i samtliga faser är ledningens engagemang. I ad hoc fasen krävs att ledningen initierar en samordning för att arbete med ett auditsystem skall bli aktuellt. I nästa fas krävs att resurser i form av tid och pengar avsätts samt att förutsättningar för att möjliggöra vidareutveckling i riktning mot den tredje fasen skapas. Nämnda förutsättningar innefattar engagemang hos samtliga medarbetare och kontinuitet. Trots att ledningen i den tredje fasen inte har något direkt pådrivande ansvar är det av

stor vikt att de utåt visar ett tydligt engagemang för det fortsatta arbetet. Om detta saknas finns det risk för att företagets riskhantering ej vidareutvecklas eller rent av tar ett steg tillbaka.

4.3.3.1 Modellen applicerad på de intervjuade företagen

De i rapporten studerade företagen återfinns samtliga i den centraliserade fasen, dock har de kommit olika långt inom denna. Ett företag har planer på att ta steget till den decentraliserade fasen inom några år. Författarna anser att auditsystem kan vara aktuellt för företag i samtliga faser, dock med olika fokus och syfte. Auditsystemet kan ses som ett verktyg för att ta sig från en fas till nästa. I ad hoc fasen blir systemet ett samordnande redskap som möjliggör jämförelser mellan olika enheter. Ett centraliserat arbetssätt kan då bli en naturlig följd. I det centraliserade arbetssättet används auditsystemet för ständiga förbättringar. Efter en tid blir förändringarna mindre i omfattning och färre till antalet vilket leder vidare till den sistnämnda fasen.

Av de intervjuade företagen befann sig alla, som tidigare nämnts, i den centraliserade fasen. En anledning till att inget av de aktuella företagen kunde placeras i ad hoc fasen kan vara att samtliga av de utvalda företagen är stora, internationellt etablerade företag. För dessa är en någorlunda, på central nivå, strukturerad riskhantering nödvändig för företagets fortlevnad och anseende, vilket gör att ad hoc fasen inte är lämplig för dessa företag. Dock antas att ad hoc fasen har föregått den centraliserade fasen. Som tidigare behandlats har ett av företagen intentioner på att, inom några år, ta steget till den decentraliserade fasen. Denna fasförflyttning kan säkerligen, enligt författarna, även bli aktuell för de övriga intervjuade företagen. För detta krävs en väl inarbetad riskhantering som genomsyrar organisationen. Detta anser författarna kunna bli resultatet efter många års riskhantering, en engagerad ledning och väl insatta medarbetare som ser en koppling mellan riskhanteringsinsatser och resultat. Här kan auditsystemen spela en viktig roll.

4.4 Mervärden

4.4.1 Faktiska mervärden

Ett av huvudsyftena med auditsystem är att möjliggöra benchmarking. I vilken utsträckning de olika företagen kunnat använda sig av denna funktion varierar. En del företag har uppgett att deras anläggningar har så skilda verksamheter att benchmarking dem emellan inte är möjlig. Ett annat problem kan vara att olika anläggningar har olika förutsättningar och resurser vilket därmed inte genererar en rättvis jämförelse vid benchmarking utan kalibrering. Detta problem kan dock kringgås genom att varje anläggning endast jämförs med sig själv över tiden alternativt att de genom viktning jämförs i förhållande till sina tillgångar. Som nämnts tidigare i detta kapitel kan detta ur ett koncernperspektiv generera felprioriteringar om det finns skillnader i anläggningarnas strategiska betydelse.

För att intern benchmarking skall vara möjlig krävs att bedömningsunderlaget utgår från en gemensam bas. Genom arbete med auditsystem möjliggörs en enhetlig bedömning av samtliga enheter inom en koncern, oberoende av enheternas geografiska placering i förhållande till varandra.

Det primära syftet med ett auditsystem är att möjliggöra benchmarking och inte att hitta risker. Dock innebär auditering en grundlig genomgång av ett företags verksamhet där tidigare okända risker kan framträda. Detta resulterar i att säkerheten ökar.

Införandet av ett auditsystem kan få olika ekonomiska konsekvenser. På kort sikt kan positiv ekonomisk påverkan märkas genom sänkta försäkringspremier och att nya uppdrag blir aktuella då företaget kvalificerar sig för att vara med på upphandlingar. Förutom den löpande kostnad som auditsystem innebär kan en kortsiktig negativ påverkan bli att kostsamma riskförebyggande åtgärder genomförs. På sikt kan dessa dock vara ekonomiskt besparande genom ökad säkerhet och därmed

färre produktionsstopp och olyckor. Utöver detta kan ett bra riskhanteringsarbete på lång sikt generera nya kunder, en positiv samhällsopinion och ett bättre förhandlingsläge hos försäkringsgivare. När det gäller ekonomisk påverkan ges inget enhetligt svar hos de tillfrågade företagen. Hos vissa företag har den ekonomiska kopplingen varit uppenbar medan andra anser det vara för tidigt att uttala sig i frågan.

4.4.2 Av företagen upplevda mervärden

Som nämnts tidigare i detta kapitel upplever många av företagen att möjligheten till att se i vilken grad förbättringar gjorts är ett mervärde. Samtliga företag anser att auditsystemet genererar en bättre struktur på riskhanteringsarbetet. De upplever även att riskbilden och riskhanteringsarbetet blir mer överskådligt. Systemen är tänkta att vara systematiskt och pedagogiskt uppbyggda något som denna undersökning bekräftar. Ett annat mervärde som de flesta företagen är eniga om är att tryggheten på företaget ökar. Detta kan gälla såväl den ekonomiska tryggheten för företaget som medarbetarnas upplevelse av att arbeta på en säker arbetsplats. Även här spelar den systematiska och pedagogiska uppbyggnaden in. Ledningen får, genom auditeringen, en bekräftelse på att riskhanteringen bedrivs som avsett.

Ytterligare ett mervärde som uppfattas av de flesta företag är att imagen förstärks både internt och externt. Den interna imagen kan sträcka sig från en stolthet över det egna företaget hos dess medarbetare till ökade resurser samt förbättrat anseende för riskhanteringsavdelningen hos ledningen. Yttre image kan röra återförsäkrare, leverantörer, kunder och samhället i stort. Att bli en attraktiv part i samhället kan innebära positiva konsekvenser för företaget; kommunen blir angelägen om att företaget stannar kvar och företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och samarbetspartner. Förbättrad intern och extern image kan även ses som ett resultat av den oberoende granskning som de externa systemen ger. Denna externa granskning ses av många av de aktuella företagen som ett mervärde eftersom det skapar trovärdighet då företaget inte agerar som sin egen granskare.

Många av företagen upplever att auditverktyg och RM-policy interagerar. Vissa företag menar att auditverktyget har resulterat i att en RM-policy initierats eller, om en sådan redan fanns, fått större fokus. Andra menar att det är policyn som styr auditverktyget och inte tvärt om. Variationerna i synsätt kan till stor del förklaras med vilken fas respektive företag befinner sig i. Företag i den centraliserade fasen på väg mot decentralisering upplever att policyn styr auditverktyget medan en del företag som inte kommit lika långt använder auditverktyget för att initiera eller skapa större fokus för en policy.

Mervärden som också nämnts under intervjuerna är att auditsystemen ger en drivkraft för systematiskt förbättrad riskhantering och att arbetet ökar medarbetarnas riskmedvetenhet. Att samtliga inom företaget tänker på de risker som omger verksamheten är ett steg i riktning mot den tredje fasen i författarnas modell som beskrivits tidigare i detta kapitel. De företag som använder sig av ett internetbaserat system upplever detta som positivt då de kan få en omedelbar återkoppling när förändringar görs. Detta genererar enligt motivationsteorin en förändrad subjektiv sannolikhet för en viss konsekvens av en handling och kan därmed ge en drivkraft mot förbättringar varför den direkta återkopplingen spelar en viktig roll. Denna aspekt ökar även kontinuiteten i arbetet och systemet blir en del av företagets vardag. Ytterligare ett omnämnt mervärde är att systemen genererar ett tydligt delegerat ansvar för varje risk och att det tydliggörs på vilken nivå ett beslut bör fattas. På detta sätt minimeras risken för att beslut faller mellan två stolar.

4.4.2.1 Framtida mervärden

Eftersom de flesta av de aktuella företagen inte har haft arbetsmiljö eller miljö som primära appliceringsområden i systemen har arbetet inom just dessa områden inte kommit så långt. Därför är det förklarligt att många företag inte känner att miljö och arbetsmiljö har påverkats i någon nämnvärd utsträckning än. Däremot talar de flesta om att detta är områden som kommer att få stort fokus i framtiden. Företagen upplever inte heller att kvalitet, underlättande av certifiering och uppfyllande av branschkrav är områden som påverkats i någon större utsträckning. Många anser att auditsystemet kan ha haft en påverkan på ovanstående områden men att kopplingen är mindre tydlig. Detta kan bero på att nämnda faktorer är svåra att mäta och därför inte är ideala parametrar för ett auditsystem.

Ett av företagen har en önskan om att i framtiden kunna ställa åtgärdskostnader i förhållande till den effekt de ger. Detta skulle kunna utgöra ett bra prioriteringsunderlag för kloka investeringar. Författarna anser dock att det krävs stora företagsspecifika kunskaper för att kunna beräkna kostnader för åtgärder varför det kanske inte är kostnadseffektivt att involvera externa parter i detta arbete. För de interna systemen skulle denna funktion kunna bli aktuell. Eventuellt skulle en funktion för åtgärdsberäkning kunna finnas tillgänglig i de externa systemen så att företagen själva kan föra in aktuella värden och få ett resultat presenterat för sig.

4.4.3 Av författarna upplevda mervärden

Författarna anser att auditsystem skapar goda möjligheter för double loop learning genom att en samordnare eller centralt engagerad person inom företaget samlar in information från samtliga anläggningar. Han/hon får då en översiktlig bild av eventuella problemområden och kan se vilka av dessa som kan finnas på fler enheter. Utifrån denna information kan medvetenhet om dessa problemområden spridas ut i hela organisationen. Att detta arbete underlättas med hjälp av ett auditsystem beror enligt författarna på att systemet är strukturerat och att ansvaret för utförandet vilar på en och samma person eller avdelning hos kunden oavsett vilken anläggning det gäller. Systemet skapar inte endast en kanal för tillbudsrapportering utan det kan även, om double loop learning bedrivs väl, uppmuntra medarbetare till att anmäla incidenter eftersom de ser att det leder till åtgärder. Via double loop learning blir organisationen både rapporterande och lärande, vilka är steg på vägen till att uppnå en god säkerhetskultur.

Allvarliga olyckor inträffar sällan vilket innebär att förbättringsprocessen skulle gå mycket långsamt om lärdom endast drogs av dessa. Tillbud kan därför bidra med värdefull kunskap. Med en förbättrad rapportering av tillbud anser författarna att dessa på ett bättre sätt skulle kunna analyseras, jämföras och på så sätt undvikas. Detta i sin tur resulterar, enligt isbergsteorin, i att antalet allvarliga olyckor minskar. Denna teori säger vidare att tillbud ofta orsakas av informationsbrister. Eftersom auditsystem, enligt författarna, skapar förutsättningar för en god dialog och därmed ett större informationsutbyte bör tillbud och därmed även antalet allvarliga olyckor minska. Detta resonemang stöds av att flera av de intervjuade företagen upplever att den allmänna riskmedvetenheten blivit bättre sedan auditsystemet infördes.

Att allvarliga olyckor inträffar är som tidigare nämnts sällsynt. Sannolikheten att de dessutom skall upprepas inom samma företag är ännu mindre. Genom att utföra benchmarking, inte bara företagsinternt utan även branschinternt och branschexternt, kan lärdomar via identifiering av gemensamma negativa nämnare dras och allvarliga olyckor förebyggas.

4.5 Presentationsform

Utformningen av presentationen är sådan att den skall vara lättillgänglig, strukturerad och deskriptiv. Detta bekräftas genom intervjuerna där samtliga företag, oavsett system, säger sig vara väldigt nöjda med det sätt på vilket auditresultaten presenteras. Författarna vill dock framhäva att för att kunna ta fram allmängiltiga kritiska framgångsfaktorer gällande presentationen skulle intervjuer behöva genomföras med företag som granskat och jämfört samtliga system. De aktuella företagen har inte satt sig in i alla de aktuella systemen och de har i många fall inte heller använt systemen mer än några år, varför en sådan slutsats ej kan dras. Dock kan en allmän diskussion föras, vilket sker nedan.

Företagen har, som påpekades ovan, inte ingående granskat presentationsmöjligheterna hos övriga system. Hade detta gjorts skulle kanske fler åsikter ha framkommit under intervjuerna. Dock är de flesta systemens presentationsform mycket snarlika och, enligt respondenterna, tillräckligt bra utformade för att uppfylla det avsedda syftet.

Samtliga företag upplever möjligheten till att se olika nivåer inom företaget, exempelvis koncernnivå eller anläggningsnivå, positiv. På detta vis kan materialet anpassas till mottagaren och det finns möjlighet att se exakta detaljer där så krävs samt att få översiktlig information. Ett företag har dock en önskan om att utöka detaljgraden på presentationen. Detta för att respektive anläggning exempelvis enkelt skall kunna komma i kontakt med rätt person för att kunna genomföra de rekommenderade åtgärderna. På detta sätt skulle, enligt författarna, inte endast en beskrivning av problemet erhållas utan även vägledning och därmed motivation till att lösa det.

En annan önskan som framkom var att möjliggöra presentation ur ett geografiskt perspektiv. Att erhålla en sortering efter land eller världsdel skulle kunna vara användbart för företag med global verksamhet.

5 Resultat

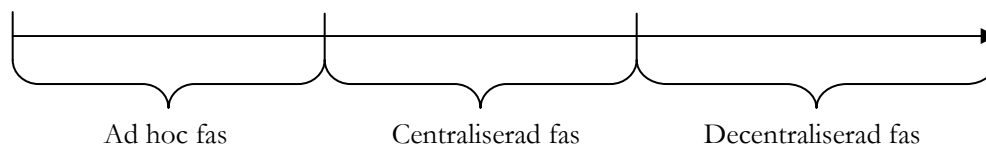
5.1 Intressenter

Författarna är av uppfattningen att systemen, i dess aktuella utformning, är bäst lämpade för produkthanterande företag. Rena tjänsteföretag anses inte vara optimala intressenter. Vidare anser författarna att ett företag för att vara en lämplig intressent bör ha ett flertal anläggningar, då benchmarking är huvudsyftet med auditsystem. Dock behöver de inte, som de intervjuade företagen, vara multinationellt etablerade för att vara lämpliga intressenter. Ytterligare en grundläggande förutsättning är att företaget har tillräckliga ekonomiska resurser att tillgå.

Gällande externa system har författarna utifrån genomförda intervjuer kommit till slutsatsen att samtliga företag som vill ha en extern granskning samt en enhetlig bedömning för hela koncernen är lämpliga intressenter för denna typ av auditsystem. Även de interna systemen är lämpliga för företag som efterfrågar en enhetlig bedömning. Däremot erhålls ingen oberoende granskning. Arbete med externa såväl som interna auditsystem gagnas av att företaget har en proaktiv inställning till riskhantering. Denna inställning kan visa sig i form av att företaget arbetar med TQM eller PDCA.

5.1.1 Kategorisering av intressenter

Utifrån följande modell, framtagen av författarna, gällande utvecklingen av det organisatoriska riskhanteringsarbetet har de intressenter som finns för auditsystem kategoriserats.



Figur 13. Modell för det organisatoriska riskhanteringsarbetets utveckling.

Auditsystemet kan användas i syfte att ta sig från en fas till nästa. I denna process är ledningens engagemang av stor vikt. Systemet blir i ad hoc fasen ett samordnande verktyg som möjliggör jämförelser mellan olika enheter varvid ett centraliserat arbetssätt kan bli en naturlig följd. Vad gäller det centraliserade arbetssättet används auditsystemet för att uppnå ständiga förbättringar. Efter en tid då förändringarna blir mindre i omfattning och färre till antalet kan en förflyttning till den decentraliserade fasen bli aktuell.

5.2 Mervärden

Auditsystem, såväl externa som interna, syftar huvudsakligen till att möjliggöra benchmarking. Vilka mervärden auditsystem genererar, utöver detta, beror i stor utsträckning på hur ett företag väljer att arbeta med systemet. Arbete med externa eller interna auditsystem kan vara ett sätt att få en bättre struktur på ett företags riskhanteringsarbete. För de företag där riskhantering redan fungerar väl internt kan den oberoende granskning som externa auditsystem ger spela en viktig roll inte minst när det gäller företagets image utåt.

Mervärdena har delats upp i tre huvudkategorier; faktiska, av företagen upplevda samt av författarna upplevda. Nedanstående mervärden bör ses som en sammanställning av samtliga identifierade mervärden varvid alla inte är gällande för samtliga företag.

5.2.1 Faktiska mervärden

- Benchmarking, såväl intern som extern, möjliggörs
- Nya riskområden kan identifieras med möjlighet till ökad säkerhet som följd
- Ett bättre förhandlingsläge hos försäkringsgivare kan ge sänkta försäkringspremier
- Möjligheter till att få nya uppdrag och kunder skapas då företaget kvalificerar sig för upphandlingar

5.2.2 Av företagen upplevda mervärden

- Genomförda förbättringar kan ses
- Riskhanteringsarbetet får en bättre struktur
- Riskbilden blir mer överskådlig
- En bekräftelse på att riskhantering bedrivs som avsett erhålls och skapar trygghet
- Trovärdighet skapas genom extern granskning
- Image såväl intern som extern förstärks
- En riskhanteringspolicy kan skapas eller, om en sådan redan finns, hamna mer i fokus
- En drivkraft för systematisk förbättring erhålls
- Riskmedvetenhet hos medarbetare ökar
- Motivation till att verkställa åtgärder erhålls genom den omedelbara återkoppling som internetbaserade system ger
- Ansvar blir tydligt delegerat
- Vilken nivå beslut bör fattas på tydliggörs

5.2.2.1 Önskan om framtida mervärden

- Förbättrad miljö och arbetsmiljö till följd av att dessa områden inkluderas i systemen
- En koppling mellan åtgärdskostnader och de effekter dessa ger

5.2.3 Av författarna upplevda mervärden

- Goda förutsättningar för ständiga förbättringar och lärande genom en central uppsamling av både brister och styrkor skapas
- En kanal för tillbudsrapportering etableras
- Jämförelse av tillbud underlättas och olyckor kan på så vis undvikas
- Genom benchmarking kan lärdomar av redan inträffade händelser i större utsträckning dras

5.3 Presentation av auditresultat

Auditresultaten är tänkta att presenteras på ett lättillgängligt, strukturerat och deskriptivt sätt. Detta bekräftas av respondenterna, som oavsett system är mycket nöjda med presentationsformen. Dock har inga allmängiltiga kritiska framgångsfaktorer gällande presentation kunnat identifieras. Detta beror på att företagen i de flesta fall enbart tagit del av det egna systemets presentation. Några jämförelser har därmed inte kunnat utföras.

Två önskemål gällande förbättringar av presentation framkom under intervjuerna. Det ena var att möjliggöra en presentation sedd ur ett geografiskt perspektiv. Härmed hade sortering efter land eller världsdel möjliggjorts, vilket skulle kunna vara en tillgång för företag med en global verksamhet. Den andra önskan var att, genom att införa ytterligare en nivå där exempelvis riktlinjer och användbara kontaktuppgifter kan inkluderas, underlätta implementering av åtgärder.

6 Avslutande kommentarer

Rapportens syfte var att besvara frågeställningen; *Vilka intressenter finns för auditsystem och vilka mervärden skapar auditsystem för dessa?* Genom att studera teorier, genomföra intervjuer och analysera det insamlade materialet har syftet uppfyllts. Intentionen från såväl författarnas som Aon Sweden ABs sida var att besvara frågeställningen utifrån ett generellt perspektiv. Genom att studera flera olika system och företag har arbetet kunnat genomföras på detta sätt.

I målsättningen ingick även att studera hur auditresultat kan presenteras. Detta har gjorts utifrån de förutsättningar som givits och efter bästa förmåga. För att kunna hitta generella kritiska framgångsfaktorer gällande presentationssätt skulle samma företag behöva sätta sig in i ett flertal system, vilket inte har varit möjligt inom ramen för detta examensarbete. Detta skulle kanske vara ett intressant uppslag för ett framtida examensarbete som med fördel skulle kunna utföras inom andra teoretiska ramar, exempelvis psykologi eller pedagogik.

7 Referenser

Litterära källor

Administrativ SHM-revision. Ett administrativt hjälpmedel för intern granskning av Säkerhet/Hälsa/Miljö. Riskhantering 1. (4:e rev. uppl.) (1996) Kemikontoret. Stockholm

Akselsson, Roland (2004) *Människa, teknik, organisation och riskhantering*. Institutionen för Designvetenskaper, Lunds tekniska högskola, Lund.

Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund.

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt (1995) *Kvalitet – från behov till användning*. Studentlitteratur. Lund.

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003) *Att skriva en rapport*. Version 2.9. Teknisk logistik, Lunds tekniska högskola, Lund.

International Standard. Dependability management – part 3: application guide – section 9: Risk analysis of technological systems (1995) Report 300-3-9. International Electrotechnical Commission (IEC). Genève, Schweiz.

Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund.

Enterprise Risk Management - Integrated Framework. (2004) The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). September 2004.

Frid, Bisse (1997) *TQM – En introduktion*. Liber Ekonomi. Malmö.

Harms-Ringdal, Lars (2001) *Safety analysis. Principles and Practice in Occupational Safety*. Andra utgåvan. Taylor & Francis, London.

Hudson, P.T.W, Reason, J.T., Wagenaar, W.A. et al (1994). ”Tripod Delta: Proactive Approach to Enhanced Safety”. *Journal of Petroleum Technology*. Vol 46. 1994:1. s. 58-62

Lantz, Annika (1993) *Intervjumetodik*. Den professionellt genomförda intervjun. Studentlitteratur. Lund.

Larsson, Jan & Svensson, Jesper (2002) *Leverantörsberoenden – Utveckling av en riskanalysmodell*. Examensarbete. Institutionen för informationsteknologi och media. Mithögskolan.

Norstedts svenska ordbok. (1990) Utarbetad vid Språkdata, Göteborgs universitet. Norstedts förlag. Göteborg.

Reason, James (1990) *Human Error*. Cambridge University Press. Cambridge.

Reason, James (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing Limited. Aldershot.

Säkra företagets flöden! (1999) Överstyrelsen för civil beredskap i samarbete med Svenska Arbetsgivarförbundet och SilfGruppen. Solna.

Vroom, Victor H (1964) *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc. New York, London, Sydney.

Företagsinterna källor

Aon FRiME concept. End-user training 19.10.2004. PowerPoint presentation. Vesa Hakanen. Aon Finland.

Aon FRiME concept – Flexible Risk Management Evaluation. PowerPoint presentation. Aon Finland.

Aon Risk Management. Informationsblad 2005. Aon Sweden AB.

Aon Sverige Årsredovisning 2004. Aon Sweden AB.

SW.IRMA. Ett program för systematisk riskanalys. Användarinstruktion Administratör. 2005-02-04

Elektroniska källor

Akzo Nobel. 2005-07-05

<http://www.akzonobel.se/akzovorld/miljo/default.htm>

Aon Sweden AB. 2005-04-08

http://www.aon.com/se/se/about/about_aon_sweden.jsp

Aon Sweden AB. 2005-07-11

http://www.aon.com/se/se/about/aon_sweden/affarsomraden.jsp

COSO – the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2005-07-27

<http://www.coso.org/>

Institutet för Kvalitetsutveckling. 2005-04-28, 2005-07-26

<http://www.siq.se/page.asp?id=18>

Six Sigma Tutorial. 2005-07-13

<http://sixsigmatutorial.com/SOX/sarbanes-oxley.aspx?ref=aw>

Smith, M. K. (2001) ”Chris Argyris: Theories of Action, Double-loop Learning and Organizational Learning”. *The Encyclopaedia of Informal Education*. 2005-04-25 (Last update: 2005-01-28)

www.infed.org/thinkers/argyris.htm

Säkerhetspartner AB. 2005-05-12

http://www.sakerhetspartner.se/SWE/r_metod.asp

Willis AB. 2005-04-28

<https://blue.willis.se/>

Muntliga källor

Ek, Åsa. Doktorand. Ergonomi och aerosolteknik. Lunds tekniska högskola. September 2004

Ekbäck, Mats. Customer Finance Corporate Insurance. Scania. 2005-05-30.

Erlandsson, Claes. Produktutvecklare. Mölnlycke Health Care. 2005-06-07.

Gamhed, Kenth. Projektledare för strategiska projekt. Swedish Match. 2005-05-31.

Grahn, Ingemar. Före detta Risk Manager vid Avesta Polarit. Föreläsning i kursen Riskhanteringsprocessen VBR171. 2005-02-04.

Grahn, Ingemar. Före detta Risk Manager vid Avesta Polarit. SW.IRMA AB. 2005-05-12.

Hultsten, Anders. Director Technical Risk Management Corporate Finance. Gambro. 2005-06-01.

Johansson, Hans. Chef för SHM. Eka Chemicals. 2005-06-03.

Larsson, Gustav. Manager ARS Risk Management. Aon Sweden AB. 2005-04-07, 2005-05-18, 2005-07-26.

Larsson, Lars-Göran. Auktoriserad revisor, revisionschef. Rödl & Partner. Föreläsning i kursen Riskhanteringsprocessen VBR171. 2005-01-19.

Lundin, Arne. Environmental & Security Manager. Höganäs AB. 2005-06-01.

Mola, Johanna. Risk Engineer, M.Sc. RMSE. Aon Sweden AB. 2005-04-11, 2005-05-18.

Olsson, Anders. Risk Engineer. Zurich Sweden. 2005-08-16.

Sigrand, Christer. Risk Manager. SSAB Tunnpå. 2005-06-02.

Stenblom, Lars G. Vice President Risk Management. 2005-06-02.

Svensson, Bengt. Chief Risk Officer. Sydkraft. 2005-06-07.

Svensson, Rustan. Group Real Estate Manager. Alfa Laval. 2005-06-01.

Willemo, Magnus. Biträdande avdelningschef för riskingenjörer, Riskingenjör. Willis AB. 2005-04-27.

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Allmänt om företaget

1. Hur många anställda har företaget?
2. Hur många av dessa är tjänstemän?
3. Hur mycket omsätter företaget årligen?
4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?
5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?
6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?

Riskhantering allmänt

7. Hur arbetar företaget med riskhantering?
8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?
9. Vilka funktioner finns i ett eventuellt riskhanteringsteam?
10. Vem är drivande då det gäller riskhantering?
11. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?
12. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?
13. Har ni egna resurser för riskhantering idag?
14. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?
15. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?
16. Hur prioriterar ledningen riskhantering?
17. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Auditsystemet

18. Varför införskaffades auditsystemet?
19. På vems initiativ införskaffades det?
20. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?
21. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?
22. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?
23. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?
24. Vilka områden avser systemet täcka?
25. På vilket/vilka områden ligger fokus?
26. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?
27. Hur har systemet implementerats?
28. I vilken utsträckning används systemet idag?
29. I vilken utsträckning tror du systemet kommer att användas i framtiden?
30. Hur arbetar ni med systemet idag?
31. Används systemet för intern benchmarking?
32. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?
33. Hur och av vem på företaget bestäms nivåkriterierna i auditsystemet?
34. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?
35. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?
36. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?
37. Vad ger systemet er idag?
38. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

39. I vilken utsträckning har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:
- a. organisatoriskt?
 - b. ekonomiskt?
 - c. policy?
 - d. image?
 - e. säkerhet?
 - f. trygghet?
 - g. arbetsmiljö?
 - h. miljö?
 - i. kvalitet?
 - j. certifiering?

Presentation av auditresultat

- 40. Hur upplevs presentationsformen idag?
- 41. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?
- 42. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?
- 43. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?
- 44. Vilka tar del av presentationen?
- 45. Kan alla berörda ta materialet till sig?
- 46. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Bilaga 2 – Intervjusammanställning

- Bilaga 2a – Alfa Laval
- Bilaga 2b – Eka Chemicals
- Bilaga 2c – Gambro
- Bilaga 2d – Höganäs AB
- Bilaga 2e – Mölnlycke Health Care
- Bilaga 2f – Scania
- Bilaga 2g – SSAB Tunnpått
- Bilaga 2h – Swedish Match
- Bilaga 2i – Sydkraft
- Bilaga 2j - Trelleborg

Bilaga 2a – Alfa Laval

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
9500.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Ca 4000.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
16 miljarder kronor.
- 4. Hur ser företagens geografiska spridning ut?**
Finns i stort sett i hela världen. 50 egna dotterbolag samt representation i ytterligare 50 länder.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
25 fabriker, 60 servicecenter och cirka 70 kontor.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Alfa Laval är marknadsledande inom tre områden; *centrifugal separation, värmeöverföring och vätskehantering.*

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi arbetar proaktivt med förebyggande skydd och använder vår Loss Control Manual (LCM) som utgångspunkt. Arbetet dokumenteras av försäkringsgivaren i survey rapporter som genereras när besiktningen görs. I denna finns även rekommendationer för att förbättra det förebyggande skyddet i enlighet med vår LCM. Besiktningar sker efter ett rullande schema. Visst hade det varit bra om samma par ögon hade sett alla anläggningarna men det är inte ekonomiskt försvarbart att skicka en person över hela världen. Vi förlitar oss på försäkringsgivarens interna system för att få en så likriktad bedömning som möjligt. Omdömena skall vara så generella att bedömningen skall kunna göras av olika personer med samma utbildning.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Jag jobbar med riskhantering som Risk Manager på halvtid. Till min hjälp har jag en heltidsanställd Assistant Risk Manager. Vi två jobbar på central nivå. På lokal nivå finns ingen heltidsanställd men många medarbetare har riskhantering som en av sina arbetsuppgifter. Högsta chefen på varje anläggning är ansvarig för implementeringen av vår LCM. Han kan i sin tur delegera arbetet till någon som arbetar närmare frågorna.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Det är jag som driver på arbetet med riskhantering både som person och genom min befattning.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Genom att arbeta proaktivt ser vi till att vi inte försätter oss i en sådan situation att vi inte kan leverera till våra kunder. Syftet är alltså att hålla kedjan intakt samt att skydda vår balansräkning.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Vi kommer nog att titta på andra typer av risker och inte bara de försäkringsbara statistiska riskerna utan även integrera affärsrisker i riskhanteringen. Investeringarna är så stora att det blir viktigare och viktigare att göra en analys i förhand. Jag tror att man alltid kommer att behöva arbeta synligt med processrisker. Det fungerar inte med ett allt för automatiserat arbete för då blir det bara en exercis. Närvaro och engagemang från ledningen är viktigt! Revisionen kommer även fortsättningsvis att utföras av en extern part eftersom vi inte har kompetensen här.

12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?

Vi har inte tillräckligt med personal för risk management men köper in den kompetens vi behöver.

13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?

Troligtvis inte.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

Jag upplever att kommunikationen fungerar bäst med de anläggningar där det finns en kontinuitet i kontakterna. Närvaro, kontinuitet och ett smidigt kommunikationssystem är viktigt. Vi har ett intranät med egen flik för riskhanterings- och försäkringsfrågor och här finns manualer och dokument som kan vara av nytta. Det viktigaste är dock att det finns en relation mellan oss och personalen på anläggningarna. I vår LCM regleras att alla incidenter måste rapporteras in. På så sätt kan vi implementera förbättringar på alla anläggningar. Ett exempel är att vi hade en brandskada i en hårdugn som kan ha berott av ett systematiskt fel. Vi gick då ut till alla anläggningar som har en sådan ugn och lade till en extra punkt i deras förebyggande underhållsprotokoll. På så sätt har vi eliminerat den risken.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Jag har en bra dialog med vår Chief Financial Officer som jag rapporterar till. Olika problemområden diskuterar jag med olika personer och det fungerar bra. Det som kan vara svårt är att få den tid och uppmärksamhet jag skulle vilja ha. Det är många som konkurrerar om tiden.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Våra interna resurser är i jämförelse med liknande företag ganska små men vi har tillräckligt med medel för att kunna köpa in de resurser vi behöver.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Senast vi gjorde upphandling med vårt försäkringsbolag var inköp av ett auditsystem en parameter som vi värderade och bestämde oss för att tacka ja till. Vi är tvungna att ha ett system där vi kan jämföra olika anläggningars status.

18. På vems initiativ införskaffades det?

På mitt initiativ.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Vi vill se vilka insatser vi kan göra för att nå högre nivå. Vi vill att anläggningarna ska se en koppling mellan en investering/insats och en bättre grading där de kommer i bättre dager än sina kollegor.

20. I vilken uträkning har dessa förväntningar uppfyllts?

Förväntningarna är ur mitt perspektiv väl tillfredställda. Jag önskar klart att alla anläggningschefer jobbar med detta dagligen vilket de inte gör för deras prioritet är att leverera i rätt tid till hög kvalitet.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Det har jag inte direkt funderat på men med 5 års historik, som vi har nu, skulle jag vilja kunna få ut en åtgärdslista där jag kan se vilken åtgärd som ger störst utslag när det gäller att nå en bättre grading. Jag skulle också vilja ha en koppling till lägsta insats i kronor räknat.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Alla våra tillverkningsenheter och distributionsenheter är inkluderade. LCM gäller även i vissa delar på våra kontor, workshops och liknande.

23. Vilka områden avser systemet täcka?

Systemet täcker inte arbetsmiljö eller miljö. Best practice finns dock omnämnt för miljösidan. De flesta av våra anläggningar är certifierade.

24. På vilket/vilka områden ligger fokus?

I systemet finns en viktning och jag vet inte riktigt vilken del som viktas tyngst. Vi har vissa kriterier som måste vara uppfyllda på alla anläggningar, t ex automatiskt brandlarm. Jag

tycker att en allmänt positiv inställning från ledningen gällande riskhanteringsfrågor och allmän ordning och reda på arbetsplatsen är viktigt. Om inte detta finns är det svårt att försöka ta tag i något annat oavsett hur sofistikerade system man använder sig av.

25. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Det är ingen fråga som jag driver men visst kan man tänka sig att inkludera även arbetsmiljö och miljö.

26. Hur har systemet implementerats?

Vi tog en anläggning åt gången och betade av allt på varje anläggning innan vi gick vidare till nästa.

27. I vilken utsträckning används systemet idag?

Revision sker en gång var fjärde år. Varje år gör vi en konsoliderad rapport för alla anläggningar tillsammans. Denna rapport tillsammans med information om de viktigaste händelserna och förändringarna som skett under året och även det viktigaste som bör göras framöver presenterar jag och går igenom med ledningen för tillverkningsenheterna. Detta ligger sedan till grund för hur de arbetar med förbättringar under det förestående året.

28. I vilken utsträckning tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Jag tror att det kommer att användas på samma nivå även fortsättningsvis.

29. Hur arbetar ni med systemet idag?

När vi börjar en besiktning går vi igenom resultat och de åtgärder som vidtagits. Vi har haft samma frågor i fem år nu och det börjar bli dags för en revision. Vi har börjat med att revidera vår LCM. Revisionen av systemet görs i samarbete med försäkringsbolaget.

30. Används systemet för intern benchmarking?

Ja, som ett resultat av varje survey görs en grading enligt en färgskala för att möjliggöra jämförelser.

31. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Högsta chefen på varje anläggning ansvarar för att vår LCM efterlevs. Besiktningen utförs av en lokal representant från försäkringsbolaget efter de kriterier som satts upp.

32. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Vi har köpt Zürichs produkt och vi vill att systemet ska kunna användas av alla deras riskingenjörer därför har vi inte gjort några förändringar i det.

33. Hur tror du systemet kommer användas i framtiden?

Rapporteringen kommer att förenklas.

34. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Systemet har hög prioritet från min sida.

35. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Det utförs på väldigt generell nivå men med besök i verkligheten så vi kontrollerar ju att det fungerar som det skall.

36. Vad ger systemet er idag?

Det ger oss en kunskap om var vi befinner oss idag och framför allt en kunskap om vad vi kan göra för att bli en bättre och säkrare produktionsapparat. Utan systemet hade det vara svårt att hantera så många anläggningar och att göra prioriteringar. Det är för tidigt att säga vilka ekonomiska konsekvenser systemet ger, men all försäkringsteori säger att det bör bli bättre, speciellt om vi har ett bra skadeutfall. De som arbetar med det känner nog att det är ännu ett system i raden. Idag är det en hygienfaktor att ha ett strukturerat arbetssätt gällande riskhantering när det gäller att kvalificera sig som leverantör. Kunderna vill veta vilka kontinuitetsplaner som finns.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt – för tidigt att säga

Image – ja, gentemot kunder

Säkerhet – ja

Trygghet – vet ej
Arbetsmiljö - nej
Miljö - nej
Kvalitet - nej
Certifiering – vet ej
Uppfylla branschkrav - ja
Identifiera högriskanläggningar - ja
Intern benchmarking - ja

37. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Jag vill att vi med hjälp av systemet skall undvika skador genom att eliminera riskerna.

38. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Inte på något sätt vad jag kan se.
- b. **ekonomiskt?** Vi vet inte effekten än men förhoppningsvis har vi kunnat förebygga några skador.
- c. **policy?** Den är på väg att sätta sig nu efter fem års arbete. Medvetenheten ute i företaget har blivit betydligt högre.
- d. **image?** Vi kan visa våra kunder att vi arbetar systematiskt.
- e. **säkerhet?** Förmodligen ökat.
- f. **trygghet?** Det är nog inget man tänker på ute i företaget. Man fokuserar på att leverera det man skall.
- g. **arbetsmiljö?** Vi försöker samarbeta med arbetsmiljöområdet för de har lång erfarenhet av att jobba med självkontroll via ronderingar. Jag vill addera RM-frågorna till detta.
- h. **miljö?** Vet ej.
- i. **kvalitet?** Vet ej.
- j. **certifiering?** Vet ej.

Presentation av auditresultat

39. Hur upplevs presentationsformen idag?

Vi går alltid igenom förra årets resultat och åtgärder och tittar på både alla parametrar på en anläggning och en parameter på alla anläggningar. Vissa visar större intresse än andra men förhoppningsvis förstår alla syftet med arbetet.

40. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Det hade det säkert men jag vet inte hur.

41. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Den är mer detaljerad än vad som krävs. Vi har ganska stor upplösning och kan se varje fråga under de olika rubrikerna.

42. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Vi har stor nytta av att kunna se olika nivåer.

43. Vilka tar del av presentationen?

Jag försöker vid varje besök/besiktning få en spridning på vilka som är med. Det normala är att controller, sitechef och produktionschefen eller den som har fått ansvaret för dessa frågor delegerat till sig. På större anläggningar kan det vara två-tre personer till med. Ledningen för Operation (8-10 personer) får en konsoliderad presentation årligen. Jag rapporterar även till min chef (CFO).

44. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Jag upplever att alla kan ta det till sig.

45. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Förhoppningsvis är det så tydligt att det inte behöver anpassas.

Bilaga 2b – Eka Chemicals

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
EKA koncernen har 3070 anställda. EKA är en del av Akzo Nobel.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Ungefär 2/3.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
2004 omsatte företaget 980 miljoner euro.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
En tredjedel finns i Sverige. Resten finns runt om i världen där det växer skog, mest i Europa och Nordamerika. Vi har viss verksamhet i Asien och tittar på expansionsmöjligheter i Ryssland och Kina.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
Produktion finns huvudsakligen i Europa samt Nord- och Sydamerika. Vi har 40 fabriker.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Kemikalier för i huvudsak skogsindustrin (Pulp & Paper). Ungefär hälften är kemikalier för blekning av cellulosafibrer.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Policies och direktiv finns med vägledande formulering för att minimera alla risker inom säkerhet, hälsa och miljö. Vi vill minimera riskerna inom hela verksamheten. Utöver vår egen direkta verksamhet inkluderar detta även entreprenörer. Alla våra anläggningar följer kemiindustrins kodex (Responsible care). Alla produktionsanläggningar är certifierade enligt ISO 14001. Det sker en årlig revidering av betydande parametrar. Riskerna värderas efter en skala och sedan betar vi av de största riskerna först, antingen i form av eliminering eller minimering. Man accepterar aldrig en risk men man kan tolerera den och arbeta för att minimera eventuella konsekvenser. Vi arbetar till stor del proaktivt men är även beredda på det oväntade, t ex har alla anläggningar en katastrofplan och de största har också fast organiserade och övade interna räddningstjänster. Vi dokumenterar den årliga revisionen med en detaljerad lista där viktiga aspekter anges. Vi har samma regelverk för alla länder.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Vi har ett nätverk av koordinatörer som jag leder och sedan finns det en kontaktperson på varje division. Denna person, som också är den som är ansvarig för kommunikationen internt finns i linjeverksamheten. Platschefen ansvarar för det lokala arbetet. Jag jobbar centralt.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Företagets ledning är drivande då de ger ut direktiv och riktlinjer. Jag följer upp att det blir gjort. Vi har även myndighetskrav på oss.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
På AkzoNobel-nivå finns en RM-policy. Denna skall även vi leva upp till. Ambitionen hos EKA är att det inte skall inträffa några olyckor, vare sig när det gäller personskador eller miljöpåverkan. Lagkraven ser vi som minimikrav. Vi skall ligga högt över dess och inte ha några personskador alls samt sträva efter att ständigt bli bättre när det gäller miljöpåverkan.

11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?

Det kommer inte att minska. Vi är på väg in i ett nytt skede där vi tydligare uttrycker företagets samhällsengagemang. Vi vill uppfattas som en attraktiv part i samhället. Vi går ut i samhällsdebatten och medverkar och försöker påverka, dock inte politiskt. Jag tror att det proaktiva arbetet kommer att öka eftersom det är viktigt för oss att uppfattas positivt båda av anställda och samhället. Jag hoppas på fortsatt kontinuitet med engagerad ledning.

12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?

Ja, vi är så stora att vi har råd att hålla oss med eget folk och att köpa in experter när vi inte har tid eller inte är kompetenta nog. Beslut om att ta in experter tas på lokal nivå.

13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?

Jag tror inte att vi kommer att öka de egna resurserna utan vi kommer att fortsatt köpa in.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

Den viktigaste kommunikationen är den muntliga mellan arbetslag och mellan chef och medarbetare. Intranät och anslagstavlor finns. Även vi på central nivå besöker anläggningar och är noggranna med att visa oss för de anställda när vi är på besök. Vi annonserar ofta lokalt när någon är på besök. Vi har en öppen och tillgänglig attityd på central nivå. Internpost, telefon och mail kan alltid skickas till central nivå och det förekommer. Incidenter av stor dignitet, det vill säga om mer än första hjälpen krävs eller större miljöpåverkan som kan leda till negativ publicitet, rapporteras till ledningen, mig, respektive divisionschef samt informationschefen. Detta sker inom 24 timmar. De som får informationen värderar den och vidtar lämpliga åtgärder alternativt skickar den omgående vidare till någon som är bättre lämpad att ingripa. Ofta vet de vilka andra anläggningar som kan ha samma problem. Om det är riktigt allvarligt rapporteras det vidare till AkzoNobel-nivå.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Riskhanteringsarbetet prioriteras väldigt högt. Många av oss är drivande.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Det finns avsatt tid för att bedriva riskhantering. Det finns inga direkta begränsningar när det gäller pengar. Jag har inte svårt att få resurser för att göra förbättringar.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Inom CEFIC (kemiindustrin i Europa där Plast & Kemiföretagen (före detta Kemikontoret) och AkzoNobel bland andra är medlemmar) utvecklades parallellt flera system som var ganska snarlika. Det som AkzoNobel utvecklade har vi sedan kunnat vara med och påverka så att det blev väldigt likt det som kemikontoret använder. Anledningen till att vi började titta på det här var att det i början av 90-talet inte fanns något system för att arbeta systematiskt med risker. Ledningen ville att ett ledningssystem skulle driva riskfrågorna. Systemet införskaffades på vårt eget initiativ och var inte svar på något lag- eller branschkrav.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Ledningarna för Akzo/Nobel Industrier tog beslutet. (I Sverige hette vi Nobel Industrier innan samgåendet med Holländska Akzo)

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Förväntningen var att verksamheten inte skulle drabbas av olyckor för det kostar oavsett om det är personskador, miljöpåverkan eller egendomsskada. Vi ville kunna titta på beteenden och risker för att sedan kunna prioritera efter vilka som har störst konsekvenser. Vi ville både få en överblick och kunna rangordna riskerna. Vi hade ingen ekonomisk drivkraft utan inställningen var att detta får kosta.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Bra. Vi reviderar systemet fortlöpande och det blir bättre och bättre. Vi är nu inne på den femte generationen så idag handlar det om finlir. Med hjälp av poängsystemet kan vi se att vi förbättrar oss varje år.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Det som händer fortlöpande är att securityområdet, transport av farlig gods och samhällsengagemang har blivit större. Med dagens erfarenhet är vi nöjda men vi hänger med i vad som händer i världen så det kommer säkert nya förändringar i framtiden.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Process, Hälsa, Miljö, Produkt och Samhällsansvar täcks in. Rent finansiella risker, det vill säga dåliga affärer täcks inte av systemet men AkzoNobel finns på NY-börsen så vi lever efter SOX och vill i framtiden ha in även detta i systemet. Om 5-10 år tror jag att vi har ett auditeringssystem där riskhanteringen är mer universell och att alla revisioner sker integrerat.

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Personsäkerhet och miljö

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Ledningssystem för kvalitet, miljö och hälsa samt samhällsengagemang kommer att integreras. Företagets intressesfär kommer att flyttas allt längre ut från staketen, principen ”from cradle to grave” förstärks, d v s företagen kommer att vara angelägna om att all verksamhet som har koppling till företaget bedrivs så att man kan vara stolt över att förknippas med den.

Tekniskt och rutinemässigt ligger vi redan långt framme, det som ligger runt hörnet är människans beteende. OBS vi får inte skapa ett kontroll- eller planstyrt samhälle utan skapa lokala engagemang genom kunskap och motivation. Själva skall vi föregå med goda exempel.

25. Hur har systemet implementerats?

Vi beslöt att alla siter skall genomgå detta och det sker idag minst var femte år. Vi gick inte ut med någon mer information än att detta skall genomföras och sedan gick man ut på golvet. Det tog tre år att gå igenom alla.

26. Hur arbetar ni med systemet idag?

Vi arbetar internt med egna resurser. Revisionen sker med AkzoNobel-resurser som inte är kopplade till den enhet som revideras. Detta kan ses som externa ögon. Revisionen sker under två dagar och då deltar 10-15 personer från siten. Återkoppling sker hela tiden. Tredje dagen presenteras ett utkast till rapporten som alla som har möjlighet att gå ifrån kan ta del av och kommentera. Vanligtvis presenteras åtta kapitel med 10-15 observationer i klartext. Sedan skickas ett utkast som kan läsas av alla och kommenteras igen. Denna gås igenom på varje site. ISO-revisioner sker helt externt.

27. Används systemet för intern benchmarking?

Det är ingen tävling men man kan se trender genom poängsystemet. Revisorn reagerar genom att ge förbättringsförslag med motivering. Dessa följer vi upp. Platsledningen får själva prioritera men inom 6 månader skall de ha en plan på hur de tänker hantera anmärkningarna. Revisorerna är inte samma över allt utan kommer ofta från den aktuella regionen för att vara insatta i lagar och praxis. Inte heller anläggningarna är likadana så det blir ingen tävling dem emellan. Tävligen blir däremot mot sig själva över tiden, det vill säga vi förväntar oss en förbättring från gång till gång.

28. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Akzo Nobel centralt planerar och organiserar revisionerna. Man svarar även för uppföljning och utveckling/förbättring av systemet. Revisorerna kommer från den aktuella regionen, är i allmänhet anställda inom Akzo Nobel och huvudrevisorn ingår i en Akzo-gemensam pool.

29. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Skalan som vi arbetar med går från 0 till 9. 0 får man om man inte har gjort någonting, 9 om det inte kunde vara bättre. Det finns nyckelord som karaktäriserar de olika nivåerna men revisorn tar beslutet om vilken poäng anläggningen får. För det mesta är det två eller tre revisorer som samarbetar. Nivåerna sätts av ett team revisorer på AkzoNobel som varje år kalibrerar sig själva för att se att man har samma uppfattning om de olika nivåerna.

30. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

De närmaste fem åren kommer systemet att användas men kan komma att ändras i förhållande till vad som sker runt om i världen. Behovet av att följa arbetet på central nivå kommer kanske att försvinna efter 5 år. Jag tror att verksamhetschefen/platschefen kommer att ta mer och mer ansvar när alla förstår hur viktigt det är. Sedan kan vi bara köra stickprovskontroller.

31. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Det är obligatoriskt. Vilka fabriker som skall besökas vid vilken tidpunkt bestäms centralt.

32. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Vi vill se de stora dragen och inte vara allt för petiga. Vi vill undvika att det blir till ett rent pappersarbete utan gör arbetet på plats och ser till att det fungerar i verkligheten.

33. Vad ger systemet er idag?

Systemet ger en drivkraft för systematisk förbättring av helheten genom att det inte går att smita undan. Det ger oss en möjlighet att mäta effektiviteten och förbättringspotentialen hos de olika enheterna. Arbetet leder till åtgärder inom riskhanteringsområdet. Vår image internt och externt hos kunder och samhället förbättras. Systemet ger en trygghet, säkerhet samt hjälper oss uppfylla branschkrav. Även försäkringspremien sänks men det är inte det som driver oss att arbeta på detta sätt.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - ja

Image - ja

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - ja

Miljö – ja, här är ISO 14000 det som driver, indirekt hjälper auditsystemet dock till

Kvalitet – ja, här är ISO 9000 det som driver, indirekt hjälper auditsystemet dock till

Underlättar certifiering - ja

Uppfylla branschkrav - ja

Identifiera högriskanläggningar - ja

Intern benchmarking - ja

34. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Vi skulle vilja kunna mäta människors beteende eftersom det sällan är tekniken som fallerar. Det är ofta mänskligt felande på grund av t ex brist på utbildning, slarv, oaktsamhet, dåligt samspel mellan arbetskamrater som är den stora risken.

35. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Ganska mycket genom att personer i organisationen har fått nya arbetsuppgifter och resurser har avsatts. Å andra sidan har strukturen genom ledningssystemet fått oss att jobba effektivare.
- b. **ekonomiskt?** Ja genom färre och mindre allvarliga olyckor samt sänkta försäkringspremier.
- c. **policy?** Nej, det är den som påverkar systemet och inte tvärt om.
- d. **image?** Ja, både internt och externt.
- e. **säkerhet?** Ja, det inträffar färre olyckor och konsekvenserna har blivit mindre.
- f. **trygghet?** Ja eftersom systemet kräver årlig genomgång av risker och prioritering.
- g. **arbetsmiljö?** Ja, mindre sjukfrånvaro genom årliga mål. Det görs bland annat damm- och ljudmätningar.
- h. **miljö?** Absolut.
- i. **kvalitet?** Nej, det är ISO 9000 som påverkar det. Hur produkten samverkar med andra produkter påverkas däremot.
- j. **certifiering?** Systemet gör det lättare för oss att bli certifierade.

Presentation av auditresultat

36. Hur upplevs presentationsformen idag?

Presentationen sker i form av löpande text med en värdering efter varje avsnitt. Resultatet redovisas i en graf samt en lista med gradering enligt revisorn. Jag tycker att presentationsformen är bra.

37. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Jag har inte direkt något förbättringsförslag.

38. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Vill man se detaljer finns en möjlighet till detta. Revisorn har alla siffror så sitechefen kan få ta del av det om han vill. Normalt får han endast medelvärden på åtta kapitel med kommentarer. De olika siterna får inte ta del av andra siders resultat. En sites platschef kan fråga en annan om dess resultat men det är upp till honom vad han vill berätta. Det får inte bli för detaljerat. Risken med att presentera ett medelvärde är att avvikelser kan döljas. Det är revisorns uppgift att lyfta fram avvikelser.

39. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Absolut, eftersom det hjälper oss att identifiera svagheter på siterna. Det ger information till den lokala ledningen som hjälp till självhjälp och till de centrala funktionerna hur de kan stötta på bästa sätt

40. Vilka tar del av presentationen?

Alla på siten får ta del av det material som rör dem men inte det som rör andra siter. Jag tar del av allt material. En genomgång och uppföljning görs sedan på divisionsnivå.

41. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja, i stort. Det enda problemet kan vara att engelska är koncernspråket vilket kan kräva lokala översättningar i t ex Sydamerika och Kina. Rapporten läggs inte ut på intranätet men viktiga avsnitt översätts och publiceras i månadsrapporter, vid avdelningsmöten samt sätts upp på anslagstavlor.

42. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Det finns en executive summary som riktar sig till den högsta ledningen. Vill de kan de ta del av hela rapporten. Detta fungerar ganska bra.

Bilaga 2c – Gambro

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
21 200.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Om man exkluderar klinikerna så skulle jag tippa på att vi har 20 % tjänstemän.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
26,1 miljarder SEK.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Finns i ett 40-tal länder över hela världen. Vi har tillverkning i bland annat Europa, USA och Kina.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
Vi har 20 fabriker med tillhörande kontor, 5 stora distributionscentraler samt att vi har minst ett 30-tal säljbolag med tillhörande kontor.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Medicinsk teknik, läkemedel och health care inom njursjukvård samt blodkomponentteknologi.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering**
Ansvaret för riskhantering ligger ute i linjen på varje enhet, det vill säga man sköter om sin egen säkerhet. Detta arbete inkluderar bland annat att kontinuitetsplaner upprättas och det beslutas hur man skall reagera i en uppkommen skadesituation. På stora enheter finns det alltid någon säkerhetsansvarig, på den största fabriken finns det t o m en lokal risk manager. På små anläggningar är det fabrikschefen som jobbar med riskhanteringsfrågorna. På central nivå finns två tjänster. På central nivå kommer riskhantering att utökas till att inkludera finansiella risker.
Fabrikerna utsätts för riskinspektioner. Tidigare var det jag som tillsammans med representanter från försäkringsbolaget gjorde inspektionerna. Nu har vi valt att låta en och samma person från Willis göra dem för att få en helt objektiv bedömning. De stora anläggningarna besöks vart annat år, och de små vart tredje, vart fjärde år.
Vi försöker vara proaktiva men arbetar även reaktivt när något hänt. Har något hänt är det snarare krishantering än riskhantering.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
På central nivå är det jag och min chef, och vi driver det hela. På största siten finns en heltidsanställd risk manager. På övriga sites är riskhantering bara ett ansvarsområde bland andra för (oftast) fabrikschefen. Anläggningarna får rekommendationer utifrån surveyrapporten och försöker uppfylla dessa. När det gäller stora investeringar får ledningen ta ställning.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Ledningen är positiv men jag och min chef är drivande tillsammans med site manager.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Vi har ingen uttalad riskhanteringspolicy. Vårt syfte är dels att erbjuda en säker arbetsplats, både för patienter och anställda, dels att skydda egendom och kunna säkerställa leverans.

11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?

Riskhanteringen kommer att bli bredare genom att image, finans och investeringar kommer inkluderas. Organisatoriska förändringar kommer nog inte äga rum. Däremot kommer de lokala EHS-resurser som finns ute i organisationen att involveras på en mer central nivå för att bygga upp kunskapsbanker. Extern granskning kommer nog ha en fortsatt viktig roll, beroende på vår egen arbetsbelastning.

12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?

Ja, se fråga 8.

13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?

Externt kommer att fortsätta, eventuellt med korsgranskning internt.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

Det finns en förslagsverksamhet, främst i Sverige, där de anställda kan lämna förslag på förbättringar. I vissa länder kan det vara ett problem att gå förbi sin närmaste chef, eller ens säga till honom. Vi försöker hålla en jämn nivå i alla delar av världen.

Uppåt: rapportering sker regelbundet från min chef och uppåt.

Nedåt: Fabrikschefen är i princip alltid med vid surveys och får sedan rapporten.

Vi håller just nu på att färdigställa minimum guidelines som kommer att gå ut till fabrikschefer och EHS-organisationen och projektledare. Dessa kommer att behandla hur våra fabriker ska se ut i bland annat skyddshänseende.

Om man lär av ett misstag på ett ställe (double loop learning) fortplantas inte denna lärdom formellt i organisationen. Vi har istället använt mun till mun metoden genom att jag på mina anläggningsbesök tagit upp tidigare incidenter och berättat om varför det gick som det gick och vad som hände.

Vi har även ett intranät, men det används inte för detta ändamål. Våra blivande minimum guidelines kommer att läggas ut på intranätet. På sikt kommer även Blue att läggas ut där när det har kommit igång ordentligt. På så sätt får vi igång gruppdynamiken och sandlådekastningen mellan anläggningarna; ingen vill ju vara sämst! De är tävlingsmänniskor allihop!

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Ledningen prioriterar inte riskhantering direkt, men det finns på deras agenda. Vi som jobbar med risk management måste pusha på och ta tag i saker och ting. Dyker nya idéer eller önskemål gällande riskhantering upp på fabriker stöttar vi från risk management dem i argumentationen, så de kan motivera sina förslag för ledningen. Så länge man kan motivera varför en viss riskförebyggande åtgärd är värdefull finns möjlighet att få igenom det.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Det finns ingen separat budget för riskförebyggande åtgärder. Så länge det går att motivera att resurser krävs är det inga problem att få.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Det fanns flera skäl. Tidigare hade vi olika försäkringsgivare som skickade ingenjörer lokalt. Då blev bedömningarna subjektiva, och de skiljde sig åt både mellan de olika försäkringsbolagen samt mellan ingenjörerna. Vi ville utnyttja våra erfarenheter från risksurveys och få ett enhetligt system. Vi tittade på lite olika system, och fann att Willis passade oss bäst då övriga system var mer manuellt betonade. Dessutom kändes det som att alla andra system var baserade på Willis Blue. En eller två av deras ingenjörer utförde alla surveys så bedömningarna blir lika.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Vi fick en ny risk manager som hade goda erfarenheter av Blue.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Vi ville kunna få en snabb bild av situationen. Vi hade förtroende för Willis ingenjörer då vi jobbat med dem tidigare. Det känns skönt att det är våra egna minimum guidelines som styr, och inte försäkringsbolagens. Förhoppningsvis kan det hjälpa oss att göra kloka investeringar.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Svårt att säga då vi precis sjösatt systemet. Vi blir förvånade om förväntningarna inte uppfylls, systemet är så pass bra.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Vi kommer att skräddarsy systemet efter vår verksamhet i form av viktning och frågor. Vi kommer att utnyttja den standarduppställning med frågor som finns, och sedan lägga till och dra ifrån så det passar vårt verksamhetsområde.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Systemet kommer appliceras på tekniska risker i form av egendomsskador och produktionsavbrott, samt personskydd.

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Fokus kommer att ligga på de rent tekniska skyddsfrågorna för att skydda byggnaden mot bland annat brand och inbrott. Fokus kommer även att ligga på personsäkerhet och alternativa produktionsmöjligheter.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

På sikt kommer systemet att appliceras på våra kliniker, då i en version med färre kategorier. Finansiella risker kommer också att bli ny mark för systemet.

25. Hur har systemet implementerats?

Vi kommer ha en introduktion för dem som skall arbeta med systemet. Fabrikerna är vana vid liknande inspektioner sedan tidigare, så detta är inte helt nytt för dem. Surveys och färgläggning av de olika enheterna ska ske i sommar, och förhoppningsvis kan vi presentera resultaten av detta till hösten.

26. I vilken utsträckning används systemet idag?

Fullt ut direkt.

27. Hur arbetar ni med systemet idag?

En rimligt stor site spenderar vi en dag på. Innan dess har site haft möjlighet att förbereda sig genom att vi har presenterat en lista på dokument och information som vi vill ha. Halva dagen gör vi en rundvandring i fabriken där väsentliga områden studeras, och frågor som fabriken vill ha hjälp med dras igenom.

28. Används systemet för intern benchmarking?

Ja, det kommer det att göra.

29. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Se fråga 8.

30. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

De sätts av Willis representant, jag och min chef. Det som kommer anges i minimum guidelines kommer motsvara den blå nivån, och snart kommer vi ta fram delkriterier för övriga nivåer.

31. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Se fråga 24.

32. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Det är med detta vi kommer att arbeta så det har en hög prioritet och så kommer vi att fortsätta. De stora anläggningarna kommer att inspekteras vartannat år och övriga anläggningar med 3-4 års mellanrum.

33. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Både på detaljnivå och på en övergripelig nivå.

34. Vad ger systemet er idag?

Det ger oss ett skraddarsytt system som genererar en bra presentation av risker, inte minst med tanke på att det är internetbaserat. Vi får vidare ett prioriteringsunderlag för beslutsfattande. Det ger oss möjligheten att vara riskförebyggande utan att för den skull sätta någon "golden standard".

Vi får även en enhetlig ratingbedömning. Tidigare blev det ännu en subjektivitet när jag skulle göra en sammanställning av ett material som jag kanske inte ens höll med om.

Dessutom ger det oss en frihet att välja bästa ingenjör, och vi slipper lisma för försäkringsbolagets representanter.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - ja

Image - nej

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - ja

Miljö - nej

Kvalitet - nej

Certifiering - nej

Uppfylla branschkrav - nej

Identifiera högriskanläggningar – ja, men vi har så få anläggningar att vi nog hade kunnat se det ändå

Intern benchmarking - ja

35. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Vi vill utvidga användningsområdet och inkludera klinikerna och andra typer av risker.

36. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Nej.
- b. **ekonomiskt?** Ja, det hjälper oss att identifiera risker. Det påverkar inte försäkringspremien direkt, men vi får ett lite bättre förhandlingsläge hos försäkringsbolagen eftersom vi kan presentera våra risker bra.
- c. **policy?** Ja, vi kan kanske på ett tydligare sätt formulera en RM-policy. Våra minimum guidelines kommer att bli ett slags policy.
- d. **image?** Nej, vi säljer inte våra produkter på det sättet.
- e. **säkerhet?** Ja.
- f. **trygghet?** Ja, ju mer systematiskt man jobbar desto bättre är det.
- g. **arbetsmiljö?** Ja.
- h. **miljö?** Vi är redan certifierade och har ledningssystem för detta.
- i. **kvalitet?** Vi har redan kvalitetssystem.
- j. **certifiering?** Nej.

Presentation av auditresultat

37. Hur upplevs presentationsformen idag?

Den är alldeles lysande. De olika kategorierna visar om enskilda fabriker är OK. Sen kan du med varje fabriks resultat få totalbilden för koncernen. Bra att man kan sortera efter sämsta/bästa fabriken eller största/minsta problemområdet etc. Stor fördel att det är internetbaserat så att uppdateringar/förändringar kan införas direkt, även direkt under en presentation. Detta skulle kanske i framtiden kunna kopplas till ett mailsystem.

38. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Säkert, men vi har inte upptäckt något än.

39. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Vi sätter den själva och vi kan titta även på underkategorierna. Det får inte vara för detaljerat, då erhålls ingen bra överblick. Men blir det å andra sidan för högnivåmässigt riskerar man att tappa budskapet. Jag tror att vi initialt kommer jobba med ca 30 kategorier.

40. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Ja.

41. Vilka tar del av presentationen?

I princip de som vill; det finns på intranätet så alla kan gå in och titta. Eventuellt blir vi tvungna att begränsa åtkomsten, men det har vi inte tagit ställning till än. Ansvarig på varje fabrik får sin egen palett och kan sedan titta på hur de ligger till i förhållande till andra om de vill. En årlig presentation kommer även att hållas för relevant upper management för att kunna budgetera.

42. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja. Definitionerna är så tydliga att alla kan förstå budskapet. Hur man sedan löser problemet är inte intressant för alla. Presentationen blir även verbal och då kan frågor tydliggöra .

43. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Det är så tydligt att det inte behövs någon anpassning, mer än verbal anpassning.

Bilaga 2d – Höganäs AB

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
1600 i världen varav 800 Sverige.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
400 som är placerade i Sverige, det är här all utveckling ligger.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
4,1 miljarder SEK.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Huvudverksamheten är förlagd i Sverige. I Japan, Kina, Indien, Belgien, England, Brasilien och USA har vi våra produktionsenheter av varierande storlek.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
-
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Tillverkning av järn och metallpulver.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi jobbar rätt så mycket med riskhantering över huvudtaget. Vi har ett kvalitetssystem rörande leveranssäkerhet. Detta bygger på att vi gjorde en grundläggande what-if genomgång där vi försökte scanna över vår verksamhet i Sverige och funderade på kortsiktiga och långsiktiga rekommendationer. Ur detta gjorde vi en lista med 30 punkter som vi har betat av, och den lever ännu i form av en årlig uppdatering.
Vi arbetar mycket med arbetsmiljö och bedriver även ett omfattande miljöarbete.
Informationssäkerhet har vi ett väl utarbetat system för.
Vi jobbar mycket proaktivt och försöker förbereda oss, men även reaktivt när något väl händer.
Dokumentation av arbetet sker via checklistor, dokument och sammanställningar. Vi kör flera system parallellt, varav Aon Auditor är ett.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Vi har i dagsläget ingen uttalad RM-funktion, men det ska skapas innan jag slutar inom en snar framtid. Jag vill få lite ordning på det här med riskhantering innan dess. Jag är chef för miljö och säkerhet; säkerhet i mycket vid bemärkelse. RM bedrivs decentraliserat, så jag delegerar riskhanteringsarbetet, främst till produktionsansvariga.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Det finns ett stort riskmedvetande och systemen som finns är decentraliserade, så mycket drivs lokalt. Rutinerna finns och skall användas.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Vi vill undvika produktionsstopp, att folk skadar sig i jobbet och undvika att stöka till i vår omgivande miljö. Det finns ingen RM-policy i dagsläget, men det är på gång.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Det kommer vara mer systematiserat och hamna högre upp på företagsagendan, bli mer prioriterat. Min ambition är att skapa system där det ingår en naturlig avrapportering till företagsledningen, samt att ta fram en årlig rapport som visar på vad vi gjort inom RM och som tar upp inträffade incidenter. Eventuellt kommer vi att fortsätta med externt samarbete. Min grundläggande idé är att det ska finnas någon som har ett centralt samordningsansvar, han/hon kan ju inte ensam flänga runt över allt i världen.
- 12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?**
Vi har ingen heltidstjänst för RM idag.

13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?

Se fråga 11.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

Kommunikationen fungerar inte bra på något håll. Vi måste systematisera för att förbättra kommunikationen. Vi har ett intranät, men det utnyttjas inte för riskhantering.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

De pushar väl inte för det direkt, men de anser att det är ganska viktigt.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Det finns resurser. Om jag tycker att vi måste investera så lyssnar de, även om de protesterar lite.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Finansansvarig ville spara försäkringspremie och tog in systemet utan mitt medhåll.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Aons.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Mina var väldigt låga, för jag tyckte inte att det var någon bra idé. Men vi ville göra en kartläggning där vi utgick från samma bas. Jag hoppades kunna skaffa mig en komplett bild av läget och utifrån denna göra prioriteringar.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Jag har fått en jättebra bild av hur det ser ut i dag.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Det är redan skraddarsytt; vi gick igenom systemet och strök och lade till en del.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Produktion huvudsakligen, media, IT, kriminalitet, etc. Systemet är inte applicerat på direkt finansiella risker.

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Fokus ligger idag på brand, men det beror kanske på att representanten från Aon är brandingenjör. Vi koncentrerar oss även på explosionsrisker eftersom vi hanterar vätgas.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

-

25. Om en incident inträffar på någon av anläggningarna, sprids lärdomen från denna inom hela organisationen?

Ja, men inte systematiskt.

26. Hur har systemet implementerats?

Det infördes i form av ett dekret. Det skedde ingen direkt implementering, utan det var ett centralt fattat beslut; så här ska vi göra, punkt slut. Anläggningarna blir inte tillfrågade om de vill ha besök av oss, utan vi kommer dit och gör våra besiktningar. Ambitionen var att gå igenom alla anläggningar på 1,5 år men det har tagit oss 3 år.

27. I vilken utsträckning används systemet idag?

Fullt ut, det är ju inga konstigheter med systemet. Det är datoriserat och likt många andra system.

28. Hur arbetar ni med systemet idag?

Centralt. Folk blir på hugget när någon kommer ut och visar intresse.

Det har tagit oss tre år att besiktiga alla anläggningar. Nu när det är klart vet vi inte riktigt hur vi ska gå vidare.

29. Används systemet för intern benchmarking?

Nej. Aons tidigare representant ville gärna det men jag tror inte på det. Man tar påpekandena på allvar och förbereder sig inför mötena, speciellt utomlands, så det behövs inte.

30. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Jag och en representant från Aon. Vi lät arbetarna ge egna förslag på lång- och kortsiktiga åtgärder och vad de skulle kosta.

31. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Jag och en tidigare anställd på Aon satte nivåerna och de har sedan legat kvar där.

32. Hur tror du systemet kommer användas i framtiden?

Det är ingen självklarhet att vi kommer att köra om systemet igen. Vi har gjort en grundläggande kartläggning och fått en bild av situationen. Eventuellt så kanske man kan fortsätta med systemet genom att göra uppdateringarna lite mer sällan, typ vart tredje år.

33. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Företagsledningen är inte så inblandad i systemet. Jag har visat lite sammanställningar, och så har jag lovat att göra en redovisning för ledningen men det har inte hänt än.

34. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Ganska övergripande om hur arbetet bedrivs, men vi har inte fokuserat på detaljer.

35. Vad ger systemet er idag?

Det ger en uppmuntran och stimulering för alla att jobba med riskhantering. Vi får en klar bild och kartläggning över hur hela koncernen arbetar med risker. Det ger oss även en möjlighet att jämföra hela världen då den utgår från samma bas, samt att det genererar en bättre image.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk -

Ekonomiskt -

Image - ja

Säkerhet -

Trygghet - nej

Arbetsmiljö -

Miljö -

Kvalitet -

Certifiering -

Uppfylla branschkrav -

Identifiera högriskanläggningar -

Intern benchmarking - nej

36. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Vi vill kunna fokusera mer på produktionsstopp och andra affärsrisker.

37. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Inte än, men det kommer att göra det i form av ett tydligt delegerat ansvar för riskhantering.
- b. **ekonomiskt?** Nej, det har inte gett särskilt mycket ekonomiskt sett. Men parallellt har risksurveys gjorts och det har eventuellt påverkat försäkringspremien. Det påstås att det är ganska lätt att handla upp försäkringar eftersom vi jobbar systematiskt med våra risker, och mycket av det betalar sig direkt.
- c. **policy?** Nej.
- d. **image?** -
- e. **säkerhet?** Revisionen som sådan har påverkat säkerheten, men inte själva systemet.
- f. **trygghet?** -
- g. **arbetsmiljö?** -
- h. **miljö?** -
- i. **kvalitet?** Nej.
- j. **certifiering?** Nej, men möjligen påstår kvalitetsfolket att vi äventyrat deras certifikat.

Presentation av auditresultat

38. Hur upplevs presentationsformen idag?

Lätt att använda, och bra att man kan se på olika nivåer. Det är ett bra underlag, även om det till viss del är subjektivt.

39. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Nej.

40. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Det är bra nivå redan.

41. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Ja.

42. Vilka tar del av presentationen?

Verkställande ledningen, dotterbolagschefer, produktions- och verkschefer.

43. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja.

44. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Det behövs ingen anpassning.

Bilaga 2e – Mölnlycke Health Care

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
4000 i världen varav 250 i Sverige.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Cirka 800 tjänstemän.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
500 miljoner euro.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Huvudkontoret finns i Sverige. Tillverkning har vi i Belgien, Tjeckien, Thailand, Mexico och Finland. Försäljningskontor finns runt om i Europa och USA samt i Singapore och Australien.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
Största marknaden är Europa. Vi har centrallager i Belgien kopplat till fabriken. Detta drivs inte av Mölnlycke utan är outsourcat. Majoriteten av våra anläggningar är produktionsanläggningar.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Tillverkning, marknadsföring och försäljning av engångsprodukter för operation och sårbehandling.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi arbetar decentraliserat. Varje fabrik svarar för sin egen riskhantering. På varje fabrik finns en grupp som ansvarar för detta. På central nivå finns ingen etablerad grupp. Finanschefen är utsedd av styrelsen som sponsor för riskhantering. Han tar beslut om att ta in extern hjälp och liknande. Vi har möte med fabrikscheferna två gånger per år. En av dessa gånger ska de redovisa vad som hänt på riskhanteringsområdet och då sker även benchmarking mellan fabriker med hjälp av den externa auditen. Vi försöker arbeta proaktivt genom risk mapping där riskerna rangordnas efter en skala och där det klargörs vilka risker man kan eliminera, minimera eller bör hålla koll på. Auditeringar och risksurveys från Aon dokumenteras men utöver det finns ingen central uppsamling av vad som händer på fabriker och hur dokumentationen sker. Risk mapping sker genom hela företaget.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Det finns en grupp på varje enhet men de arbetar inte med riskhantering på heltid. Denna grupp består vanligtvis av personer som har produktionsansvar och tekniskt ansvar samt till exempel koordinatörer eller produktionsplanerare. Gruppen består av cirka 5 personer.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Det borde vara sponsorn men han har haft så mycket annat att göra den sista tiden. Ledningen har initierat det arbete vi gör idag. Ute i fabriker sker riskhanteringsarbetet eftersom det är ett krav till managementmötena som jag nämnde tidigare. Vi skulle vilja ha in det i vår policy.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Vi har ingen direkt RM-policy. Vårt syfte är att eliminera och minimera där det finns stora hot. Vi har även fokus på att arbeta med avbrottsplaner för att snabbt kunna komma tillbaka på marknaden om något händer. Eftersom vår tillverkning till stor del består av unika processer och är svår att flytta kan vi förlora stor del av kundkretsen om något stort händer. Ambitionen är att säkerställa att detta inte inträffar och att säkerställa att det finns en plan B att ta till vid en incident.

11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?

Vi höjer kompetensen på fabrikerna och funderar på om en fabrik kan auditera en annan. Jag tror också att vi kommer att skriva in en RM-policy i våra affärsprocesser. Vi kommer nog inte utveckla några heltidstjänster men vi sprider kompetensen genom att ta lärdom internt och externt. Vi kommer att fortsätta med det proaktiva arbetet. Riskhanteringsarbetet kan förbättras. Jag skulle vilja att en företagsstandard upprättas och att det finns rutiner för hur den dagliga riskhanteringen bedrivs med checklistor, rutiner och dokumentation.

12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?

Ingen heltidsanställd.

13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?

Jag tror inte att det blir aktuellt i framtiden heller.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

Jag vet inte hur kommunikationen sker ute på fabrikerna. Det finns samråd som har genomgång av olika aktiviteter där jag förmodar att riskhantering också diskuteras. Riskhantering finns också på agendan hos fabriken ledningsgrupp. Om något skall kanaliseras nedåt bör det komma denna väg. Åt andra hållet sker en business review några gånger per år och utöver det har vi de två mötena varje år där det som kommer upp rapporteras hela vägen till företagsledningen. Även för styrelsen sker en riskhanteringsföredragning med ett visst mellanrum.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Styrelsen har varit väldigt intresserad men det har inte varit uttalat delegerat förrän i höstas. Andra aktiviteter (försäljning av företaget) har gjort att detta inte prioriterats men finanschefen är fullt medveten om att det är hans uppgift.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

På central nivå finns inga direkta resurser avsatta. Jag arbetar på stulen tid kan man säga. Jag har det koordinerande ansvaret men har inga resurser avsatta för det. Ute på fabriksnivå ligger det olika högt på agendan. Det finns krav på att det skall göras och resurser för detta måste avsättas lokalt. Arbetet sker mellan andra arbetsuppgifter.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Från början av försäkringskrav för att sänka premier. Genom en diskussion med Aon kom det upp en önskan om att möjliggöra intern benchmarking. Den första kompletta auditeringen gjordes 2004. Vi har inga lagkrav på oss som kräver att vi arbetar med auditsystem.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Systemet införskaffades på vårt eget initiativ.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Att hitta uppenbara brister, få bättre överblick, kartlägga och inte missa risker, få bättre struktur, möjliggöra intern benchmarking, öka säkerhet.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Fungerar bra som motor i fabriken eftersom ingen vill vara sämst i den interna benchmarkingen. Detta resulterar att man arbetar med det på alla håll. Vi har fått en ökad medvetenhet om risker.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Jag kommer inte på något direkt. Jag har själv inte varit med under någon auditering utan har bara sett resultatet. Jag har varit väldigt imponerad av det som kommit fram. Det som skulle kunna fördjupas är granskningen av den kontinuitetsplan som finns på varje enhet. Jag skulle vilja ha en djupare granskning av kvaliteten på denna.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Vi använder Aon Auditor på fabriker och distribution. Det vi tittar på är affärsrisker, det vill säga processsäkerhet. Vi har fått en organisation där det klart framgår vad som skall göras i en krissituation, i vilken ordning och vem som skall ta ledningen.

23. Var ligger fokus?

Vi vill hindra ett produktionsstopp och komma tillbaka så fort som möjligt när något trots allt händer.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Det finns inga planer på att utveckla systemet vad jag vet. Eventuellt kan IT bli ett aktuellt appliceringsområde i framtiden. Jag är tveksam till att arbetsmiljö och miljö är områden som kommer att hanteras centralt i framtiden eftersom det kan vara svårt att implementera ett svenskt system utomlands.

25. Hur har systemet implementerats?

Varje fabrik hade tidigare gjort risk surveys, så det var enkelt för oss att bara lägga till auditering till det arbetet. Denna arbetsgång hade vi diskuterat i mötena med fabrikscheferna. Vi gick igenom alla fabriker på en gång och kommer att göra detta en gång vartannat år.

26. Hur arbetar ni med systemet idag?

Besiktning kommer att ske en gång vartannat år.

27. Används systemet för intern benchmarking?

Ja, ingen vill vara sämst och alla är medvetna om att rapporten går till styrelsen. Dock ger vi ingen utmärkelse till bästa anläggning eller liknande. Det är deras egen drivkraft som styr.

28. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Besiktningen görs idag av Aon och arbetet med att göra åtgärdsplan utförs av riskhanteringsgruppen på varje enhet.

29. Hur och av vem på företaget sätts de olika gränserna i auditsystemet?

Vi har inte satt några nivåer på var vi vill vara än utan har bara kollat hur vi ligger till idag. Aon tycker att vi ligger i topp i industrin eftersom vi ligger över 80%. Vi har ambitionen att ligga helt i det gröna fältet.

30. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

På samma sätt som idag men med mer fokus på kontinuitetsplanerna. Fabriker är mycket nöjda med förfaringsättet.

31. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Jag upplever att det får hög prioritet.

32. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Jag tycker att den är så detaljrik att den inte blir flummig. Man tar upp konkreta saker och exemplifierar vilket är bra.

33. Vad ger systemet er idag?

Det ger en medvetenhet om att riskhanteringen fungerar ute i fabriker, vilket jag tycker är det allra viktigaste. Intern benchmarking ger en drivkraft för att arbeta med frågorna och bli bättre. Det blir uppmärksammat om något inte fungerar. Jag vågar inte säga något om försäkringspremierna. Systemet har inte underlättat certifiering.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - vet ej

Image -

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - nej

Miljö - nej

Kvalitet - nej

Certifiering - nej

Uppfylla branschkrav - nej

Identifiera högriskanläggningar - ja

Intern benchmarking - ja

34. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Vi vill hitta alla potentiella risker.

35. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Nej.
- b. **ekonomiskt?** Vet ej.
- c. **policy?** Ja, vi vill ha en gemensam policy.
- d. **image?** I vissa länder kan det vara ett krav att kunna visa att man bedriver riskhanteringsarbete för att få vara med på en upphandling.
- e. **säkerhet?** Ja, riskerna har blivit mindre.
- f. **trygghet?** Ja.
- g. **arbetsmiljö?** Vi tittar inte på arbetsskador men om det inte brinner är ju arbetsmiljön bättre.
- h. **miljö?** Nej, det är myndigheterna i varje land som ställer krav.
- i. **kvalitet?** Nej, inte direkt men kontinuiteten har blivit bättre.
- j. **certifiering?** Nej.

Presentation av auditresultat

36. Hur upplevs presentationsformen idag?

Bra, lättillgänglig och pedagogiskt uppbyggt.

37. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Nej

38. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Detaljnivån är bra eftersom man har exempel i den som konkretiserar det man vill peka på.

39. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Vi har bara gjort benchmarking på hela anläggningar men man kan ju gå in och titta på varje sektion för sig.

40. Vilka tar del av presentationen?

Varje enhet tar del av sitt auditresultat. Den finns dessutom hos oss på Manufacturing och hos ledningen i form av en sammanställning. Vi sprider inte auditresultaten mellan fabriker om de inte vill ta del av någon annans resultat.

41. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja

42. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Jag känner att den är på rätt nivå idag.

Bilaga 2f – Scania

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
29000, varav 12000 i Sverige.
- 2. Ungefär hur många av dessa är tjänstemän?**
11 500.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
Ca 55 miljarder SEK.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Vi finns i Europa, Latinamerika, Asien, Afrika och Australien.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
Det får jag tyvärr inte gå ut med.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Tillverkar tunga lastbilar, bussar samt industri- och marinmotorer.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi har en relativt centralt styrd riskhantering. Våra brandskyddskoordinatorer gör interna inspektioner, var fjortonde dag för att fånga upp sådant som vi annars bara hade sett vid Blue-inspektionen som sker en gång per år. Vi arbetar proaktivt i högsta grad men även reaktivt genom att vi tar lärdom av incidenter. Lärdomar sprids inte direkt ut i organisationen utan varje enhet tar lärdom av sin incident. Däremot samlar vi upp statistik och kan se tendenser på riskområden, exempelvis heta arbeten eller elinstallationer. Dessa områden kan vi sedan arbeta mer proaktivt med.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
På central finns en grupp hos oss, där jag ingår, och en grupp hos en systerenhet. Jag sköter Blue-systemet. Systerorganisationen har mer ansvar för security. På lokal nivå finns i t ex Latin America en lokal risk manager. Utöver detta finns det brandskyddskoordinatorer på varje anläggning.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Arbetet är så inarbetat idag så det går av sig själv, men vår enhet driver arbetet med Blue systemet på global basis, men varje enhet arbetar skadeförebyggande under året.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Syftet är att förhindra personskador och fysiska skador på våra anläggningar. Genom att arbeta på detta sätt, har vi större möjlighet att sänka våra försäkringspremier. Vi arbetar bara för oss själva och har ingen ambition att bli branschledande eller något liknande när det gäller riskhantering.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Vi ser ett ökat intresse inom Scania, inte minst från ledningen. Arbetet kommer inte att minska utan det satsas från ledningen.
- 12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?**
Vi har ganska stora egna resurser avsatta för riskhantering.
- 13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?**
Det kommer alltid att vara viktigt.
- 14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?**
Det finns många kommunikationskanaler inom Scania. Varje person skapar sitt eget kontaktnät men det finns även intranät. Det finns inga stängda dörrar inom Scania så man kan teoretiskt vända sig direkt till högsta chefen om man känner behov av det, men oftast går man den naturliga kontaktvägen.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Det har hög prioritet.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Se fråga 8

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Vi hade flera återförsäkrare som ville vara med på besiktningarna. Detta resulterade i att vi fick flera olika rapporter och det var inte hållbart utan vi behövde ett enhetligt system med en gemensam riskbedömningsstandard. Tillsammans med Willis kom vi fram till att det räckte med att en person från den ledande återförsäkraren, en ingenjör från Willis och en person från Scania gör besiktningen och att ingenjören från Willis sedan skriver en rapport som sprids till återförsäkrarna. Vi utformade tillsammans med Willis systemet *Scania Blue*. Detta har sedan Willis använt som *Willis Blue* på andra kunder.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Det införskaffades på vårt eget initiativ.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Svårt att svara på då vi själva var med och byggde upp systemet, men ett mera lättöverskådligt och lättbegripligt system var väl en utgångspunkt.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Det fungerar som vi vill. Vi har uppdaterat systemet en gång men det innebär inga större förändringar för verksamheten förutom ett mera rättvist system.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Vi är nöjda med vårt system för tillfället.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Produktionsanläggningar, Eftermarknadssystemet (service), Leverantörer

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Fokus ligger på brandförebyggande arbete då brand är den största kontrollerbara risken.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Arbetsmiljö, miljö och hälsa kommer till men brand kommer fortfarande att vara det viktigaste. Jag tror att systemet kommer att utvecklas till att innefatta även de områden som är mer ”non tangible”; brott, skadestånd etc.

25. Hur har systemet implementerats?

Alla från ledningen till verkstaden känner till systemet men det är på ledningsnivå som besluten tas. Alla produktionsanläggningar går igenom 1 gång per år. Övriga områden har systemet implementerats på efter hand. Hittills har vi gjort stickprovskontroller på dessa.

26. I vilken utsträckning tror du systemet kommer att användas i framtiden?

På samma sätt. Skadeförebyggande arbete kommer alltid att bedrivas i någon form däremot kan systemet komma att förändras över tiden eller ersättas med bättre system. Tills dess är jag övertygad om att detta kommer att fungera.

27. Hur arbetar ni med systemet idag?

Willis gör surveyn tillsammans med oss. Innan surveyn har vi ett möte där vi fördjupar oss i ett aktuellt ämne. Detta ämne härrör sig från summeringen av förra årets survey ur vilken vi valt ett område där många anläggningar haft rekommendationer. Direkt efter surveyn gör vi en presentation för dem som medverkat, en uppsummering.

28. Används systemet för intern benchmarking?

Ja, definitivt. Det ses som en tävling där vinnaren varje år får en utmärkelse. Detta ses också som en stor ära.

29. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Se fråga 8.

30. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Vi tillsammans med Willis.

31. Hur tror du systemet kommer användas i framtiden?

Med ständiga uppdateringar, som det ser ut nu.

32. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Vi får de resurser vi behöver.

33. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

De 28 kriterierna är övergripande men totalt tittar ingenjören på 90-100 detaljer under en besiktning. Man tittar även på detaljer, dock inte produktionstekniska.

34. Vad ger systemet er idag?

Det har blivit mer systematiskt. Bland annat arbetsmiljön har förbättrats t ex genom att man inte behöver oroa sig för att det t ex står gasflaskor över allt. Det har blivit säkrare och tryggare. Vi har fått ordning och reda. Imagen har blivit bättre gentemot försäkringsbolagen.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - ja

Image - ja

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - ja

Miljö – inte än

Kvalitet – på och i verkstäderna

Certifiering – nej

Uppfylla branschkrav – till viss del

Identifiera högriskanläggningar - ja

Intern benchmarking - ja

35. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Säkra anläggningar med möjlighet till hög produktionsstandard utan avbrott

36. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Vet ej.
- b. **ekonomiskt?** Ja.
- c. **policy?** -
- d. **image?** Ja, i alla fall på återförsäkringsmarknaden, och till viss del även internt.
- e. **säkerhet?** Ja, det blir säkrare på produktionssidan.
- f. **trygghet?** Ja.
- g. **arbetsmiljö?** Ja.
- h. **miljö?** Nej, inte ännu, från ett Blue-perspektiv. Miljöfolket har egna auditsystem.
- i. **kvalitet?** Ja, på verkstäderna.
- j. **certifiering?** Vet ej.

Presentation av auditresultat**37. Hur upplevs presentationsformen idag?**

Den är alldeles förträfflig. Det är väldigt överskådligt och lättfattligt.

38. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Nej, det är som vi vill ha det

39. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Den är bra.

40. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Ja

41. Vilka tar del av presentationen?

Ledningen får se summeringsbilden. Dessutom får alla anläggningar ta del av en summering av alla utförda besiktningar. De som tar del av presentationen på varje anläggning är oftast: brandskyddskoordinatorerna, tekniska chefen, fastighetschefen, ekonomichefen och verkschefen.

42. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja, vi upplever att det ligger på en bra nivå.

43. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Resultatet presenteras som en sammanställning för koncernledningen en gång per år och verkstäderna får en summering av alla Blue besiktningar som gjorts under året för produktion.

Bilaga 2g – SSAB Tunnpååt

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
På SSAB Tunnpååt är vi 4500 personer.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
1500.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
12,7 miljarder SEK.
- 4. Hur ser företagens geografiska spridning ut?**
Vi finns huvudsakligen i Borlänge och Luleå men även i Finspång, Göteborg samt utomlands i drygt 40 länder.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
75% av anläggningsvärdet är produktion, resten är lager, kontor och liknande.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Tillverkare av höghållfast tunnpååt och kyllda stål.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi har en decentraliserad organisation, där allt ansvar ligger i linjeorganisationen. Det finns ingen RM-tjänst på central nivå vare sig i moderbolaget eller i SSAB Tunnpååt. Däremot finns det Risk Managers i Borlänge och i Luleå. Vi fungerar som serviceavdelning i riskhantering. I linjeorganisationen jobbar vi hierarkiskt. Olika typer av riskvärderingar görs beroende på vad det gäller. Vi försöker samla allt som går att mäta i pengar i SW.IRMA. Vi arbetar proaktivt, systematiskt och regelbundet genom att gå igenom avsnitt för avsnitt och försöka finna tänkbara scenarier. Vi har inte haft någon riktigt allvarlig incident på lång tid. Besiktningar och riskvärderingsrevisioner görs minst vart tredje år, men det är inte ovanligt att det sker oftare om det finns anledning. Brandingenjörer från försäkringsbolagen tillsammans med vår försäkringsmäklare utför besiktningar årligen och kan tala om huruvida vi är bra eller dåliga. De ger mig lite drivkraft med även om vi inte alltid håller med varandra. Det är bra med extern granskning och att möjliggöra jämförelser.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
I Borlänge har vi fyra produktionsenheter och i Luleå tre. Dessa ansvarar till stor del själva för sin riskhantering, men de lyssnar självklart på oss som Risk Managers.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Jag är drivande här och min kollega i Luleå.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Vi vill säkerställa leverans till kunderna och därmed att företaget tjänar pengar.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Jag tror att det kommer att centraliseras i någon mån. Det kommer att bedrivas som nu men det behövs en central funktion som samordnar och ser till att lärdomar sprids i hela organisationen och inte bara i SSAB Tunnpååt.
- 12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?**
Vi är två personer per ort som arbetar med riskhantering mer administrativt, dock inte på heltid. Det finns också en operativ organisation om ca 25 personer som har hand om brand och säkerhet. Även de har andra uppgifter utöver dessa.
- 13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?**
Jag tror att de kommer att vara som nu med en hel del eget arbete och i vissa fall kompletterat med konsulter.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

I samband med det systematiska riskhanteringsarbetet pratar vi om risker med arbetslagen i deras egen miljö. Vi vill gärna att den grupp vi diskuterar med består av personer med olika inriktning som operatörer, elektriker, mekaniker, tekniker och avdelningschef. Vi försöker utnyttja deras olika synsätt för att skapa en diskussion. Alla får prata fritt för att samla upp idéer och sedan tar vi en sak i taget lite djupare. Vi försöker skriva i SW.IRMA direkt under diskussionen. Efter en sådan här övning händer det att personer tar kontakt om förslag och frågor. Vi använder oss av intranätet för att berätta om incidenter och annat viktigt. Vi tar även upp dåliga exempel där personen som är skyldig känner igen sig utan att han/hon hängs ut.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?/Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

I vardagsarbetet, det vill säga till låga kostnader, är riskhantering med i resonemanget. När det gäller större investeringar måste man kunna motivera investeringen och visa på en förbättring/möjlighet.

Auditsystemet

16. Varför införskaffades auditsystemet?

SW.IRMA köpte vi in för ca 10 år sedan. Det införskaffades efter en incident som kunde ha slutat illa. Vi ville hålla rätt på alla risker. Då arbetade vi med det problem som var störst just för dagen och tog en sak i taget. Idag ser man alla risker och hanterar de största riskerna först. Ingemar Grahn i Avesta som är pappa till systemet samlade riskerna i ett kartotek. En datakunnig person hjälpte sedan till att datorisera systemet.

Vi använder även SSAB Blue en gång per år. Blue poängsätter avdelningarna genom en enkel bild med färger. Ingen avdelning vill vara sämst så det motiverar cheferna att förbättra risksituationen. Det är också bra att det kommer synpunkter från en extern person.

17. På vems initiativ införskaffades det?

Produktionschefens.

18. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Vi ville veta vilka risker vi har och att ha kontroll över dem. Linjeorganisationen har tagit ställning till sina risker. Vi ville förhindra att något allvarligt skulle hända. Det fanns ingen uttalad ekonomisk koppling annat än hotet om en allvarlig produktionsstörning.

19. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

I stor utsträckning. Vi har verifierat att vi tänkt rätt, och det känns tryggt.

20. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

SW.IRMA fungerar väldigt bra. Det finns en användarförening som jag har använt mig av. Jag lämnar varje år en lång synpunktslista och får ungefär 50 % av mina önskemål uppfyllda. Det blir smidigare och smidigare men är lite fyrkantigt än.

21. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Produktionsstörningar i första hand, leveransavbrott, kompetensbrist och nyckelpersoner. Systemet inkluderar inte IT, arbetsmiljö, personskador eller yttre miljö eftersom dessa är svåra att hitta ett mått för. De passar inte riktigt in i SW.IRMA.

22. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Produktionssäkerhet, leverans och kvalitet.

23. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Arbetsmiljö, personskada, miljö i form av riskmatriser hade varit önskvärt för att kunna visa myndigheter. Även att kunna få en finansiell sammanställning skulle vara bra.

24. Hur har systemet implementerats?

Systemet finns på en gemensam server för Borlänge och Luleå och används endast av riskadministratörerna.

25. Används systemet för intern benchmarking?

Ja, det ger en väldig drivkraft för avdelningarna när de ser att de ligger dåligt till i förhållande till andra. Vi har däremot ingen utmärkelse eller liknande för bästa anläggning.

26. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

RM-personalen enbart som förmedlar info ur systemet till alla intressenter.

27. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Vi pratar direkt med dem som arbetar i linjeproduktionen och är närmast problemet. De vet hur lång tid det skulle kunna ta att reparera något och hur ofta en händelse inträffar. Sannolikheten är svårast att bedöma men de som arbetar i linjen har järnkoll. Chefer accepteras i allmänhet de gjorda värderingarna.

28. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Jag tror att det kommer att användas på liknande sätt som idag. Systemet kommer att finnas ”on line” så att respektive linjechef eller annan ansvarig kan komma åt det i framtiden. Idag får alla komma och prata med mig eller min kollega i Luleå.

29. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Ledningen stöttar arbetet med systemet fullt ut.

30. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

På en övergripande nivå för att det inte skall bli svårgreppbart och vara svårt att prata om. Det behövs inte mer detaljer har vi kommit fram till. Konsulter har gjort detaljerade utredningar av tekniska processer och de har stämt bra överens med det vi kommit fram till i våra egna enklare undersökningar.

31. Vad ger systemet er idag?

Det ger främst ett riskmedvetande på företaget. Resultatet kan användas som investeringsunderlag och där ge ett ytterligare argument för eller emot. Systemet ger oss också möjligheten att ta beslut på rätt nivå genom att de som ser riskerna dagligen får en kanal för att föra fram sina åsikter till en högre nivå. Vi får också en överskådlighet och en möjlighet till intern benchmarking. På försäkringspremierna kan vi se en ganska tydlig skillnad.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - ja

Image - Bra

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - nej

Miljö - nej

Kvalitet - ja

Certifiering – inte direkt SW.IRMA, men systematisk riskanalys är viktigt för certifieringen.

Uppfylla branschkrav – Ja det kan man säga.

Identifiera högriskanläggningar - ja

Intern benchmarking - ja

32. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Det behöver inte ge så mycket mer. Det ger oss så mycket redan i dagsläget.

- 33. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:**
- a. **organisatoriskt?** Ja, jag har kommit in och den tjänsten kommer säkert att utvecklas. Jag tror att det kommer att komma en central funktion med.
 - b. **ekonomiskt?** Vi har fått lägre försäkringspremie.
 - c. **policy?** Inte alls.
 - d. **image?** Ja, kunder och leverantörer gör auditeringar hos oss och då är SW.IRMA ett bra argument för ett samarbete.
 - e. **säkerhet?** Ja.
 - f. **trygghet?** Ja.
 - g. **arbetsmiljö?** Nej.
 - h. **miljö?** Nej.
 - i. **kvalitet?** Ja, maskinskaderisken har minskats och reservdelar har införskaffats.
 - j. **certifiering?** Inte SW.IRMA i sig men att vi hanterar riskerna på ett bra sätt är viktigt.

Presentation av auditresultat

- 34. Hur upplevs presentationsformen idag?**
Stapeldiagram är tydliga och sorteringsfunktionen samt möjligheten att byta färg på staplarna när en åtgärd utförts är bra. Man kunde önska att systemet fanns online.
- 35. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?**
Riskmatriser hade varit tydligare att visa för t ex räddningstjänst. I nästa version kommer det att finnas namn på riskstaplarna vilket gör det hela tydligare.
- 36. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?**
Det är bra som det är idag när man kan se på hela företaget eller delar.
- 37. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?**
Det räcker mer än väl.
- 38. Vilka tar del av presentationen?**
Chefer, operatörer och övriga som har intresse eller är berörda, ungefär 10% av de anställda skulle jag tro. Vi sätter upp resultatet på anslagstavlan så det finns tillgängligt för alla. Jag skickar en rapport till VD och koncernledningen men om de läser den vet jag inte.
- 39. Kan alla berörda ta materialet till sig?**
Sannolikhet är ett svårt begrepp men stapeldiagrammen är lätta att förstå.
- 40. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?**
Jag kör i stort samma presentation för alla men anpassad information är säkert viktigt. Jag anpassar genom att klippa bort svansen om det blir för många risker och att bryta ner det för respektive produktionsområde.

Bilaga 2h – Swedish Match

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
15 000.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Cirka 500.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen**
13 miljarder SEK exklusive tobaksskatt.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Vi har försäljning i 140 länder och tillverkning i 16 länder.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
Vi har kontor på få ställen och inte så många lager. Distributionen är stor i Sverige främst.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Produktion av tobaksprodukter, tändstickor och tändare.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Riskanalyser dokumenteras men det sker inte kontinuerligt. Vi tittar månadsvis på de stora riskerna. Vi arbetar reaktivt men hittills har vi inte fått några större överraskningar. Kontinuitet är inte något som prioriteras. Vi arbetar med intern riskhantering för varje process och produkt men tar in extern hjälp för t ex brandskydd.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Vi har ingen ansvarig på central nivå. På varje enhet finns en ansvarig Loss Prevention Officer (LPO) och jag fungerar som samordnare för dessa. På anläggningen finns även en platschef men det kan ibland vara samma person som är LPO.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Verksamheten driver riskhanteringen. En eldsjäl hade varit att önska för att driva oss att göra mer.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Vi har inget uttalat syfte med riskhanteringen eftersom frågan inte lyfts fram.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Vi vill lyfta fram riskhanteringsarbetet i framtiden. Jag vill arbeta mer med det eftersom det är viktigt för ledningen men saknas längre ned i organisationen. I framtiden kommer det förebyggande arbetet att öka med vi kommer även att fortsätta med det reaktiva arbetet. Jag tror inte att vi kommer att få något riskhanteringsteam på central nivå, däremot tror jag att annan kompetens kommer att finnas på enheterna i framtiden. Jag tror att både internt och externt arbete kommer att fortsätta men att fler områden kommer att granskas av externa ögon. Vi kommer säkert att arbeta mer kontinuerligt.
- 12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?**
Vi har dåliga resurser idag.
- 13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?**
Kompetensen måste bli bättre i framtiden. Riskerna blir större och större och tiden räcker inte till.
- 14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?**
Kommunikation nedåt fungerar bra men åt andra hållet går det segare. Det finns en interntidning och ett intranät.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Ledningen för Nordeuropa prioriterar risker men utan att avsätta resurser. Detta kan bero på att man inte vet vad som krävs, något jag hoppas kunna ändra på. Riskhantering prioriteras för strategiskt viktiga anläggningar medan andra anläggningar är mindre viktiga för företaget och dessa bryr man sig mindre om.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

I dagsläget får jag de resurser jag kan visa krävs. Om ledningen ändras i framtiden kanske läget blir ett annat.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Aon kom in för att de hade ett bra system (Freja). Att FRiME införskaffades handlade om att vi ville ha ett mer dynamiskt system för att möjliggöra jämförelser mellan olika anläggningar.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Jag vet inte varför samordnaren tog in systemet. Kanske var det någon försäljare på Aon som initierade det.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Vi ville få reda på riskerna och att någon utifrån skulle bedöma status för de olika anläggningarna. I början användes systemet för att motivera medarbetare men vissa fabriker hade inte möjligheterna att hänga med eftersom de inte fick samma resurser. Därför ändrades poängsystemet. Man jämförs nu med hur bra man kan vara i förhållande till sina tillgångar.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Man har hittat det man var ute efter.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

FRiME är bra anpassat för oss. Vi har haft möjlighet att påverka vilka frågor som ställs och det är bra att man kan få en presentation direkt och inte behöver vänta på en rapport.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Freja applicerades endast på brand. FRiME skall utöver brand användas på: Utilities, National hazards, Relations, IT, Buildings, Transports, Energy och Social Responsibility.

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Fokus ligger på anläggningar och energi.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Jag vet inget som kommer att komma till i framtiden. Vi är väldigt nöjda.

25. Hur har systemet implementerats?

LPO kommer att driva arbetet ute på anläggningarna och fabrikschefen kommer att vara informerad från början. Det kommer att komma enkel information i interntidningen. De som påverkas kommer att få mer information, detta gäller t ex inköps- och IT-avdelningen. Hela systemet kommer att implementeras på samma gång och inom fyra år kommer alla anläggningar vara genomgångna.

26. I vilken utsträckning används systemet idag?

Vi är precis i uppstartandet med FRiME.

27. I vilken utsträckning tror du systemet kommer användas i framtiden?

Strategiskt viktiga anläggningar kommer att gås igenom varje år. Frågorna kan komma att ändras under tiden. Resultatet kan komma att prioriteras för vissa områden och olika anläggningar samt produktområden (Lighters, Matches, Tobacco).

28. Används systemet för intern benchmarking?

Intern benchmarking kommer att användas på vissa nivåer. Anläggningarna ser så olika ut att benchmarking inte är möjlig mellan alla olika anläggningar.

29. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

15 LPO hanterar systemet runt om i världen. Jag är samordningsansvarig och rapporterar till försäkringstecknaren inom företaget.

30. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Jag och en representant från Aon i samarbete med anläggningsansvarig sätter gränserna. För att kunna rangordna anläggningarnas strategiska prioritet tar vi hjälp av divisionscheferna.

31. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Jag hoppas att det skall användas i stor utsträckning, kontinuerligt och att materialet kan användas även utanför inspektionerna.

32. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Det är mycket upp till mig hur systemet används. Jag tror att ledningen kommer att ge mig de resurser jag behöver.

33. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Med Freja går vi in på skruv och mutter på vissa delar. FRiME blir mer övergripande men med detaljer på de områden som viktats högt.

34. Vad ger systemet er idag?

Bättre överblick på vår status gällande risker, engagemang bland de anställda, stolthet, trygghet, bättre objektiv bedömning genom att samma person gör revisionen på alla anläggningarna, ingen ökad försäkringspremie.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - ja

Image - ja

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - nej

Miljö - nej

Kvalitet - ja

Certifiering - ja

Uppfylla branschkrav - ja

Identifiera högriskanläggningar - ja

Intern benchmarking - ja

35. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Inget särskilt mer. Det känns bra som det fungerar idag.

36. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

a. **organisatoriskt?** Vet ej.

b. **ekonomiskt?** Försäkringspremien har inte ökat.

c. **policy?** Har utvidgats till att täcka ett större område än bara brand.

d. **image?** Inte utåt.

e. **säkerhet?** Genom att vi får en bättre bild av läget ökar säkerheten.

f. **trygghet?** Tryggheten ökar.

g. **arbetsmiljö?** Inte direkt.

h. **miljö?** Nej, det finns ett annat system för det.

i. **kvalitet?** Ingen direkt koppling.

j. **certifiering?** Det är alltid bra att kunna visa att vi arbetar systematiskt.

Presentation av auditresultat

37. Hur upplevs presentationsformen idag?

Det är bra att slippa vänta på rapporten. Det är positivt att kunna se allting växa fram direkt. På så sätt får alla ta del av uppbyggnaden. Det är bra att underordnade frågor i FRiME syns.

38. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Nej, inte vad jag vet än. Vi skulle eventuellt vilja få presentationen ur ett geografiskt perspektiv.

39. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Detaljnivån vill vi ha fabriksvis, divisionsvis och på koncernnivå. Detta styr vi själva i FRiME.

40. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Det är bra att kunna jämföra olika fabriker för att se var investeringar skall göras om man måste välja.

41. Vilka tar del av presentationen?

Våra LPO, jag och divisionscheferna tar del av presentationen. LPO har sedan en genomgång med fabrikscheferna, när detta inte är samma person. Divisionscheferna får samma presentation men inte på samma gång. Koncernledningen får bara resultatet.

42. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja.

43. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

De som tar del av materialet är praktiska, jordnära personer som inte bara ser det ekonomiska, därför behöver vi inte anpassa informationen efter mottagaren.

Bilaga 2i – Sydkraft

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
Sydkraft har 6500 i Norden. Vi ägs av E.ON till 54 %.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Det är säkert 2/3, om inte fler, som är tjänstemän.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
26 miljarder SEK.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Sverige, Danmark, Finland och Polen.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
-
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
El-produktion, värmeproduktion och avfallshantering, el- och gasdistribution, energiförsäljning och upphandling, bredband.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi arbetar uppifrån och ned genom att primärt se till att policyn och guidelines är i ordning och sedan se till att de efterlevs. Vi har använt oss av COSO som utgångspunkt för vår syn på riskhantering. Eftersom vi huvudsakligen ägs av E. ON som är ett tyskt företag har KonTraG satt krav på oss att arbeta med riskhantering och att en revisor skall godkänna arbetet varje år. Vi har en riskkommitté som består av en ansvarig inom varje affärsområde. Det är hans ansvar att se till att alla anläggningar rapporterar in sina risker. Kommittén träffas 4 gånger per år för att gå igenom riskbilden och rapporterar sedan till ägarna. Inga affärsplaner blir godkända utan att passera oss, så vi arbetar proaktivt. Omvärldsrisker hanteras centralt, processrisker hanteras nedifrån och upp.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Jag och min stab arbetar centralt för att stödja hela företaget.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Den tyska lagstiftning, SOX, krav från återförsäkrare och myndigheter i respektive land. Jag och min stab omsätter kraven i guidelines och policyn.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Vår policy innebär att vi inte, förutom i undantagsfall som godkänts av ledningen, skall ta några risker som innebär att mer än 0,25% av Sydkrafts sysselsatta kapital kan gå förlorat. Vår ambition är att utåt visa oss som ett företag som arbetar med riskhantering.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Jag tror att det kommer att öka eftersom regleringarna blir fler och kraven större. Vi kommer att gå från en utförande enhet till en mer stödjande enhet genom att det kommer att finnas en större medvetenhet om risker hos beslutsfattare i organisationen. Tidigare var det en merit om man hamnade över budget. Idag är det bara ett bevis för att man gjort en dålig budget. Man kommer att rekrytera folk med rätt kompetens eller utbilda folk till rätt kompetens och se till att den person som ansvarar för riskerna på varje enhet sitter i den enhetens ledningsgrupp.
- 12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?**
Vi har goda resurser idag.
- 13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?**
Vi kan inte granska vår egen organisation i alla delar, dessutom ökar trovärdigheten när man tar in externa konsulter/expertter till viss del.

14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?

Vi arbetar i nätverksmodeller. Jag kan inte styra över alla som finns ute på enheterna. Jag har däremot varit med och valt, utbildat och stöttat den nivå som sitter närmast under min avdelning. Dessa personer sänder vi information till, bland annat i form av att vi håller seminarium om det som är nytt. De skickar sedan ut informationen i sitt nätverk. Vi har ett skade- och incidentrapporteringsystem där vi värderar incidenter och ser om det är ett problem som kan finnas på fler ställen.

15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?

Allt ifrågasätts. Man måste motivera resurserna men kan man göra det så är det inga problem att få det stöd som behövs.

16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?

Jag får de resurser jag behöver i form av pengar och personal.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Vi ville ha en uppföljning på alla internkontroller, policyn och guidelines. Detta är fjärde året vi kör Willis Blue.

18. På vems initiativ införskaffades det?

På mitt eget initiativ.

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Vi ville ha ett enkelt sätt att kommunicera operationella fysiska risker både uppåt och nedåt och ett upphandlingsunderlag gentemot försäkringsbolagen. Vi ville att systemet skulle vara lättillgängligt, strukturerat, pedagogiskt uppbyggt och enkelt att använda för benchmarking.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Mycket väl.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Vi har ändrat så gott som alla frågor och fått dem mindre specifika för att se mer på hur man arbetar med rutiner, policyn och guidelines i stället för exakt vad som finns.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Brand, säkerhet, maskinskada (underhåll, reservdelar), kontinuitetsplaner, IT- och informationssäkerhet samt miljö.

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Från början låg fokus på brand men vi har balanserat frågorna så att de är mer heltäckande och relevanta för vår verksamhet.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Arbetsmiljö. Utöver det finns inga planer för tillfället på att utveckla systemet men vi hänger med i utvecklingen hela tiden.

25. Hur har systemet implementerats?

Efter att koncernledningen godkänt systemet informerades de olika affärsområdena. Innan första besiktningen kontaktas anläggningen och informeras om motivet med auditeringen och vilka som kommer att medverka. Även Willis håller en presentation när de kommer ut för att göra auditeringen. Vi började med att kontrollera några anläggningar från varje affärsområde och olika typer av anläggningar (verksamhetsmässigt och åldersmässigt) för att se tendenser. Därefter kunde vi ta det som verkade mest akut först.

26. I vilken utsträckning används systemet idag?

Vi gör 40-60 auditeringar per år.

27. I vilken utsträckning tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Vi kommer aldrig att kunna dra igenom alla anläggningar för de är för många, men vi kommer att fortsätta arbetet med de prioriterade anläggningarna.

28. Hur arbetar ni med systemet idag?

Vi gör en auditering varje, vartannat eller vart tredje år. Willis ingenjör gör besiktningen själv utan vår medverkan. Uppföljningen sköter vi själva med våra egna system.

29. Används systemet för intern benchmarking?

Ja, vi använder det för premiesättning och som morot genom tävlingsmomentet. Man får en bonus om man inte har några skador eller om man är väldigt blå. Är man röd eller har många skador får man ett pålägg.

30. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Willis genomför auditeringen. Resultatet går till VD, riskansvarig lokalt, koncernsäkerhetschefen som sitter på min avdelning och premiesättaren på vårt försäkringsbolag.

31. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Vi har gjort det internt eller med konsulter och i samarbete med Willis.

32. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Områden faller bort och tillkommer. Funktionaliteten kommer att förbättras och det kommer att bli enklare att koppla samman olika system. Jag tror att det kommer att bli smidigare helt enkelt.

33. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Det är prioriterat eftersom det är tillgängligt och lättbegripligt.

34. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Vi kollar att internkontroll har skett på anläggningen men vi gör inte kontrollerna själva förutom undantagsvis och då på förekommen anledning. Vi klassar varje anläggning i samarbete med anläggningschefen och denna klassning styr sedan vilka krav vi har gällande larm, sprinkler etc. Ingenjören från Willis vet sedan vilken klass vi har satt på varje anläggning, klassningen ger sedan kraven utifrån våra guidelines och gör sin bedömning utifrån detta.

35. Vad ger systemet er idag?

Det ger oss ett enkelt sätt att kommunicera. Vi kan se historik, trender och får en överblick. Det blir tydligare vilken nivå en fråga bör hamna på. Systemet ger oss också en trovärdighet på återförsäkringsmarknaden.

Bättre struktur - ja

Mer överskådligt - ja

Inte missa någon risk - ja

Ekonomiskt - ja

Image - ja

Säkerhet - ja

Trygghet - ja

Arbetsmiljö - nej

Miljö - ja

Kvalitet - nej

Certifiering -

Uppfylla branschkrav - delvis

Identifiera högriskanläggningar - ja

Intern benchmarking - ja

36. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Utöver implementeringen på arbetsmiljöområdet håller vi bara på med finputsning av systemet.

37. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Nej.
- b. **ekonomiskt?** Utgiften står väl i förhållande till effekten så några större vinster har vi nog inte gjort.
- c. **policy?** Hjälpt till att lyfta fram vissa policyn som till exempel katastrofplanering.
- d. **image?** Vår avdelnings image har påverkats eftersom systemet är så lättillgängligt och begripligt. Externt har vår image påverkats på återförsäkringsmarknaden.
- e. **säkerhet?** Vi var redan duktiga på security.
- f. **trygghet?** Ja. Det känns tryggt för den som är ansvarig för budgeten ute på anläggningen att någon tänkt igenom det här.
- g. **arbetsmiljö?** Inte utöver att det har blivit säkrare på jobbet för dem som arbetar här.
- h. **miljö?** Ja.
- i. **kvalitet?** Nej, men leveranssäkerhet har påverkats.
- j. **certifiering?** Ja. Informationssäkerhet och IT har vi kunnat bli certifierade inom genom att vi har kunnat kolla igenom det på ett grundligt sätt.

Presentation av auditresultat

38. Hur upplevs presentationsformen idag?

Vi är nöjda. Det är så inarbetat så det kan innebära en katastrof att ändra något nu. Presentationen gör det enkelt att tillgodogöra sig budskapet.

39. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Inget jag kommer på spontant. Vi finjusterar lite hela tiden nu när vi kört så länge.

40. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Det är lagom. Till varje besök finns ju även en rapport som man kan kolla i om man vill titta noggrannare på något som till exempel har blivit rött.

41. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Ja.

42. Vilka tar del av presentationen?

Alla som är involverade i riskhanteringsarbetet; riskkommittén med affärsområdeschefer, vi och ledningen.

43. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja.

44. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Det behövs inte mer än vad som kan göras idag.

Bilaga 2j – Trelleborg

Allmänt om företaget

- 1. Hur många anställda har företaget?**
23 000.
- 2. Hur många av dessa är tjänstemän?**
Ca 10%.
- 3. Hur mycket omsätter företaget årligen?**
2,6 miljarder euro.
- 4. Hur ser företagets geografiska spridning ut?**
Vi är störst i USA och Europa men finns i 42 länder runt om i världen.
- 5. Hur är fördelningen mellan produktionsanläggningar, lager och kontor?**
Produktion – 70%, lager – 20% och kontor – 10%.
- 6. Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?**
Tillverkning av gummi- och plastprodukter.

Riskhantering allmänt

- 7. Hur arbetar företaget med riskhantering?**
Vi arbetar proaktivt. Auditeringar utförs på alla siter inom olika områden och genererar rapporter med rekommendationer.
- 8. Vem/vilka ansvarar för och jobbar med riskhanteringen?**
Jag är vice president för RM. Till min hjälp har jag en assistent. Utöver oss finns det sex regionala RM/Legal representanter. Besiktningar köper vi av försäkringsbolagen samt utomstående konsulter.
- 9. Vem är drivande då det gäller riskhantering?**
Koncernledningen (främst chefsjuristen) och RM-avdelningen.
- 10. Vilket syfte/ambition har företaget med riskhantering?**
Minska kostnader i form av minskad egendomsskada, produktionsstopp etc. samt skydda anställda.
- 11. Hur ser riskhanteringsarbetet inom företaget ut i framtiden?**
Vi kommer att fortsätta på samma sätt på egendomssidan men utöka med andra områden (valuta etc.). Riskhantering skall in i den dagliga verksamheten för platschefer. Vi vill att alla skall vara engagerade och försöker därför synas och höras genom audits, benchmarking etc.
- 12. Har ni egna resurser för riskhantering idag?**
Vi har begränsat med resurser i dagsläget.
- 13. Kommer ni ha egna resurser för riskhantering i framtiden?**
Vi kommer att ha samma personal men mer tid genom effektiviseringar av interna processer.
- 14. Hur fungerar kommunikationen mellan företagets olika nivåer och avdelningar?**
Vi kommunicerar via mail och telefon. Att ha regionala Risk Managers löser många problem. Det finns utrymme för förbättringar när det gäller kommunikationen inom företaget. Olika anläggningar drar inte nytta av varandras lärdomar.
- 15. Hur prioriterar ledningen riskhantering?**
Ledningen har relativt stort fokus på riskhantering. I de fem årliga endagars ledningsmöten läggs 30 – 60 minuter per möte på att diskutera riskfrågor.
- 16. Vilka resurser finns avsatta för riskhanteringsarbete?**
De besparingar vi kan påvisa från ett projekt läggs på nästa. Så länge vi sparar pengar finns inga problem med att få resurser för fortsatt arbete.

Auditsystemet

17. Varför införskaffades auditsystemet?

Jag sålde in det 2001 när jag arbetade på Willis. Blue var då det enda som fanns på marknaden. Det var bra på alla nivåer.

18. På vems initiativ införskaffades det?

Chefsjuristen

19. Vilka förväntningar hade ni på auditsystemet?

Vi ville ha en enhetlig och snabb kartläggning, kunna mäta förbättringar och marknadsföra oss mot försäkringsbolaget.

20. I vilken utsträckning har dessa förväntningar uppfyllts?

Förväntningarna har uppfyllts till stor del men det är svårt att hantera de humana faktorerna.

21. Hur skulle auditsystemet vara utformat för att passa er verksamhet bäst?

Systemet är enkelt och flexibelt. Det är skrivet för oss och sedan tänker vi revidera var tredje år.

22. På vilka verksamhetsområden är systemet applicerat idag?

Egendom, Arbetsmiljö, Ansvar och Miljö

23. På vilket/vilka områden ligger fokus?

Egendom (brand, explosion). Det kommer även att fokuseras på ansvar.

24. Vilka nya appliceringsområden finns i framtiden?

Finansiella risker.

25. Hur har systemet implementerats?

Kraftig marknadsföring lokalt och centralt. Inför den första auditeringen hålls en presentation på lokal nivå. Vi har även haft information på intranätet. Vi tog de största anläggningarna först. Det tog tre år innan alla var genomgångna.

26. I vilken utsträckning tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Systemet kommer att användas i stor utsträckning även fortsättningsvis.

27. Hur arbetar ni med systemet idag?

Vi arbetar aktivt med systemet.

28. Används systemet för intern benchmarking?

Ja. Vi använder oss av poängsystemet men har ingen utmärkelse för bästa enhet eller liknande.

29. Vem eller vilka arbetar med auditsystemet?

Vi arbetar internt med systemet på central nivå. Besiktningar sker på siter i samarbete med försäkringsbolag och mäklare.

30. Hur och av vem på företaget sätts nivåkriterierna i auditsystemet?

Representanter från affärsområdena, RM-avdelningen, chefsjuristen och miljöansvarig tar beslutet efter att jag tillsammans med försäkringsmäklarföretaget tagit fram ett förslag.

31. Hur tror du systemet kommer att användas i framtiden?

Vi kommer att öka användandet genom att först lägga till ansvarsrisker och sedan miljörisker.

32. Hur prioriteras arbetet med auditsystemet?

Tillräckligt med resurser avsätts.

33. Vilken detaljgrad utförs auditsystemet på?

Det varierar. Där vi har haft många skador går vi ner på detaljnivå annars kör vi övergripande.

34. Vad ger systemet er idag?

Mätbarhet. Vi ser att tiden vi sätter in ger utdelning. Profilerings mot försäkringsbolag. Det är även viktigt att kunna visa för kunder och aktieägare att vi faktiskt arbetar med riskhantering. Vi försöker inte hitta alla risker utan tar det som syns direkt och får på så sätt bort de stora farorna.

Bättre struktur - ja
Mer överskådligt - ja
Inte missa någon risk - inte direkt
Ekonomiskt - ja
Image - ja
Säkerhet - ja
Trygghet - ja
Arbetsmiljö - ja
Miljö - nej
Kvalitet - ja
Certifiering - ja, stödjer denna process
Uppfylla branschkrav - ja, stödjer detta
Identifiera högriskanläggningar - ja
Intern benchmarking - ja

35. Vad vill ni att det ska ge er i framtiden?

Större möjlighet till kommunikation mellan olika siter och huvudkontoret. Större kontinuitet i arbetet. Bättre intern kontroll.

36. Har auditsystemet påverkat företaget sett ur följande perspektiv:

- a. **organisatoriskt?** Inte utöver att vi fått ett tydligare riskäggande.
- b. **ekonomiskt?** Ja.
- c. **policy?** Risktänkandet genomsyrar policyn mer.
- d. **image?** Både externt och internt.
- e. **säkerhet?** Mycket.
- f. **trygghet?** Ja.
- g. **arbetsmiljö?** Ja.
- h. **miljö?** Inte än men det kommer.
- i. **kvalitet?** Riskhanteringskvaliteten har påverkats men inte kvaliteten på våra produkter.
- j. **certifiering?** Systemet stödjer certifieringsprocessen men är inte till fullo en del i den.

Presentation av auditresultat

37. Hur upplevs presentationsformen idag?

Bra med överblickbarhet och möjlighet att borra sig ned i system. Ledning och försäkringsbolag får den information de vill, det vill säga resultatet. Siterna får mycket mer detaljerad information.

38. Hade det kunnat bli tydligare? Hur?

Visuellt hade det kanske gått att förbättra men det skall inte bli för mycket administration. Jag skulle vilja ha ökad öppenhet mellan enheterna.

39. Vilken detaljnivå skulle ni vilja ha på presentationen?

Både övergripande och djuplodande. Hade man kunnat gå en nivå längre ned hade det varit bra.

40. Har ni nytta av att kunna se resultaten på olika nivåer?

Det är bra med olika nivåer för *Koncernledning*, *Affärsområde* och *Site*. Jag skulle även vilja ha länkar till underhållsingenjörer och information om best practice etc.

41. Vilka tar del av presentationen?

Koncernledningen, affärsområdesansvariga och siterna tar del av materialet som anpassas efter vem man presenterar för så de får den information de vill ha. Vi delar inte ut informationen hur som helst men en site har tillgång till sina resultat och kan jämföra sig med övriga siter.

42. Kan alla berörda ta materialet till sig?

Ja.

43. Hur bör presentationen anpassas beroende på mottagaren?

Den bör vara specifik.