

**Är du en chanstagare?**



**Grunderna i riskhantering**  
för sm-företag och anställda

## Innehållsförteckning

Risker kan förebyggas.....	3
Vad menas med risker? .....	3
Riskhanteringen skapar säkerhet.....	6
Vad innebär riskhantering? .....	7
Riskidentifiering .....	8
Bedömning av riskernas omfattning.....	11
Hanteringen av identifierade risker .....	12
Försäkringar är viktiga.....	14
Riskhantering i sm-företag .....	15
Arbetet kan börja .....	18
Litteratur .....	18

## Risker kan förebyggas

Budskapet i den här broschyren är att

Olyckor är onödiga – de kan undvikas!

Skador är onödiga - de kan undvikas!

Svinn är onödigt - det kan undvikas!

Verksamhetsavbrott är onödiga - de kan undvikas!

**Låter det utopiskt?** Vi får väl genast medge att det inte alltid lyckas. Allt fungerar inte alltid perfekt, men riskerna för skador kan minimeras och följderna reduceras.

**På vilket sätt?** Den här broschyren behandlar grunderna i riskhantering för sm-företag. Karaktäristiskt för ett mindre företag är att varje insats kan ha en avgörande betydelse; broschyren är alltså avsedd för alla som jobbar i ett sm-företag. Vi hoppas att broschyren ska hjälpa och inspirera dig i det praktiska riskhanteringsarbetet!

## Vad menas med risker?

### Hot och möjligheter

Det går inte alltid som man planerat: företagets försäljningschef byter jobb mitt under ett viktigt projekt, en förpackningsmaskin säger upp kontraktet, affärslägenheten får en ovälkommen nattlig hälsning, svarvaren bryter benet under skidsemestern, underleverantören försätts i konkurs... Livet är späckat med överraskningar.

Nästan alla risker **beror på människan och kan förebyggas**. Det är inte fråga om ödet. Naturfenomen (t.ex. blixtnedslag, stormar och regn) kan ibland ge upphov till skador, men det går att skydda sig även mot den här typen av risker och mot de följdverkningar dessa risker medför.

Risker som leder till olyckor beror ofta på att man inte kunnat eller hunnit beakta riskerna i tillräckligt god tid, eller helt enkelt inte uppfattat dem. Risker tas även medvetet. En genväg kan vara krånglig, men möjligheten att spara tid och besvär lockar. Vanligen löper allt smidigt, men **risktagning** leder förr eller senare oundvikligen till skada i någon form. Möjligheten till skada kallas **skaderisk**.

**Affärsrisker** är en väsentlig del av företagsverksamheten. Beträffande möjligheten att få avsättning för en produkt på marknaden råder det alltid osäkerhet om hur konsumenterna ska ta emot produkten. En lyckad affärsrisk kan å andra sidan vara inkörsporten till goda resultat. Genom en god hantering av affärsrisker kan man för-

bättre **möjligheterna att lyckas** och samtidigt se till att man landar på fötterna även om det skulle gå på tok.

Man måste kunna identifiera och kontrollera risker. Även små störningar kan om det vill sig illa leda till en **händelsekedja** som i värsta fall hotar hela företagets verksamhet. Företag som försatts i konkurs har ofta ett eller ett par år innan konkursen befunnit sig i en problemsituation som de sedan aldrig återhämtat sig från. Små företag är na-

*En utveckling av riskhanteringen ökar även det egna kunnandet minen.*

*Företagsbildningen förbättras och samarbetet fungerar smidigare.*

*Säkerheten och trivseln på arbetsplatsen öka.*

*Också nästa år!*

*Det här klarar vi nog!*



turligtvis mera utsatta än större företag.

Utredningen av problemet kräver en stor portion av företagets knappa resurser och tiden och kunnandet räcker inte alltid till för att få kontroll över situationen och därmed rädda företaget. Risken ökas av den ensidighet i beslutsfattande, kundsammansättning och kanske även produkturval som är betecknande för småföretag.

*En liten verkstad är beroende av det kunnande som företagets nyckelpersoner besitter: en maskinoperatör, verkställande direktör och konstruktör svarar var för sig för företagets framgång. Om dessa personers arbetsförmåga försvagas inverkar detta direkt på företagets verksamhet. Faktorer som hotar arbetsförmågan, t.ex. olycksfara, stress osv., bör kunna kontrolleras,*

*Underleverantören till en bilfabrik hade endast en produkt på sitt tillverkningsprogram. Företaget förlorade sin goodwill på grund av många tillverkningsfel och underleveransförhållandet upphörde. Följden var konkurs. Vill man undvika fall som detta bör man se till att maskinparken är i gott skick och att övervakningen av produktkvaliteten fungerar. Ett något bredare produktsortiment minskar de risker som tillverkningen av endast en produkt medför.*

*Företagets maskinoperatör insjuknar och företaget har inga ersättare. En viktig order blir inte omskött. Kunden tål inte detta utan byter leverantör. Företaget kan inte hitta nya kunder och försätts i konkurs.*

## Mångahanda risker – överallt

Riskerna indelas i **riskslag** enligt sin karaktär eller enligt de funktioner i företaget som kan hotas. Många risker kan tillhöra flera slag. Klassificeringen underlättar iden-

tifieringen och kontrollen av riskerna.

Nedan ett antal typiska riskslag. Vilka av dem berör ditt arbete?

Riskslag	Exempel	Eventuella följder
<b>Personrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olycka</li> <li>• En nyckelperson lämnar företaget</li> <li>• Företagaren överbelastas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förlorad arbetsinsats</li> <li>• Företaget förlorar viktigt kunnande</li> <li>• Arbetsförmågan sjunker</li> </ul>
<b>Affärsrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efterfrågan på produkten minskar</li> <li>• Betalningsstörningar från kundens sida</li> <li>• Produktionskapaciteten motsvarar inte kundens behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagets ekonomiska ställning försvagas</li> <li>• Förväntade inkomster uteblir</li> <li>• Kunden byter leverantör</li> </ul>
<b>Egendomsrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eldsvåda i maskinhallen eller affären</li> <li>• Vattenläckage förstör lagret</li> <li>• Maskinskada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfattande skador, företagsverksamheten upphör för flera månader</li> <li>• Störningar i produktionen och leveranserna</li> <li>• Produktionen avbryts</li> </ul>
<b>Informationsrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datorns hårdskiva skadas</li> <li>• Kundregistret säljs utan lov</li> <li>• Företagsinformation läcker ut av misstag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orderuppgifter går förlorade</li> <li>• Företagets goodwill försvagas. Konkurrent övertar kunderna</li> <li>• Företagets konkurrenskraft försvagas</li> </ul>
<b>Ansvarrisker i anslutning till verksamheten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetstagare orsakar ett fel i produkten eller tjänsten</li> <li>• Avtalad leverans försenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ersättningsskyldighet till tredje part</li> <li>• Företaget måste betala avtalsvite</li> </ul>
<b>Produktansvarrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkten åstadkommer skada</li> <li>• Produkt behäftad med fel måste dras tillbaka från marknaden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företaget måste betala ersättning</li> <li>• Ekonomisk förlust, företagets goodwill försämras</li> </ul>
<b>Avbrottsrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elavbrott innebär ett produktionssuppehåll</li> <li>• Varuleverans från underleverantör försenas</li> <li>• Råvarulast fastnar i tullen i grannlandet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagets verksamhet avbryts</li> <li>• Produktionen avbryts</li> <li>• Kapitalet binds, produktionen avbryts</li> </ul>
<b>Transportrisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkten skadas under transporten</li> <li>• Transportfordonet blir stulet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomisk förlust</li> <li>• Störningar i leveranserna</li> </ul>
<b>Miljörisker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oljecistern skadas</li> <li>• Förpackningen visar sig vara icke-återvinningsbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagets goodwill försämras och företaget blir ersättningsskyldigt</li> <li>• Försäljningen till ett viktigt exportland avbryts</li> </ul>

En del av riskerna är gemensamma för nästan alla sm-företag. Alla småföretag är exempelvis beroende av nyckelpersonernas arbetsförmåga. Risker kan vara typiska för vissa sektorer och hoten kan även variera med tidpunkt och situation. En affär som säljer kläder är utsatt för det föränderliga

modet och varor som blir osålda, problemet för ägare till bensinstationer är nattliga stölder och den hårda priskonkurrensen. Nya företag är å sin sida utsatta för många olika hot, t.ex. företag som redan etablerat sig i orten.

## Riskhanteringen skapar säkerhet

Riskhanteringen förbättrar företagets möjligheter till framgång. Målsättningen i ett litet företag är att inrikta de begränsade resurserna på en effektiv problemkontroll. Då problemen som ger upphov till riskerna avlägsnats minskar störningssituationerna och avbrotten samtidigt som effektiviteten och kvaliteten förbättras. På det här sättet kan skador och därav föranledda kostnader reduceras. En identifiering av riskerna ger också bättre insikter i arbetsplatsens verksamhet. Personalen får upp ögonen för problem på den egna arbetsplatsen och förhållandena kan därigenom utvecklas till det bättre.

Analysen av orsakerna till befintliga risker och genomförandet av riskförebyggande åtgärder förbättrar **personalens kunskaper**. Förståelsen för arbetsuppgifterna ökar. Då man är medveten om orsakerna till och följderna av riskerna kan man också analy-

sera sitt eget arbete och fastställa uppgifternas betydelse för helhetsverksamheten.

Allt detta förbättrar **arbetstrivseln**, motiverar till en utveckling av de egna arbetsuppgifterna och till mångkunnighet.

Färre risker innebär att arbetsplatsen blir **säkrare och tryggare**; ett företag som kan identifiera och kontrollera befintliga risker har både beredskap och förmåga att agera även efter att en skada skett.

En fungerande riskhantering har även en gynnsam effekt på företagets image och på kundbelåtenheten. Ett företag som framställer högklassiga produkter, kan marknadsföra sina varor och har kontroll över riskerna vinner även kundernas förtroende. I dagens företagsliv kan ingen klara sig utan ett fungerande riskhanteringssystem.

*Inga problem!  
Det är bara att*

*Vakna upp, Svensson!  
Så där kan man inte tänka  
nuförtiden!*



## Vad innebär riskhantering?

Riskhantering är ett arbete som syftar till att säkerställa företagsverksamhetens kontinuitet och personalens välbefinnande.

Riskhanteringen omfattar all den verksamhet som ett företag utför för att minimera risker och skador som dessa risker kan medföra. En fungerande riskhantering är **rationell, planmässig och systematisk**.

Riskhantering innebär både **planering och praktiska åtgärder**; riskhanteringen är en kombination av "sunt förnuft" och beprövade metoder. Välbefinnande är ett gemensamt mål och därför är det skäl att kunna kontrollera riskerna tillsammans.

### Riskhanterings huvudmoment:

#### 1. Identifiering och värdering av riskerna:

En utredning av vad allt som kan hända. Varför? Vilka är de eventuella följderna? Hur stor är risken? Vilka risker innebär det största hotet?

Riskidentifieringen bör omfatta all verksamhet i företaget och förutsätter därför ett bra samarbete. I praktiken går identifieringen till så, att man granskar en del av företagets verksamhet eller ett aktuellt riskslag. En undersökning kan gälla t.ex. risker förknippade med produktutvecklingsverksamheten eller transportrisker. Vid lämpligt tillfälle fortsätter arbetet med nya teman.

#### 2. Planering av riskbekämpning och tillämpliga åtgärder: Hur kan skadorna undvikas eller skadeföljderna reduceras? Genomförande av praktiska åtgärder som ska minska riskerna.

Olycksrisker kan undvikas t.ex. med hjälp av säkrare arbetsbelysning, genom att

kontrollera maskinernas funktion och säkerhet samt genom att utveckla arbetsmiljön. Ett vanligt sätt att gardera sig mot skada är att ta en försäkring: Vid en eventuell eldsvåda ersätter försäkringen en stor del av de ekonomiska skadorna.

#### 3. Planering av hur man bör agera vid en eventuell olycka och hur verksamheten återställs.

Risker kan inte alltid förebyggas till hundra procent. Det är alltid skäl att gardera sig mot en olycka. På så sätt kan man säkerställa en fungerande verksamhet även i problemsituationer. Beträffande t.ex. produktfel är det klokt att ha en plan och en praktisk beredskap att avlägsna de defekta produkterna från marknaden.

#### 4. Uppföljning av situationen och lärdom av inträffade olyckor: Hur fungerar verksamheten i verkligheten? Situationerna ändras och därmed riskerna. Motsvarar vår verksamhet de krav som ställs i dag och inom den närmaste framtiden?

Vanligt är, att företag gör en orsaks- och mängduppföljning av t.ex. fel förknippade med varor eller frånvaro från arbetet. Det är både möjligt och väl värt att lära sig av fel. Det är också skäl att registrera och utreda tillbud. Men hur är det med följderna?

**Riskhanteringen är allas uppgift. Var och en bör ansvara för riskhanteringen i det egna arbetet - och även i arbetskamratens.**

**Ingen kan bära ett ansvar om medlen saknas. Riskhantering förutsätter en utveckling av kunskan samt överenskomna spelregler på arbetsplatsen.**

## Riskidentifiering

**”Det är helt normalt att något onormalt inträffar.”**

Riskidentifiering är utgångspunkten i all riskhantering. Okända risker är omöjliga att kontrollera.

Riskidentifiering förutsätter **samarbete**. Människorna som jobbar i ett företag har olika roller. En person fungerar kanske som ledare och koordinatör och utför därmed en förhållandevis större mängd praktiskt arbete. För att kunna utföra en riskidentifiering krävs allt det kunnande och all den erfarenhet som är kopplad till dessa uppgifter. Även om var och en själv är den bästa experten på sina egna uppgifter, så kan en gedigen erfarenhet paradoxalt nog även motverka möjligheterna att identifiera riskerna i det egna arbetet. Människor vänjer sig vid risker och riskerna är snart något som hör till vardagen. En värdering av situationen tillsammans med andra parter är ofta till god hjälp om man vill se fakta ur ett realistiskt perspektiv.

Även i ett litet företag kan det råda delade meningar om vilka detaljer som med tanke på företagets verksamhet är kritiska. En diskussion om risker och en allsidig undersökning av företagets sårbarhet – återgiven av olika personer - underlättar **likatänkande** angående kommande beslut och åtgärder.

Ett effektivt samarbete förutsätter välplanerade mötesrutiner. Mötesledaren bör vara

förtrogen med riskhantering och känna till de hjälpmedel som finns. Genom att regist-

rera alla kända risker underlättas planeringen, genomförandet och uppföljningen av åtgärder.

Riskidentifieringen får inte inskränka sig till en registrering av enbart självklara risker. Viktigt är tvärtom att söka fram de **risker som i det vardagliga arbetet inte noteras**.

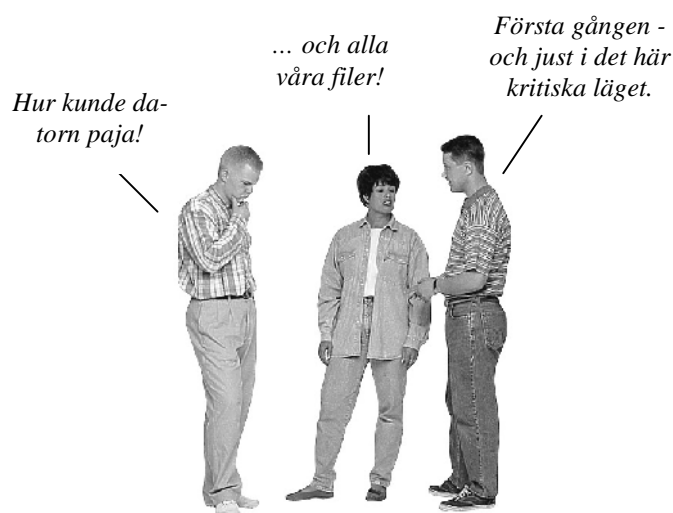


*Diskutera och undersök aktuella problem; bakgrunden till problemen kan ofta dölja orsakerna till riskerna..*

Olyckor beror i allmänhet på många olika faktorer. **Sammanträffanden** är inte vanliga, men det är alltid skäl att beakta möjligheten.



*Vad gör man om flaskfyllningsmaskinen skadas och servicemannen befinner sig på semester, onåbar?*






## Riskidentifieringsmetoder

### ”Oidentifierade risker kan inte kontrolleras.”

Utgångspunkten vid all riskidentifiering är en kritisk och fördomsfri inställning. Därtill behövs en uppsättning hjälpmedel som garanterar att granskningen är tillräckligt omfattande och systematisk. Det finns flera olika tillvägagångssätt och instrument som utvecklats för att underlätta arbetet. Riskidentifieringen inleds i allmänhet med en **grov kartläggning**. Kartläggningen ger en helhetsbild av företagets situation och yppar de riskområden som i det följande skedet bör undersökas mera i detalj. Identifieringen avancerar således från ett allmänt plan till ett mera detaljinriktat arbete. Emellanåt är det skäl att göra en förnyad utvärdering av helhetssituationen med hjälp av den grova kartläggning som tillämpades i det första skedet.


#### Checklistor


Checklistorna är en förteckning över typiska risker. Med hjälp av dessa listor är det möjligt att bedöma vilka risker som är anknutna till den egna verksamheten. Checklistan är ett utmärkt instrument om den som sammanställt förteckningen kunnat beakta riskerna i tillräckligt omfattande grad. Checklistor finns bl.a. i försäkringsbolagens publikationer.


 *Brandrisken på arbetsplatsen kan utredas med hjälp av en checklista genom att man behandlar olika orsaker till riskerna: t.ex. materialens antändlighet, lagring, eventuella brandkällor, släckningsutrustning och nödutgångar.*

#### Riskanalysmetoder

Det finns riskanalysmetoder som gör det möjligt att vid riskidentifieringen beakta faktorer som till sin karaktär skiljer sig från varandra och samtidigt detaljgranska beroendeförhållandena mellan dessa faktorer. Objektet som granskas indelas vanligen i små delar och riskerna identifieras därefter del för del. Ofta används checklistor eller förteckningar över nyckelord till hjälp i identifieringen.

 *Riskerna förknippade med en anläggning kan undersökas t.ex. genom att man går igenom de situationer där anläggningen används, moment för moment. När är det risk för fara? I vilket läge kan problem uppstå? Vad händer om en del av anläggningen skadas? Är alla farliga delar skyddade med tanke på oförutsedda situationer eller förbipasserande?*

 *Vid en undersökning av risker förknippade med en bestämd arbetsuppgift indelas utförandet i moment som sedan granskas var för sig. I samband med undersökningen beaktas även specialsituationer och slumpmässiga sammanträffanden.*

 *Företagets beroendeförhållanden kan klarläggas genom att man ritar upp företagets affärsverksamhetsnät. En granskning av nätet visar bindningen till finansörer, underleverantörer och andra samarbetspartner. Vilken är följden om en länk i denna kedja bryts?*


Genomförandet av en riskanalys kräver ofta hjälp av en specialist – särskilt om riskerna


inte är kända, t.ex. om det gäller informationsrisker eller miljörisker. En sakkunnig behärskar analysmetoden och grunderna i riskhantering, han känner även till riskerna inom sitt eget specialområde. Information om olika analysmetoder tillhandahålls av försäkringsbolag, konsulter och forskningsinstitut.


Insamling av erfarenheter och statistiska uppgifter

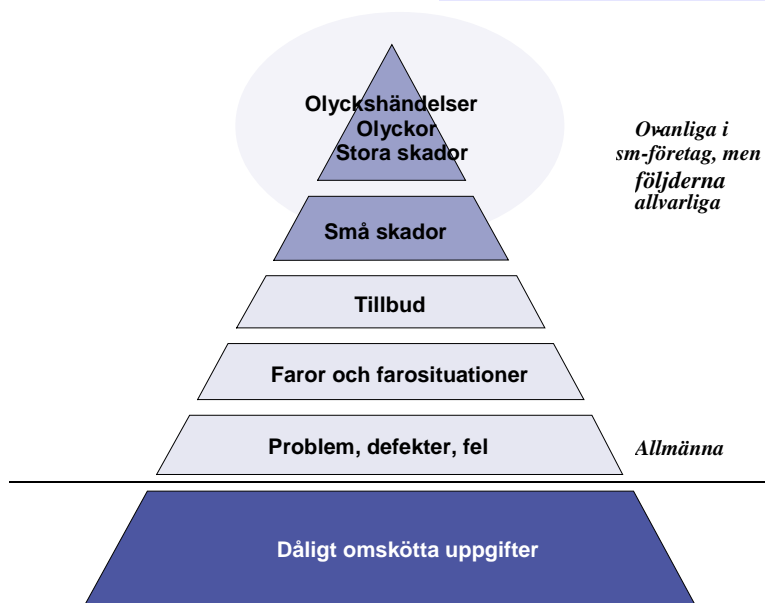
**Riskerna har sannolikt tidigare lett till skador hos er eller annanstans.** Av den orsaken är det viktigt att skaffa erfarenhetsbaserad information till grund för granskningen av riskerna i det egna företaget. En sådan information finns hos myndigheter, konsulter och försäkringsbolag. Det är även nödvändigt att samla in fakta om risker som lett till skador inom det egna företaget, inbegripet tillbud. Det är också

skäl att diskutera händelserna inom företaget. Enbart en allmän information räcker inte!

 *I många företag håller man ett register över inträffade arbetsolyckor..*

 *Det är viktigt att utreda även små olyckor och tillbud. I andra förhållanden eller situationer kan följderna nästa gång vara allvarliga. Finns det en sådan information i ert företag? Hur utnyttjas uppgifterna?*

 *Känner du till vad som inträffat i företag som är verksamma i samma fastighet eller inom samma industriområde? Risker förknippade med t.ex. lagring, transporter och brott är gemensamma för er alla.*



*Orsakerna till små problem är i allmänhet desamma som för stora. Genom att registrera och utreda orsakerna till små problem kan man även hitta orsakerna till allvarliga problem och risker och avvärja dem på förhand.*

## Bedömning av riskernas omfattning

### Risk = följder x sannolikhet för skada

Vid en systematisk identifiering av risker är det vanligt att man upptäcker så många riskfaktorer att det kan verka omöjligt att åtgärda dem alla. Med tanke på den fort satta riskhanteringen är det viktigt att identifiera de problem som är mest angelägna.

Graden av angelägenhet fastställs i första hand på basen av riskens storlek. Riskens storlek beror på den eventuella skadans sannolikhet och storlek. Vid värderingen kan följande tabell vara till hjälp:

Sannolikhet att händelse inträffar	Följder av händelsen		
	Lindrigt skadliga	Skadliga	Mycket skadliga
Mycket osannolik	1. Obetydlig risk	2. Acceptabel risk	3. Måttlig risk
Osannolik	2. Acceptabel risk	3. Måttlig risk	4. Betydande risk
Sannolik	3. Måttlig risk	4. Betydande risk	5. Oacceptabel risk

Vid bedömningen av riskens storlek är det skäl att fästa uppmärksamhet på följande frågor:

Hur ofta uppstår situationer där skada är möjlig? Är situationerna förknippade med faktorer som ökar möjligheten till skada? Dessa faktorer kan vara t.ex. brådska, trötthet, dåliga förhållanden eller anläggningar som är svåra att använda. Om en skada kan inträffa ifall du inte är "extra försiktig", så är skadan ofta alltför sannolik! Vilka är de normala följderna av skadan? Vad kan inträffa i ogynnsamma förhållanden eller i värsta fall? Händelsen att en person faller kan tyckas vara hur alldaglig och harmlös som helst, men följderna kan vara mycket allvarliga. En liten betalningsstörning som inte blir omskött kan om det vill sig illa leda till mångåriga svårigheter att få kredit.

Hur många människor, arbetsuppgifter, maskiner, kunder eller t.ex. produktpartier

berörs av skadan och dess följder? Vilken är skadans maximala omfattning?

Skadors indirekta följder är ofta mycket större än den direkta skadeföljden. Ett datorfel i sig innebär en kostnad på några tusen mark, men följden kan vara att bl.a. hanteringen av order avbryts.



En gång i veckan.  
En gång i månaden.  
En gång i året.  
...alltför ofta!

## Hantering av identifierade risker

Identifierade risker kan hanteras på många sätt. Det primära målet är att förebygga skador eller minimera skadeföljderna. Valet

av åtgärder beror på hur stor risken är. Åtgärderna kan planeras t.ex. med hjälp av nedanstående tabell:

Risken storlek	Åtgärder som krävs för att minska risken
<b>Obetydlig risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risken är så liten att inga åtgärder behövs</li> </ul>
<b>Liten risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Åtgärder behövs nödvändigtvis inte</li> <li>Välj bättre lösningar som inte medför extrakostnader</li> <li>Risken kontrolleras genom att situationen bevakas</li> </ul>
<b>Måttlig risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Åtgärder bör inledas för att minska riskerna. Planering av lämplig period för genomförandet av åtgärderna</li> <li>Grundliga diskussioner angående åtgärdernas lönsamhet</li> <li>Om risken är förknippad med mycket negativa följder (t.ex. allvarlig personskada eller fabriksbrand) är det nödvändigt att utreda händelsens sannolikhet mera exakt</li> </ul>
<b>Betydande risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risken måste nödvändigtvis minskas. Åtgärderna bör isättas in snabbt</li> <li>En riskbenägen verksamhet bör inte inledas innan risken har minskat</li> <li>En riskbenägen verksamhet kan fortsätta, men alla bör känna till risken och verksamheten måste avslutas snabbt</li> </ul>
<b>Oacceptabell risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risken måste nödvändigtvis elimineras. Åtgärderna bör sättas in utan dröjsmål</li> <li>En riskbenägen verksamhet får inte inledas</li> <li>En riskbenägen verksamhet bör avbrytas tills risken eliminerats</li> </ul>

*Källa Arbetsministeriets broschyr "Riskvärdering (?)"*

Alla risker kan inte elimineras. Riskhanteringsåtgärderna bör i första hand inriktas på de största riskerna och målet är att täcka ett så stort område som möjligt. Även när det gäller riskhantering bör frågan om lönsamhet behandlas. Hur stora satsningar i försäkringar och olika åtgärder för avvärjande av skada är ekonomiskt försvarbara?

En sm-företagare bedömer kostnaderna för riskhanteringen som en helhet – han måste tänka på vad riskhanteringen kostar och vilken nytta han kan få av åtgärderna.

Åtgärder för förebyggande av risker kallas avvärjande av skada. Följande tabell visar ett antal typiska sätt att hantera risker.

*Vilken otur att det gick på det här viset!*

*Men vilken tur att vi tog itu med problemet i tid!*



Medel	Exempel
<b>Förebyggande av risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Försiktighet med osäkra affärspartner</li> <li>• Åker inte iväg i halt väglag med egen bil, utan ordnar uppgiften på annat sätt</li> </ul>
<b>Riskreducering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anskaffande av brandalarmsystem till lagret och indelning av utrymna i avdelningar med branddörrar</li> <li>• Effektivisering av bevakningen av inbrottskyddet</li> <li>• Alla maskiner hålls i gott skick</li> <li>• Säkerhetskopior av alla programvaror</li> <li>• Anskaffning och användning av personlig skyddsutrustning</li> <li>• Städdag</li> <li>• Utveckling av arbets- och verksamhetsrutiner. Ombesörjande av personalens yrkeskunnande.</li> <li>• Val och utbildning av personer som kan fungera som ersättare vid sjukdomsfall</li> </ul>
<b>Risköverföring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avtal med pålitlig och yrkeskunnig underleverantör om utförande av farligt arbete</li> <li>• Överföring av brandrisk till försäkringsbolag genom tagande av försäkring</li> </ul>
<b>Eget riskansvar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risker är en del av företagsverksamheten. Ansvar för vissa risker är företaget tvunget att bära självt, det t.o.m. lönar sig. Företaget belastas av många risker trots avtal och försäkringar.</li> </ul>

### Principer för avvärjande av risk:

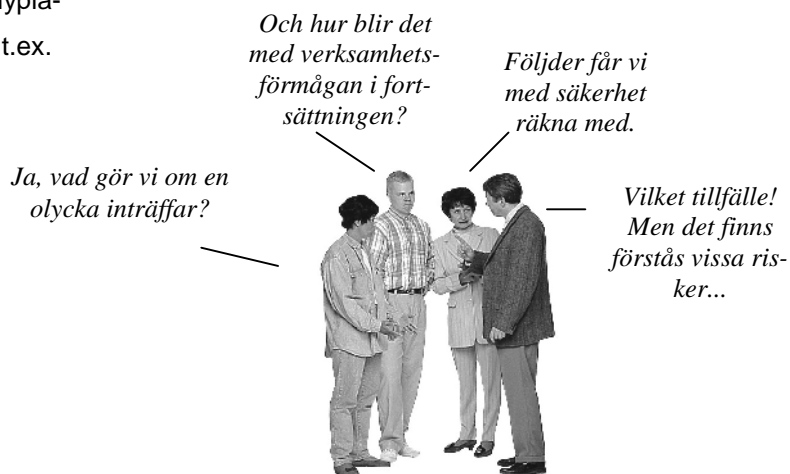
Orsaken till risker som beror på mänskligt fel är i allmänhet en dåligt planerad arbetsplats eller icke-ändamålsenliga arbetsredskap. Vi gör alla våra fel och felen kan inte undvikas genom att någon bestämmer så. Vid skador är det ofta fråga om en händelsekedja. Bäst är att påverka kedjans början, dvs. eliminera orsakerna till störningarna.

Risker bör avvärjas på förhand. Vid nyplaneringar bör risker beaktas redan då t.ex.

fabriksbyggnaden planeras. Korrigeringar av brister i ett senare skede är alltid dyrt och besvärligt.

Genom avvärjning av skada kan man påverka både skadans omfattning och sannolikhet.

Olika slag av risker och risker av olika omfattning kräver olika medel. Det är alltid skäl att försäkra sig mot stora risker som utgör ett hot mot företagets verksamhet.



## Försäkringar är viktiga

Det är omöjligt att helt skydda sig mot skador. De ekonomiska följderna kan man dock i många fall mildra genom försäkringar. En försäkring är aktuell i det fall **då risken är för stor för företaget ensamt att bära** och risken inte med andra medel kan reduceras i tillräcklig grad. Olycksfalls- och arbetspensionsförsäkringar för de anställda är lagstadgade. Förutom lagstadgade försäkringar krävs även frivilliga försäkringar.

Det lönar sig inte att försäkra sig mot alla risker. En obetydlig risk kan företaget **med**

**vetet** ta på sig. Mindre ofog är ett exempel på en obetydlig risk. Alla företag skaffar sig däremot t.ex. olycksfalls- och brandförsäkringar. Andra försäkringar som skyddar sm-företaget är exempelvis ansvars-, avbrotts- och transportförsäkringar.

**En försäkring hindrar inte en olycka från att inträffa**, men försäkringsersättningen och servicen som är förknippad med försäkringen underlättar möjligheterna att klara sig igenom krisen.

### Försäkringstips

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utred riskerna förrän du tar en försäkring!</li> <li>• Försök att eliminera riskerna och minska de negativa följderna innan du tar en försäkring</li> <li>• Se till att försäkringsskyddet är utformat i enlighet med de krav ditt företag har.</li> <li>• Se upp med faror i samband med underförsäkring</li> <li>• Utnyttja förmånliga kombinationsförsäkringar för risker förknippade med egendom, ansvar och avbrott. Köpta skilt för sig är de i allmänhet dyrare.</li> <li>• Konkurrensutsätt försäkringsbolagen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handla ändå långsiktigt. Att byta bolag titt och tätt är sällan till någon större nytta</li> <li>• Det är klokt att diskutera försäkringsfrågor även vid andra tillfällen än då avtal förnyas. T.ex. då ett projekt körs igång, då större ändringar genomförs eller vid planering av något nytt</li> <li>• Det lönar sig att dra fördel av försäkringsbolagens kunskaper. Studera tjänsterna och använd dem!</li> <li>• Kom ihåg ditt personliga försäkringsskydd både i arbetet och på fritiden. Det kan vara skäl att fundera på tilläggsförsäkring</li> </ul> |
|--|---|

*Tänker man på det sättet, så är det ju inte så mycket pengar.*

*Varför inte be om ett anbud!*



## Riskhantering i sm-företag

### Är gällande lagar och fordringar kända inom företaget?

Genom att agera enligt gällande lagstiftning kan man minska riskerna. Uppfyller man fordringarna vet man att verksamheten sker på rätt sätt och detta befrämjar även riskhanteringen – fordringarna är alltså till nytta. Genom att iaktta bestämmelserna kan man om en olycka inträffar minska risken för juridiska efterspel.

Ett företag som uppfyller de bestämmelser som gäller för verksamheten och produkterna förmedlar även ett positivt budskap till kunder, samarbetspartner och den egna personalen om företagets ansvarsmedvetna inställning till gemensamma spel-

regler. Kommer man ihåg att utnyttja detta i ditt företag?

Riskhanteringen gör det lättare att uppfylla de skyldigheter som ställs på företaget. Lagstiftningen som gäller arbetarskydd och produktansvar ställer mycket stränga krav på företagaren. Om en olycka inträffar kan de ansvariga personerna inte undandra sig ansvar med motiveringen att de inte kände till problemet. En systematisk riskhantering hjälper företaget att hålla sig up-to-date. Lagstiftningen kan även skydda företaget mot vissa problem genom de förpliktelser som åläggs samarbetspartner och företagets egen personal.

### Riskerna kontrolleras genom samarbete

Det är företagsledningen som är ansvarig för riskhanteringen, men de praktiska åtgärderna kräver **insatser av hela personalen**. Skalan av risker är omfattande och ändras till följd av förändringar i verksamhetsomgivningen från dag till dag. Alla erfarenheter och idéer bör alltså tas tillvara i ett litet företag.

Personalens insatser bör naturligtvis i första hand inriktas på riskhantering som gäller det egna arbetet och den egna arbetsmiljön. Undersökningar av risker för olyckor på en arbetsplats sker t.ex. ofta i form av gruppmöten där de sakkunnigas uppgifter tas tillvara och där deltagarna tillsammans diskuterar eventuella olyckor, även osannolika.



## Riskhantering hör till den dagliga arbetsrutinen

Riskhanteringen hör till de **dagliga arbetsrutinerna**. Under dagens lopp bör var och en regelbundet tänka på vad som i det egna arbetet kan innebära en risk för honom/henne själv, för arbetskamraterna, produkten eller företaget. Då arbetet inleds kanske någon funderar över vad som möjligen kan gå snett eller om allt inte går enligt planerna, hur situationen kunde åtgärdas.

### Risker kan hanteras i många olika situationer i det dagliga arbetet:

Risker kan väljas som tema t.ex. för arbetsplats- och kvalitetsmöten.

Riskerna kan tas upp i korridoriskussioner och e-post.

Riskerna bör beaktas i arbetsinstruktionerna.

Olyckor som inträffat i andra företag kan vara till nytta om man tillsammans diskuterar möjligheten att samma olycka inträffar i det egna företaget.

Vid planeringen av nya projekt och order kan man fundera över eventuella möjligheter till störningar.

Var och en funderar själv över frågor som påverkar det egna arbetets kvalitet och säkerhet.

## Utnyttjande av expertis

Riskhanteringen är en uppgift som företaget måste ta hand om självt. Det bästa resultatet nås ofta då man själv tar itu med problem. Ibland räcker det egna kunnandet dock inte till och då är det klokt att vända sig till experter. Sakkunnigheten kan innebära tillgång till medel för att hantera enskilda risker eller gälla sättet på vilket risker utreds i ett företag.

### Experter inom riskhantering

Försäkringsbolag. Försäkringsbolaget är företagets naturliga riskhanteringspartner. Försäkringsbolagets egna möjligheter att hjälpa företaget är begränsade, men bola-

get kan i allmänhet hänvisa företaget till lämplig sakkunnig eller ge nyttiga råd.

Myndigheter. Traditionella övervakningsmyndigheter, t.ex. i arbetarskyddsdistriktet, har numera även en hjälpsam och konsulterande roll. Hjälpsamhet av myndigheter är ofta kostnadsfri eller mycket förmånlig. Privata konsulter. Det finns konsulter som är sakkunniga inom klart avgränsade områden.

Forskningsinstitut och utbildningsorganisationer. Högskolor, VTT och Institutet för arbetshygien besitter en gedigen sakkunnighet som erbjuds företag i form av särskilda tjänster.

Företagsnät. Företag fungerar nuförtiden ofta i nät tillsammans med andra företag.



Det här gör det möjligt för ett företag att utnyttja expertisen i nätets övriga företag,

det kan t.o.m. bli frågan om en gemensam riskhanteringsverksamhet.

*En expert kan ge  
nödvändig hjälp –  
men var finns denna  
hjälp?*

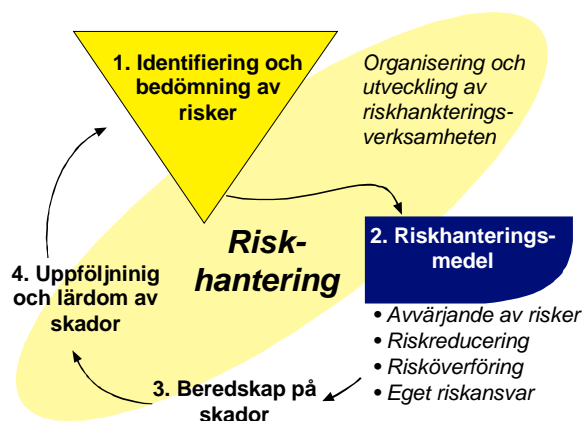


## Utveckling av riskhantering

Riskhantering och utvecklingen av riskhantering behöver inte vara besvärligt och arbetsdrygt. I **verktygsserien för riskhantering i sm-företag** har omfattande och delvis svårkontrollerade problem klivits i mindre delar som kan åtgärdas med en rimlig arbetsinsats. Syftet har varit att underlätta starten. Verktygsserien innehåller **enkla små hjälpmedel** som gör det möjligt att inleda riskhanteringsarbetet omedelbart och riskhanteringen kan därefter utvecklas steg för steg.

Det första verktyget kunde vara t.ex. det omfattande **verktygskortet Analys av sm-företagets sårbarhet**, med vilket ris-

**kerna i ett sm-företag granskas så noga som möjligt.** Målet är att få en helhetsbild av de risker som företaget är utsatt för samt hitta de tyngdpunktsområden för riskhanteringen som man i det första skedet bör fästa uppmärksamheten på. Här-efter kan riskhanteringen fortsätta med hjälp av **mera detaljerade verktygskort** eller arbetsbroschyrer som behandlar de särskilda risklagen samt genom att ta itu med de risker som är mest angelägna. Risksituationen bör regelbundet granskas med det grova analysverktyg som tillämpades i det första skedet. På det här sättet bildar riskhanteringen och utvecklingen av riskhanteringen en ring:



Genom att tillämpa enkla verktyg kan riskhanteringen framskrida med små insatser – ett enskilt möte binder inga stora resurser. Det är också **enkelt att skräddarsy** riskhanteringsarbetet så att det motsvarar det egna företagets krav: man väljer optimala verktyg och kopplar ihop dem med företagets övriga funktioner, t.ex. med de återkommande veckomötena eller kvalitetsöversikterna. Verktygsserien innehåller även redskap för en mera avancerad riskhantering. Verktygskortet Analys av sm-företagets sårbarhet finns även i en mera omfattande version som möjliggör en detaljerad identifiering av riskerna i ett företag.

Introduceringen av nya verktyg, även om de är enkla, förutsätter alltid att deltagarna får en ändamålsenlig utbildning. En **orientering i riskhantering** inleds lämpligen genom att man studerar denna broschyr. Det finns dessutom många faktakort och några instruktionshäften som behandlar olika riskslag, t.ex. person-, affärs-, produkt-, informations- och brottsrisker.

Den **person som svarar för** riskhanteringsmötena i ett sm-företag får genom att använda verktygsseriens material god hjälp vid planeringen och genomförandet av utbildning och grupparbeten samt för bedömningen av företagets riskhanteringsverksamhet.

## Arbetet kan börja

Risker är något man alltid försöker avvärja i ett sm-företag. Riskhanteringen visar på en god ingenjörskompetens, en god bokföringskompetens och överhuvudtaget på en **seriös och ansvarsfull inställning till arbetet**. Företag har insett betydelsen av riskhantering. I dag diskuteras risker och åtgärder för att avvärja hoten allmänt i allt fler företag. Vi hoppas att den här broschyren ska inspirera personalen att delta i arbetet. Ett större engagemang betyder att vi bättre kan kontrollera de risker som både företagen och de anställda - vi själva – är utsatta för.

Pessimisten tror att ingenting går att göra. Optimisten anser å sin sida att ingenting kan inträffa. Realisten vet att något kan inträffa, men att situationen kan kontrolleras. **Riskhantering är realism** och fungerar som nödvändig motvikt till företagets andra resurs, optimismen.

*Vi önskar all framgång med riskhanteringsarbetet!*

## Litteratur

Försäkringsbolag och myndigheter har gett ut en stor mängd riskhanteringsmaterial avsett för företag: böcker, checklistor och instruktionshäften. Materialet ger dig

god hjälp i begriplig form. Utbudet varierar och det är skäl att efterfråga information och eventuella tjänster på fler än ett håll.

Verktygsserien Riskhantering i sm-företag innehåller en omfattande förteckning över litteratur och experter. Nedan presenterar vi några grundläggande arbeten.

- Allinniemi, Jouko. 1995. Uhat ja mahdollisuudet: tapa tutkia onnettomuusia, Inrikesministeriet, Helsingfors.
- Berg, Kai-Erik. 1994. Yrityksen riskinhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.
- Palmunen, A. 1996. Vastuuvakuutus.
- Riskin arviointi. 1996. Arbetsministeriet.

- Rissa, K. & Tammi, M. 1995. Työoloilla tulosta. Tapaturmavakuutuslaitosten liitto.



## Principer för en fungerande riskhantering i sm-företag

### 1. Känn till företagets och din egen situation: Vilka platser är utsatta, var finns riskerna? Hur klarar företaget av hoten?

Det är alltid viktigt att känna till utgångsläget: Var finns de svaga punkterna?

Ett litet företag är mycket sårbart. Det är viktigt att veta var alla risker finns. Verksamhetens flaskhalsar är kritiska även med tanke på sårbarheten. Tillämpa beprövade verksamhetsmodeller och metoder för att identifiera och bedöma riskerna.

### 2. Gör något åt riskerna. Glöm dem inte även om det är brått på arbetsplatsen

Sopar du riskerna under mattan, så kommer de enligt Murphys lag att snabbt dyka upp igen.

Det räcker inte med enbart ett tekniskt skydd. Olyckorna hittar nog omvägar.

### 3. Bevaka och utveckla situationen

Lita inte på tidigare goda erfarenheter. Det finns alltid risk för en olycka! En toppledare har sagt: "Det är endast paranoidea företag som klarar sig!"

Håll ett öga på funktionen hos en kritisk maskin, en maskinskada kommer ofta som en överraskning. Se också till att andra maskiner fungerar klanderfritt.

Samla erfarenheter om problem – och försök att utnyttja kunskaperna! Om fenomenet återkommer, följ upp utvecklingen. Kan man förutse utvecklingen?

Utvecklingsarbetet kräver en kontinuerlig kritisk granskning.

### 4. Var beredd på det värsta alternativet

Hur går det om...

Om projektet inte lyckas?

Om nödplanen tas i bruk?

Om en produktåterkallelse är nödvändig?

Om en viktig nyckelperson försvinner?

Klargör de värsta hotbilderna och gör upp en realistisk plan på hur de kan elimineras.

### 5. Håll dig up-to-date med vad som händer i världen. Se till att du känner till viktiga stadgar och erfarenheter som övriga företag gjort

Håll upp ögon och öron.

Utnyttja databanker och specialisters informationssökningstjänster.

Branschföreningar och -organisationer besitter de nödvändiga kunskaperna.

### 6. Utnyttja alla resurser – det är med samarbete som riskerna kan kontrolleras

10 huvud vet mer än 1. I ett grupparbete är 1 + 1 ofta mer än 2. Utnyttja allas kunnande.

Företagaren behärskar i allmänhet produkten eller teknologin, men för riskhanteringen krävs även annat kunnande och andra erfarenheter, och dessa resurser kan finnas hos personalen.

Vid beslutsprocessen bör man alltid beakta även andra faktorer än dem man själv känner till eller kommer ihåg. Andra känner kanske till dem! Diskutera problemen, gör dem offentliga. Lyssna till andras åsikter och ge feedback – annars falnar glöden snabbt.

Se till att informationen når alla människor.

Det är inte meningen att du själv ska göra allt: om det behövs utnyttjar du myndigheter, försäkringsbolag, forskningsinstitut, konsulter, utbildare och annan utomstående expertis.

## **Framtagning och finansiering av verktygsserien Riskhantering i sm-företag**

VTT Automaatio

Tampereen teknillinen korkeakoulu

Åbo handelshögskola

Institutet för arbetshygien

Europeiska socialfonden

Arbetarskyddsfonden

Pohjola-bolagen

Tapiola-bolagen

Företagarnas Fennia

Företags-Sampo

Finska Försäkringsbolagens Centralförbund

Olycksfallsanstaltarnas förbund

Företagarna i Finland

Bokföringsbyråernas förbund

Social- och hälsoministeriet

Handels- och industriministeriet

FFC, FTFC, Akava, TT

PORISHA-projektet