



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats**  
**Företagsekonomiska institutionen**  
**VT 2007**

# **Icke-finansiella företags uppfattningar om risk**

**Författare:**  
**Per Göransson**  
**John Johansson**

**Handledare:**  
**Gunnar Wahlström**

# Sammanfattning

- Titel:** Icke-finansiella företags uppfattningar om risk
- Författare:** Per Göransson & John Johansson
- Handledare:** Gunnar Wahlström
- Ämne & kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats i redovisning, 10 poäng
- Bakgrund:** Riskhantering har på senare år fått en allt ökad uppmärksamhet bland svenska företag. Att kunna hantera risker och i viss mån förutse dem och vidta åtgärder för att reducera dem har blivit ett allt vanligare samtalsämne.
- Syfte:** Genom att kvalitativt undersöka svenska icke-finansiella företag ämnar vi skapa förståelse för deras föreställningar om risk.
- Metod:** Genom intervjuer har vi följt mallen för ett kvalitativt uppsatsskrivande. Med inspiration från grounded theory har vi kunnat gruppera och tolka svaren från respondenterna.
- Empiri:** Vår empiri kommer från de nio intervjuer som genomfördes. Sex av dessa var besöksintervjuer och resterande tre var telefonintervjuer.
- Slutsatser:** Det finns ingen enhetlig definition på risk. Risk är ett komplext och mångfasetterat ord. Innebörden av risk skiljer sig åt beroende på vem man frågar. Risk är allmänt något som inte är önskvärt och något företagen vill undvika. Att kunna se möjligheterna med risk är en nyare syn på området som skiljer sig mot traditionell riskhanterings inriktning på att minimera skadeverkningar. Hur mycket resurser företagen spenderar på riskhanteringsfunktioner skiljer sig åt märkbart. De större bolagen tenderar att lägga ner mer resurser än de mindre. Vidare så tar de större bolagen mer hjälp av matematiska modeller när de ska räkna på sin risksituation medan de mindre bolagen har en benägenhet att mer föra en verbal diskussion om hur de ska hantera riskerna. I företagens årsredovisningar eftersträvas en helhetssyn på bolagens arbete med risker där verbala beskrivningar är att föredra framför modeller och tabeller. De nya regelverken som kommit anser respondenterna vara till mer besvär än nytta.
- Nyckelord:** Risk, riskhantering, möjligheter, icke-finansiell, riskredovisning, management.

# Abstract

- Title:** None-financial companies ideas about risk
- Course:** Bachelor thesis in business administration, accounting. 15 ECTS.
- Authors:** Per Göransson & John Johansson
- Advisor:** Gunnar Wahlström
- Background:** In recent years the area of risk management has attracted attention among Swedish companies. To handle risk and to some degree foresee and take measures to reduce them has been a more common topic.
- Purpose:** Through empirical studies we want to create comprehension in their ideas about risk.
- Methodology:** We have through interviews followed the model for a qualitative paper. It was possible to group and to interpret the answer from our respondents with inspiration from the grounded theory.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation comes from the nine interviews that we did. Six was from visiting interviews and the rest was telephone interviews.
- Conclusion:** There is no standardized definition of risk. Risk is a complex matter and can be expressed in many ways. Depending on who you ask, the meaning of risk is different. Risk is in a common way something that the company doesn't like and something that they want to avoid. To be able to see the possibilities with risk is a new view in the area that differs from the traditional risk management that has focus on minimizing the damage. How much resources the companies choose to spend on risk management functions differ. The bigger companies tend to lay down more resources than the smaller ones. Further on, the bigger companies take more help from mathematical models when they count on their risk situation whereas the smaller firms have an preference to have verbal discussions about how to handle the risk. In their annual reports the companies strive after a general view of the firm work with risk there verbal discussions are more desired than models and tables. The respondents view from the new forms of regulation cause more trouble than they do well.
- Key words:** Risk, risk management, possibilities, none financial, risk accounting, management.

# Förord

Davids kamp mot Goliat. USAs kamp mot terrorism. Uppsatsskribenternas kamp mot klockan.

Alla som någon gång skrivit en uppsats på högskolenivå förstår vad vi pratar om. Att hela tiden sträva mot ett avlägset mål som varar i tio veckor. En evighet kan tyckas men verkligheten hinner väldigt fort ikapp. Verkligheten som efter tio veckor ska syna vår rapport under lupp. Finns den röda tråden? Är kopplingen mellan litteraturen och resultatredovisning tillräckligt bra? Håller språket? Samtidigt som det har varit mycket givande under denna period har det också varit väldigt intensivt. Men för att vinkla det till något positivt så ser vi detta som en lärorik och intressant förberedelse på vårt kommande yrkesliv.

Dessutom har vi delvis oss själva att skylla för de jobbiga stunderna. Medvetet valde vi en utmanande metod. Att på två man genomföra, sammanställa och analysera intervjuerna tog längre tid än vi trodde. Men det har varit en stor förmån att få träffa och intervjua nyckelpersoner ute i näringslivet och på så sätt fått en inblick i hur det ser ut i verkligheten.

Att studera risk och riskhantering har varit oerhört intressant fastän vi bara ha skrapat på ytan av allt som finns att undersöka. Att bara röra vid ett ämne likt en målare som känner efter om färgen har torkat känns på ett sätt frustrerande. Men vi är alltså nöjda med den insats som vi har presterat och hoppas att ni kommer få en intressant och trevlig läsning.

Vi vill passa på att rikta ett stort tack till alla personer som har ställt upp på våra intervjuer. I kronologisk intervjuordning: Kjell Olsson på E.on, anonym person på ett stort industriföretag, Johan Wiktor på Öhrlings PricewaterhouseCoopers, Leif Gustavsson på Nibe, anonym person på Konecranes Lifthucks, Stefan Johansson på Haldex, Nils-Åke Göransson på Scan Coin, Håkan Johansson på Brio samt Ulf Gradén på Trelleborg. Tusen tack till er alla! Till sist vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Gunnar Wahlström som väglett oss med värdefulla synpunkter under arbetets gång.

Lund, maj 2007

Per Göransson      John Johansson

# Förkortningar

ABL	Aktiebolagslagen
AIRMIC	The Association of Insurance and Risk Managers
ALARM	The National Forum for Risk Management in the Public Sector
CFO	Chief Financial Officer
CRO	Chief Risk Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EYE	Ernst & Young Executive magazine
FASB	Financial Accounting Standards Board
Ferma	Federation of European risk management associations
IRM	Integrated Risk Management
IRM	The Institute of Risk Management
Koden	Svensk kod för bolagsstyrning
RFS	Relativ Frekvens Sannolikhet
RMS	Risk Management Services
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SRO	Senior Risk Officer
Swerma	Swedish risk management association
ÅR	Årsredovisning
ÅRL	Årsredovisningslagen
Öhrlings PwC	Öhrlings PricewaterhouseCoopers

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	8
1.1 Problemformulering.....	9
1.2 Forskningsfråga .....	10
1.3 Syfte .....	10
1.4 Avgränsning .....	10
1.5 Disposition .....	10
<b>2. Litteraturgenomgång</b> .....	12
2.1 Risk, möjlighet och osäkerhet .....	12
2.2 Risk management.....	13
2.2.1 Begreppet risk management och riskaversion .....	13
2.2.2 Intresseföreningen Swerma .....	14
2.2.3 Riskhanteringsprocessen.....	16
2.2.4 Risköverlåtning.....	17
2.2.5 COSO .....	18
2.3 Ett ökat riskmedvetande .....	19
2.4 Ökade krav.....	20
2.5 Regelverk.....	20
2.5.1 ÅRL.....	20
2.5.2 Sarbanes-Oxley Act.....	21
2.5.3 Svensk kod för bolagsstyrning.....	21
2.5.4 Europeiska regelverk och kommande EU-direktiv .....	22
2.6 Kritik mot traditionell statistisk riskmätning.....	22
2.6.1 Hur vi bör kommunicera och tänka.....	22
2.6.2 Problem med traditionell riskmätning.....	23

2.6.3 Svenskt Management.....	25
2.6.4 Handelsbanksmodellen och faktagenerering.....	25
2.7 En konsults syn på riskhantering.....	27
2.8 Sammanfattning.....	34
<b>3. Metod .....</b>	<b>36</b>
3.1 Metodens koppling till problemet .....	37
3.2 Upptäckstens väg .....	37
3.3 Positivism, hermeneutik och fenomenologi som godtagbar kunskap .....	38
3.4 Kvalitativ metod .....	39
3.5 Att med respondentintervju studera beteendemönster .....	40
3.6 Vår konstruktion på intervjuerna .....	40
3.7 Intervju kontra enkätundersökning.....	41
3.8 Urvalsprocess samt presentation av företagen.....	42
3.9 Att gruppera kvalitativ data med hjälp av grounded theory.....	45
3.10 Övriga reflektioner kring metoden.....	46
3.11 Sammanfattning .....	46
<b>4. Resultatredovisning .....</b>	<b>47</b>
4.1 Risk saknar en enhetlig definition.....	48
4.2 Riskhanteringens effekter.....	48
4.3 Arbetsmetoder.....	51
4.4 Respondenterna ger sig själva ett bra betyg.....	52
4.5 Faktorer för att få en bra riskhantering .....	53
4.6 Hanteringsmetoder.....	55
4.7 Förmedling av riskerna genom årsredovisningen.....	56
4.8 Information kan vara känslig att kommunicera .....	57

4.9 Enkla respektive svårhanterliga risker .....	58
4.10 Kategorisering av risker.....	59
4.11 Uppföljning av riskarbetet .....	60
4.12 Stora skillnader mellan företagen .....	60
4.13 Förändringar och förbättringar.....	61
4.14 Fokus på risk kommer att öka .....	62
4.15 Anledning till att inte vara strukturerad .....	63
4.16 Avslutning.....	64
<b>5. Slutdiskussion</b> .....	<b>64</b>
5.1 Inledning .....	65
5.2 Forskningsfrågan besvaras .....	65
5.3 Studiens teoretiska bidrag.....	67
5.4 Reflektioner över studiens slutsatser.....	69
5.5 Förslag till fortsatta studier .....	70
<b>Källförteckning</b> .....	<b>71</b>
<b>Bilaga: Intervjuguide</b> .....	<b>76</b>

## Figurförteckning

<b>Figur 1</b> Swermas indelning av risker (Ferma, 2003).....	15
<b>Figur 2</b> COSO-kuben (COSO, 2007).....	18
<b>Figur 3</b> Riskkarta (Johan Wiktor, Öhrlings PwC) .....	28
<b>Figur 4</b> Övergripande ramverk (Johan Wiktor, Öhrlings PwC) .....	30
<b>Figur 5</b> Organisatorisk integration av risk managementroller (Johan Wiktor, Öhrlings PwC).....	32
<b>Figur 6</b> Strategisk styrning integrerad med risk management (Johan Wiktor, Öhrlings PwC) .....	34



# 1.

## Introduktion

Vad är en organisation? Jacobsen & Thorsvik (2002:10) citerar Etzionis (1966) definition på en organisation som *"ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål"*. De bestämda målen uppfattas olika av medlemmarna i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Hatch (2002) har ett likvärdigt resonemang och menar att alla intressenter inte är överens om hur organisationen bäst ska gynna sina intressen.

Hur företagsledare ska driva en organisation har varit under ständig diskussion. Vad som prioriteras och vad företag lägger tonvikt på varierar genom åren. Detta kommer vi inte minst få erfara när vi presenterar hur de intervjuade företagen i vår studie hanterar sina risker. Risk och riskhantering menar vi som författare är ett i raden av fenomen synonymt med strategiska pusselbitar som ska passa in i en komplex organisations pussel. Genom att ta till sig risker som företagare istället för att undvika dem kan riskerna synkroniseras med organisationens uppsatta mål.

Som utgångspunkt har vi läst en studie som visar att riskhantering är ett prioriterat område. Samtidigt visar studien att man inte gör tillräckligt. Undersökningen som är gjord på uppdrag av Deutsche Bank och Global Association for Risk Professionals visar att riskhanteringen är både missförstådd och underfinansierad (Servaes & Tufano, 2006). Den globala studien omfattar ekonomidirektörer på stora företag utanför den finansiella sektorn. Med bred marginal ansågs riskhantering vara den del av de finansiella funktionerna som behövde mest ytterligare resurser. De ickefinansiella riskerna bedömdes minst lika viktiga som de finansiella. I undersökningen var det få som kunde värdesätta riskhantering i relation till budgetbelastningen. De som gjorde det ansåg dock arbetet som en kostnadseffektiv investering som skapar mer värde än vad det kostar. Dock erkände nästan hälften att de inte mäter resultaten av riskhanteringsaktiviteterna. Företagen menar traditionellt att risker måste mätas innan de kan hanteras, men i många fall ställer man inte dessa höga krav på sina riskhanteringsgrupper. Det bolagen ansåg vara det största förbättringsområdet var inom den egna organisationen, att anställdas förståelse för risk måste öka och likaså styrelsens förståelse för riskhanteringsfunktionen. Vid årsmötet för Global Association for Risk Professionals underströk en panel av CROs att man ska se riskhanteringen som ett verktyg som påverkar strategiska och taktiska beslut snarare än att se riskhanteringsenheten som någon sorts övervakningsmyndighet (EYE, 2006). Förståelsen måste därför ses som viktig, då den påverkar beslutsprocesser. Baserat på de möjligheter som ett riskbaserat tänkande medför att fatta bättre beslut, antyder bristerna på

att införliva riskanalys i företagens strategiska beslutsprocesser att det finns utrymme för förbättringar. Utifrån resultaten i denna undersökning och Ernst & Youngs regelbundna diskussioner med företagsledare, märker Ernst & Young att många ekonomidirektörer inte ger dagens riskhantering något toppbetyg (EYE, 2006).

## 1.1 Problemformulering

Sveriges ekonomi har historiskt växt exponentiellt sedan början av 1800-talet även om det finns stora svängningar under perioden (Schön, 2000). Utvecklingen av vårt samhälle går snabbare nu än någonsin enligt statistiska centralbyrån (2007). Som ett resultat av att världen förändras i högt tempo finns det idag fler risker men även fler möjligheter än någonsin. Risk är därmed också lika relevant att hantera som de möjligheter man ställs inför. Intresset för och fokus på att så görs har också ökat (COSO, 2007). Det är bland annat regelverk, ägare, investerare, långgivare och försäkringsbolag som ställer krav på ökad riskinformation.

Det är till viss del möjligt att undvika risk genom planering och förebyggande åtgärder (Bodie & Merton, 1999). Men för en framtid som är oförutsägbar går det inte att undvika att ta risker om man inte är beredd att missa affärsmöjligheter (EYE, 2006). Dessutom innebär inte globaliseringen enbart möjligheter för västvärlden, fler och fler företag i övriga världen med Kina och Indien i spetsen har en snabb tillväxt mot att bli multinationella jättar. Grovt förenklat, kan man se världen som flera olika marknader som utvecklats till en stor fragmenterad marknad där en del företag kommer att växa sig stora och andra försvinna. Risk är för våra multinationella företag därför inte bara negativt, utan även nödvändigt för att nå framgång (The Economist, 2007-04-07). Dagens värderingar bygger på risk och förväntad avkastning, vilket leder till att risk är precis som den förväntade avkastningen intressant att beakta (McGoun, 1995 a).

En del i utvecklingen går mot att man i redovisningen allt mer verbalt beskriver sin risksituation och riskhantering (ÅRL 6 kap.). En sådan utveckling har stöd från vetenskaplig akademisk litteratur (McGoun, 1995 a; McGoun, 1995 b; Chua, 1996; Young, 2001), som är kritisk till statistisk riskmätning. Denna litteratur ser vi som en motsättning till den traditionella riskhanteringen med modeller som bland annat Markovitz (1952) och Pike & Dobbins (1986) förespråkar. Detta ger oss två dimensioner på risk. En med matematiska modeller och en som mer bygger på medvetenhet, förtroende och decentraliserade beslut.

I praktiken följer de flesta bolagen regelverken och försöker tillfredsställa intressenterna. Vi vet dock inget om hur bolagen i praktiken ser på risk. Detta vill vi täcka av genom att följa den offentliga debatten samt genomföra egna kvalitativa intervjuer.

Enligt studien gjord av Deutsche Bank (Servaes & Tufano, 2006) var företagen globalt

medvetna om vikten av riskhantering men gav sig själv inget toppbetyg. En snabb överblick av årsredovisningar från 2006 visar att skillnaderna i hur företagen prioriterar risk skiljer sig åt märkbart. Vi ser därmed att det finns oklarheter i ämnet kring hur och vad det är bolagen ska redovisa. Vi iakttar samtidigt att det finns lite akademisk litteratur som tar upp den sammanställda övergripande risksituationen i företag. Då ämnet är aktuellt och växande men saknar akademisk forskning så anser vi att vår studie är väl motiverad.

## 1.2 Forskningsfråga

- Vilka föreställningar har svenska företag i praktiken om risk samt hur hanterar och kommunicerar de sina risker?

## 1.3 Syfte

- Genom att kvalitativt undersöka svenska icke-finansiella företag ämnar vi skapa förståelse för deras föreställningar om risk.

## 1.4 Avgränsning

Vår studie inom ämnet risk är på ett brett och övergripande stadium. Vår studie begränsar sig dock till att vara inom den icke-finansiella sektorn i Sverige. Detta valde vi då den finansiella sektorns riskhantering till mycket skiljer sig från den icke-finansiellas. Den omfattas bland annat av andra regelverk, så som Basel 2. Det geografiska läget samt den intressanta managementkulturen gjorde att vi valde svenska företag. Den geografiska begränsningen och det faktum att vi föredragit besöksintervjuer framför telefonintervjuer har också resulterat i att alla våra respondenter är verksamma i södra Sverige. På grund av andra omständigheter än de geografiska blev dock tre av nio intervjuer på telefon.

## 1.5 Disposition

## **Litteraturgenomgång**

I litteraturkapitlet kommer vi presentera ämnet och ge en förklaring till vad risk och risk management innebär. Tanken är att den sekundära litteraturen som presenteras i litteraturgenomgången ska hjälpa oss när vi analyserar svaren från våra intervjupersoner. Vidare förs en diskussion om svensk managementkultur och den kritik som riktas mot riskhantering. En primär källa i form av en riskkonsult avslutar kapitlet och ger sin syn på risker och riskhantering.



## **Metod**

Våra valda ansatser samt en presentation av våra intervjuade företag kommer finnas i metoden. Kapitlet är tänkt att visa läsaren hur man som forskare har gått tillväga när man samlar in, tolkar, analyserar och drar slutsatser om en viss företeelse.



## **Resultatredovisning**

Som rubriken säger kommer våra resultat redovisas under detta kapitel. Vad som framkom under våra intervjuer med respondenterna tolkas med hjälp av den sekundära litteraturen och egna tankar. Med inrådan från en författare så varvas analyserande text med flertalet citat som gör texten mer levande.



## **Slutdiskussion**

Slutdiskussionen bjuder på en resumé av vad som framkommit under resultatredovisningen; vi besvarar vår forskningsfråga. Vidare presenteras vårt bidrag till den teoretiska kunskapen inom området. Sist för vi en diskussion om vad vi kunnat göra annorlunda med uppsatsen.

# 2.

## Litteraturgenomgång

I följande kapitel presenteras de sekundära källorna som vi har använt oss av under uppsatsen gång. Vi kommer bland annat ta upp vad risk och risk management innebär, vilka organisationer som arbetar för riskkonceptets utveckling, hur riskhantering kan genomföras och lagstiftning som driver på utvecklingen av riskhantering. Vidare förs en diskussion om svensk management och den kritik som riktas mot riskhantering. Avslutningsvis presenteras en primär källa av en riskkonsult som berättar om händelseutvecklingen på riskområdet.

### 2.1 Risk, möjlighet och osäkerhet

Risk är ett mångtydigt begrepp. Sandin (1980) benämner risk som en slumpmässig händelse med negativa konsekvenser. Wirén (1998) berättar att det inte finns en allmän accepterad och tillämpad definition av risk, inte ens bland vetenskapsmän. Uppfattningarna går isär enligt Wirén (1998) men allmänt är risk något oönskat som inträffar frekvent och som människor försöker förhindra. Hamilton (1996) påtalar att risk också kan uppfattas som en möjlighet och säger att det kinesiska språket har samma uttryck för risk som för chans. Risk kan också ses som en ”*kombination av sannolikheten för en viss händelse och dess konsekvenser*”. (Ferma, 2003:3)<sup>1</sup>

Vidare kan man läsa i nationalekonomisk finansiell grundkurslitteratur (Bodie & Merton, 1999) och finna en liknande beskrivning som kan förmodas också vara en traditionellt accepterad definition. Där skiljer man på risk och osäkerhet. En risk är dock en osäkerhet, men en osäkerhet behöver inte alltid betyda en risk. Risk är en osäkerhet där utfallet har betydelse (Bodie & Merton, 1999). Författarna menar att i de flesta fall kan betydelsen av dessa utfall klassificeras som vinster eller förluster. Med olika möjliga utfall kan företagsanställda då göra känslighetsanalyser, något som vi i någon form kan hitta i de flesta årsredovisningar. Det finns dock exempel på där avvikelsen från det förväntade värdet innebär en förlust oavsett på vilket håll avvikelsen sker. Ett exempel på det kan vara någon

---

<sup>1</sup> (En frivilligorganisation för riskhantering, se kapitel 2.2.2).

form av produktion där man varken vill producera för mycket eller för lite utan tjänar mest då man prickar in de förväntade försäljningsvolymerna (Bodie & Merton, 1999).

Det finns fler sätt att skilja risk från osäkerhet än den Bodie & Merton (1999) beskriver. Sandin (1980) menar att värdering av risk sker genom en bedömning av sannolikheten att något inträffar och som man sedan försöker konstruera ändamålsenliga måtenheter kring. Sandin (1980) refererar till Knight (1921) som menar att risk är något som är möjligt att mäta medan osäkerhet inte går att mäta. Likt Bodie & Merton (1999) så menar Pike & Dobbins (1986) att risk och osäkerhet inte är synonymer. Risk kan härledas till de unika konsekvenser i ett specifikt beslut där sannolikheter kan räknas fram men när det gäller osäkerhet är det inte möjligt. Författarna fortsätter och säger att skillnaden mellan risk och osäkerhet i praktiken inte är knivskarp utan begreppen används oftast synonymt om vartannat.

## 2.2 Risk management

### 2.2.1 Begreppet risk management och riskaversion

Att arbeta med risker och riskhantering brukar i Sverige benämnas risk management. Risk management har sitt ursprung i USA och den ursprungliga definitionen löd (Hamilton, 1996:65):

RM is common sense when finding cost effective ways to either prevent or pay for accidental losses.

Hamilton (1996) har en likvärdig beskrivning och säger att ändamålet med risk management är att reducera framtida förluster och skador medan målsättningen för risk management är att minimera den totala riskkostnaden. Hamilton (1996) skriver vidare att det gäller att hitta en avvägning mellan kostnaden för den eventuella skadan samt priset att skydda sig mot den.

Men som med risk finns det ingen enhetlig definition på risk management, även om de påminner om varandra. Ernst & Young (2005:4) definierar risk management som *“A systematic and structured way of aligning an organization's approach to risk with its strategy, helping the business to manage uncertainty more effectively, minimize threats and maximize opportunities”*. Ernst & Young (2006) poängterar att det inte enbart handlar om att minimera sina risker utan även undvika risker utan att förlora sina möjligheter.

Den traditionella riskhanteringen är mer inriktad på vissa kategorier av skadehändelser samt vissa försäkringsbara risker. Dagens riskhantering ser riskarbetet genom både de positiva och de negativa perspektiven av riskhantering (Ferma, 2003).

Att möta risk beror på hur villig man är till att ta risker. Pike & Dobbins (1986) diskuterar att företag vill ta en så liten risk så möjligt och att inte alla företag använder sig av modeller när de räknar på risk.

Because most businessmen are risk-averse, preferring less risk to more, the identification, measurement and, where possible, reduction of risk should be central feature in the decision-making process. The evidence, however, suggests that firms conducting risk analysis are in the minority. This does not mean that the risk dimension is totally ignored by other firms; rather, they choose to handle project risk by less objective methods such as experience, feel or intuition. Pike & Dobbins (1986:127)

Risk management grundar sig i att vi alla är mer eller mindre riskaverta. Vi är därmed villiga att betala ett pris för att sänka vår risk. Till exempel så betalar de flesta ett pris för att hålla ett lager då det finns avvikelser på den förväntade försäljningen. Utan lager så tjänar vi mest om försäljningen blir som förväntad, men vid avvikelser förändras vinsten snabbare än om vi hade använt oss av ett lager. Att beräkna kostnader för lagerhållning jämfört med vilken nytta lagret kan göra, det är ett exempel på risk management (Bodie & Merton, 1999).

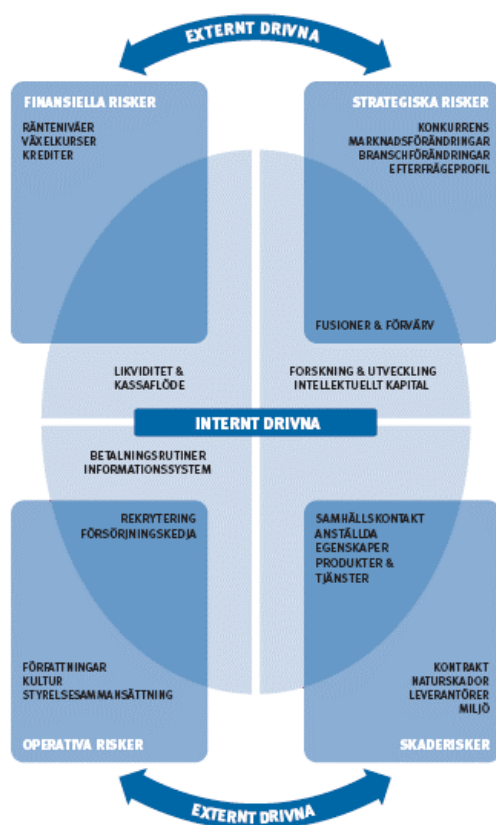
En annan viktig aspekt att förstå för att arbeta med risk management är att kostnaderna uppstår direkt, men besparingarna kommer indirekt och är svåra att mäta. Detta gör att resultaten från riskhanteringen i ekonomiska termer märks först långt senare (Anthony & Govindarajan, 2006).

## **2.2.2 Intresseföreningen Swerma**

Swerma är en frivilligorganisation som syftar till att ge stöd åt samhälle, företag, verksamheter, organisationer och individer som vill driva och utveckla riskhantering (Swerma, 2006). Svenska Swerma har antagit en standard för riskhantering som har utvecklats av tre ledande intresseorganisationer från Storbritannien (IRM, AIRMIC och ALARM). Denna standard finns inom ramen för Ferma som är Europas motsvarighet till svenska Swerma. De tre intresseorganisationer inom Ferma påtalar att det bör finnas en standard som underlättar kommunikation och som skapar en samsyn på området.

Begreppet riskhantering förklarar Swerma som arbetet med att hantera osäkerheter. I standarden poängterar man att det är viktigt att risktagande har både en positiv och negativ sida. Swerma menar att man måste ta risker i all verksamhet och utveckling. Möjligheterna som vissa anser vara motsatsen till risk, säger Swerma ligger i risktagandet och att de kan behandlas på samma sätt som risktagandets negativa effekter.

För att underlätta hanteringen av risk så gör de tre intresseorganisationer en kategorisering av olika möjliga källor till väsentliga risker, se figur 1 (Ferma, 2003). Denna figur använder även Ferma och Swerma.



**Figur 1** Swermas indelning av risker (Ferma, 2003)

De risker som en organisation utsätts för kan dels bero på externt- dels internt drivna krafter men även överlappa varandra i vissa hänseenden. Swerma gör här en indelning i finansiella, strategiska, operativa och skaderelaterade risker.

Beroende på vilken typ av verksamhet en organisation bedriver kan de dela in riskerna i olika kategorier. Tar vi Trelleborg AB (ÅR 2006) som exempel så delar de in sina risker i operationella, till exempel vikande efterfrågan, finansiella, till exempel kreditrisker samt externa risker, till exempel terrorattentat.



### 2.2.3 Riskhanteringsprocessen

Hur kan då företag hantera dessa risker? Bodie & Merton (1999) presenterar en riskhanteringsprocess i fem steg:

1. En första åtgärd blir att identifiera riskerna där anställda går över de delar av verksamheten som är mest utsatta och känsliga. För att få en effektiv riskidentifiering krävs det att man tar perspektiv på enheten i sin helhet och överväger de totala osäkerheterna som påverkar.
2. Steg nummer två fokuserar på utvärdering och kallas även för riskanalys. Man gör här en kvantifiering av kostnaderna associerade till de identifierade riskerna. I detta steg krävs mycket information och ju mer man kan samla på sig desto bättre. Man kan vid behov också ta hjälp av externa experter som till exempel försäkringsstatistiker som i vissa fall har värdefull erfarenhet från andra uppdrag. Materialet använder man för att beräkna sannolikheter och konsekvenser. Pike & Dobbins (1986) betonar att det inte finns något gap som är större mellan teori och praktik som när det gäller riskanalys.
3. I tredje steget gör man ett val av hanteringsteknik där Bodie & Merton (1999) visar på fyra tillvägagångssätt att hantera risker.
  - Undvik risken. Om man redan sitter på risken säljer man då tillgången som bär risken till någon annan och problemen blir någon annans. Ibland är det inte alls möjligt och ofta innebär det att man samtidigt ger upp affärsmöjligheter.
  - Arbeta med förebyggande åtgärder för att sänka riskens sannolikhet och/eller konsekvens.
  - Acceptera risken. Man anser då att risken är för svår att eliminera samtidigt som man har goda affärsmöjligheter. Man är då medveten om risken och bör vara förberedd på att den kan inträffa.
  - Överlåt risken. Att överlåta risker är en av det finansiella systemets viktigaste uppgifter. Det finns tre grundmetoder för att göra detta som vi beskriver i nästa delkapitel.
4. När man valt hanteringsmetod går man över till steg fyra; implementering. Vid exempelvis försäkringar menar Bodie & Merton (1999) att det finns mycket att välja på och att det kan löna sig att utvärdera olika försäkringspremier på olika försäkringsbolag.
5. Sista steget är uppföljningen. Riskhantering är en dynamisk feedbackprocess där ens beslut metodiskt bör gås igenom. Ens förutsättningar förändras hela tiden och det är den senaste informationen som ofta är den bästa. Även om riskerna som

hanteras är de samma år efter år så har det alltid uppkommit nya omvärldssituationer samt eventuellt nya alternativ att hantera risken på.

Riskhantering som är det överordnade begreppet när man pratar om riskreducerande åtgärder inleds alltså med en riskidentifiering som följs av en riskanalys. Analysen mynnar ut i en riskbedömning som slår fast vilka av riskerna som ska reduceras. Som vi kan se i figur 6 använder Öhrlings PwC sig av en liknande presentation av riskhanteringsprocessen men går ett steg längre och integrerar även processen med andra delar i bolaget.

#### **2.2.4 Risköverlåtning**

Som vi skriver i föregående delkapitel finns det tre metoder för att överlåta risker (Bodie & Merton, 1999):

Hedging:

Genom att hedga reducerar man risken för en förlust men ger upp möjligheten till en vinst. Priset man betalar för att eliminera risken är att man ger upp möjligheten till en vinst. Med olika terminer kan man fastsätta ett pris för någonting längre fram i tiden. Det kan i princip vara vad som helst men valutaterminer är de som omsätter överlägset störst summor. Fördelen med dessa terminer är att man exakt vet vad man kommer betala eller få betalt vilket underlättar kalkyler och prognoser. Valutarisker är för många internationella företag en av de största riskerna i deras verksamhet (Servaes & Tufano, 2006) och hanteras vanligtvis med valutaterminer. På lång sikt är det dock ingen eliminering av risken då den endast är säkrad under den period som ens valutaterminer löper.

Försäkring:

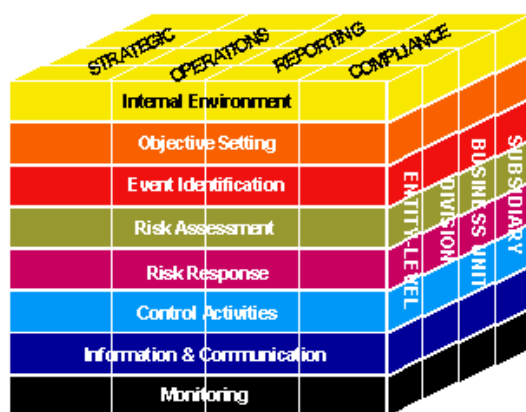
Vid försäkring betalar man en viss premie för att undvika förluster. Man tar helt enkelt en liten förlust i form av försäkringspremien istället för risken att drabbas av en stor förlust.

Diversifiering:

Vid diversifiering ser man till att man inte enbart är beroende av en enda risk. Tanken med diversifiering är att man genom att sitta på flera riskfyllda tillgångar får en mindre riskfylld total än vad tillgångar är i sig själva. För en lyckad diversifiering krävs att tillgångarna inte är perfekt korrelerade. Det är denna metod som portföljvalsteorin bygger på. Tanken är att tillgångarna och riskerna kan kombineras på sådant vis att den totala risken relativt den förväntade avkastningen blir optimal. 1952 presenterade Markovitz de första portföljvalsmodellerna som använder möjlighetsfördelningar till att kvantifiera kompromissen av risk och förväntad avkastning.

## 2.2.5 COSO

COSO har med hjälp av Öhrlings PwC tagit fram ett sammanhållet ramverk för företagsövergripande riskhantering. Ramverket är framtaget då bolagen på senare år sett ett behov att på ett strukturerat sätt effektivt identifiera, värdera och hantera risker (COSO, 2007). Enterprise Risk Management – Integrated Framework<sup>2</sup> är främst till för att företagsledningen ska kunna förbättra den övergripande riskhanteringen. Alla verksamheter är unika och bör inte arbeta på precis samma sätt; COSOs ramverk är dock tänkt att vara applicerbart på alla typer av organisationer inom olika branscher och sektorer, det utgör en bas för riskhanteringsarbetet. COSO beskriver också att risk kan innebära både positiva och negativa effekter, även om det främst är kopplat med en negativ inverkan. I processen fastställer ledningen strategin och formulerar mål. Ramverket ska vara en hjälp för att nå dessa mål. COSO delar in målen i fyra kategorier (strategic, operations, reporting och compliances) och beskriver åtta sammankopplade komponenter (till exempel risk response och objective settings) ur det sätt som en ledning driver ett företag. COSO menar att där finns ett direkt samband mellan dessa åtta komponenter och de fyra målkategorierna, komponenterna representerar vad som behövs för att nå målen. Tillsammans med en organisations olika enheter bygger man COSO-kuben (figur 2). COSO-kuben togs initialt fram 1992 inom ramverket Internal Control – Integrated Framework. COSO-kuben vi ser i figur 2 är en vidareutveckling av denna och togs fram inom ramverket för Enterprise Risk Management.



Figur 2 COSO-kuben (COSO, 2007)

<sup>2</sup> Den engelska termen på ramverket.

## 2.3 Ett ökat riskmedvetande

Dagens olika kommunikationsmedel och senare tids avregleringar, bland annat för rörelsen av kapital, har lett till kortare avstånd och en ökad öppenhet länder emellan. Detta är orsakerna till dagens ökande globalisering. Effekterna blir en tillväxtmotor i ekonomin då möjligheten till ökad specialisering leder till mer effektiv resursallokering (Fregert & Jonung, 2005). Tillväxten kommer alltså från att möjligheterna är större, men då möjligheterna är större så ökar även riskerna (Markovitz, 1952). Även företagen själva anser att riskerna har ökat betydligt de senaste åren (Ernst & Young, 2006).

Enligt Torsten Lyth på Ernst & Young har riskkartan blivit mer komplex och svårgenomtränglig, bland annat i form av skatterisker, IT-risker, kreditrisker och politiska risker (EYE, 2006). I takt med att möjligheterna blir fler och större finns det också fler investeringsalternativ att ta hänsyn till. Olika syn på risk kan då leda till olika beslut i vägval som skiljer sig och sitt företags framtid vitt åt. Det är just i dessa beslutsprocesser som företagen själva anser sig få den största fördelen med riskhantering (Servaes & Tufano, 2006).

En annan förklaring till att riskerna har ökat är en följd av kunskapssamhällets utveckling, ett företags immateriella investeringar blir en allt större andel relativt de materiella (Artsberg, 2005). Immateriella tillgångar är ofta svårare att ha kontroll över då de saknar fysisk form. Sämre kontroll leder till osäkerhet och därmed större risk (Artsberg, 2005).

I media är det ofta risker kring naturkatastrofer, terror och stämningar som får mest uppmärksamhet. Dessa risker påverkar inte bara samhället utan också företagen. Naturkatastrofer har ökat de senaste åren, bland annat stormar och översvämningar blir allt vanligare. Klimatförändringarna och naturkatastroferna är som bekant idag en eventuell följd av vår utsläppstunga industri. Därmed finns risken att allmänna påtryckningar genom till exempel media och politiker drabbar företagen i de utsläppstunga branscherna då de kan hållas ansvariga i större utsträckning. Även riskerna för stämningar är högre än någonsin, delvis en följd av att det bland annat i Sverige nu tillåts grupptalan. Ett annat exempel på detta är asbest där ABB för några år sedan hade stora problem och var nästan nere för räkning, notan slutade till slut på närmre 20 miljarder kronor (Dagens Industri, 070416).

Det ökade riskmedvetandet ses som uttryck för det moderna samhällets framväxt och globaliseringens effekter. Den snabba tekniska utvecklingen har fört med sig en mängd risker som saknar motsvarighet i mänsklighetens historia (Wirén, 1998). Törnqvist (1997) antyder även att turbulensen i omvärlden har ökat vilket medför att osäkerhet beaktas mer i samband med framtidsbedömningar. Även Sandin (1980) menar på att hoten har ändrat karaktär i takt med utvecklingen. I bondesamhällen så kom majoriteten av risker från naturens makter. I takt med utvecklingen så har det uppkommit omständigheter som ökat intresse för skydd.

## 2.4 Ökade krav

Investerare ställer allt högre krav på redovisningen och önskar mer information om bolagens riskhantering och risksituation. Det visar en studie globalt gjord av Ernst & Young (2005) där man under 2005 intervjuat 137 stycken betydande institutionella investerare. Rapporten är den första av fyra där man på senare tid studerat ämnet risk. Majoriteten av de intervjuade höll transparens som den viktigaste punkten. Investerare gillar inte överraskningar och 48 % hade som exempel någon gång sålt av ett innehav som en följd av icke tillfredsställande riskhantering och riskredovisning. Studien visar att investerare i allmänhet efterfrågar mer specifik, relevant och öppen kommunikation av risk. Transparens, med meningen av mer information och en öppen attityd, blir ett nyckelord.

I finansbranschen kommer dessutom ett eget regelsystem som har implementerats de senaste åren, Basel 2-direktivet. Det är inget regelverk som direkt berör företag utanför den finansiella sektorn. Dock har våra intervjuade företag intressenter i den finansiella sektorn och kan på så vis eventuellt bli indirekt påverkade, dessutom visar det på samhällets generella utveckling inom riskhantering. Basel 2 omfattar ett nytt sätt att beräkna bankernas kapitaltäckning och syftet är att det ska ge bättre kontroll på långivningen. För bankerna har det inneburit en möjlighet för utlåning som sker till låg risk då de inte behöver hålla lika mycket kapital för att täcka utlåningen (Finansinspektionen, 2006). Företag som arbetar aktivt med sina risker och har god intern kontroll får en bättre kreditrating och blir på så vis vinnare då de får en lägre ränta (Swerma, 2006).

## 2.5 Regelverk

### 2.5.1 ÅRL

Från och med den första maj 2005 så ska det finnas utökad information om risker i årsredovisningen. I ÅRL 6 kapitel 1 § står det bland annat följande, (kursiv text är nytt för 2006):

*Upplysningar ska även lämnas om, 3. företagets förväntade framtida utveckling inklusive en beskrivning av väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.*

*Utöver sådan information som skall lämnas enligt första-tredje styckena skall förvaltningsberättelsen innehålla sådana icke-finansiella upplysningar som behövs för förståelsen av företagets utveckling, ställning eller resultat och som är relevanta för den aktuella verksamheten, däribland upplysningar om miljö- och personalfrågor. Företag som bedriver verksamhet som är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt miljöbalken skall alltid lämna upplysningar om verksamhetens påverkan på den yttre miljön.*

Det är med andra ord från och med 2006 års årsredovisningar utökade krav på den verbala riskredovisningen.

## 2.5.2 Sarbanes-Oxley Act

Sarbanes-Oxley Act antogs i USA 2002 efter bland annat skandalen med det amerikanska energibolaget Enron. Den del i SOX som skapat mest arbete för företagen är sektion 404 där syftet är att förbättra just den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen (KPMG, 2007), samt minska risken för felaktigheter, bedrägerier och öka företags transparens (Deloitte, 2007). Tanken är också att företagens intressenter ska kunna känna sig säkrare på att den information de får är korrekt. Regelverket måste följas av alla företag som är registrerade vid SEC<sup>3</sup> (Öhrlings PwC, 2007), vilket även inkluderar ett par svenska bolag som ABB, Ericsson, Volvo med flera. Enligt SOX ska ledningen identifiera risker inom den finansiella rapporteringen och ledningen ska sedan besluta om kontroller, dokumentation och testa kontrollerna samt göra en bedömning av hur väl det fungerar. Processer som normalt ingår i detta arbete är inköp, lön, produktion, intäktscykeln, bokslut och rapportering (Deloitte, 2007). CEO:n och CFO:n ska också skriftligen intyga att arbetet gått korrekt till. Akten tydliggör också styrelsens ansvar. I revisionsberättelsen ska revisorerna uttala sig dels om företagsledningens utvärdering av den interna kontrollen samt externrevisorns egen oberoende slutsats om hur väl den interna kontrollen fungerar i företaget (Öhrlings PwC, 2007).

## 2.5.3 Svensk kod för bolagsstyrning

I början av 2000-talet skedde en rad företagsskandaler, bland annat i Enron, Worldcom och svenska Skandia. Det var mycket på grund av detta som Erik Åsbrink<sup>4</sup> 2004 tog fram den svenska koden på uppdrag av regeringen. De största nyheterna för koden som började gälla den 1 juli 2005 blev i ämnet internkontroll och internrevision (Swerma, 2006). Egentligen syftar svenska koden och SOX bara till intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Kapitel 3.7 i koden berör detta ämne och där står att styrelsen avser följa upp att bolaget har god intern kontroll. Styrelsen ska också varje år avge en rapport om hur väl den interna kontrollen har fungerat kring den finansiella rapporteringen. Har man ingen sådan internrevision ska styrelsen årligen motivera varför man inte har det. Detta gör riskhantering till en viktig fråga då det som redovisas ska vara helt korrekt (Swerma, 2006). Då styrelsen skriver under på att den interna kontrollen fungerat bra kan de också hållas juridiskt ansvariga om någonting senare skulle visa sig vara väsentligt felaktigt (Swerma, 2006). Det finns dock fortfarande bolagsledningar och styrelser som inte har full koll på vad intern kontroll innebär (Agenda, 2007). Agenda använder sig av COSOs definition (Agenda, 2007:6):

---

<sup>3</sup> USA:s motsvarighet till finansinspektionen (Artsberg, 2005).

<sup>4</sup> Finansminister 1996-1999.

Intern kontroll är en process som påverkas av styrelsen, bolagsledningen och annan personal och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att bolagets mål uppnås inom följande kategorier:

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar

Detta kräver att ledningen har en övergripande syn på bolagets risker, att man vet vad som kan gå snett samt vad konsekvenserna av detta kan bli (Agenda, 2007). Bolagens incitament för att arbeta med riskhantering på central och integrerad nivå har därför ökat. När koden kom var det många som var oroliga men när den nu funnits ett par år visar det sig att många har goda erfarenheter från det extra arbetet den inneburit (Agenda, 2007).

#### **2.5.4 Europeiska regelverk och kommande EU-direktiv**

I Europa är Frankrike längst komna när det gäller regelverk om intern kontroll och riskhantering med sin egen "Act" (Deloitte, 2007). Londonbörsen har krav på att man följer Turnbull Report som är en rekommenderad standard kring riskhantering. I Tyskland finns KonTraG som är till för att lättare integrera och sammanställa de totala övergripande riskerna som också är de som ska redovisas enligt regelverket. I KonTraG är där tvång på att beskriva ens största risker i ÅR, även icke finansiella.

Nästa steg är ett gemensamt regelverk för Europa framtaget av EU. I maj 2006 antogs 4:e och 7:e EU-direktiven som ska följas av alla medlemsstater senast under 2008 och kommer för Sveriges del börja gälla till hösten 2008 (Agenda, 2007). Man ska då ha obligatoriska uppgifter om intern kontroll och riskhantering i sin bolagsstyrningsrapport. Till skillnad från den svenska koden som idag bara omfattar de största börsnoterade bolagen så kommer dessa EU-direktiv rikta sig mot alla noterade bolag (Agenda, 2007).

## **2.6 Kritik mot traditionell statistisk riskmätning**

### **2.6.1 Hur vi bör kommunicera och tänka**

Matematiken som språk har försämrat ekonomin framförallt då den används till att övertyga folk med ens egna idéer (McGoun, 1995 b). McGoun (1995 b) jämför matematiken med latin som är ett akademiskt språk. Detta påstås även missgynna vissa grupper i samhället, bland annat kvinnor (McGoun, 1995 b). McGoun (1995 b) menar att läsaren lätt blir imponerad av det akademiska språket utan att kunna förstå förklaringen till siffrorna. Även om man förstår förklaringen så är det lättare att ta ett beslut om man kan visa på siffror som motiverar beslutet (Porter, 1996). Porter (1996) förklarar detta med att siffror anses som objektiva, då samhället ofta strävar efter objektivitet så har det lett till att

det kvantifierbara fått en överlägsenhet. Matematikens överlägsenhet har helt enkelt gjort att samhället anser siffror som bra beslutsunderlag, något som också gör att man som beslutsfattare dras till att använda siffror (Porter, 1996). Porter (1996) menar att siffror kan vara bra, men ofta inte tillräckliga, vilket det tyvärr ofta ses som. Positivt med siffror är dock att det är ett internationellt språk utan risk för missuppfattningar (Chua, 1996). Men även Chua (1996) är tveksam till redovisning med siffror och menar att det finns en fara med att enbart kommunicera matematiskt.

Young (2001) börjar i sin artikel med att förklara hur vi använder metaforer i olika situationer för att lättare skapa förståelse. Ofta gör vi detta omedvetet och redskapet metaforer är oersättligt (Young, 2001). Nya metaforer kan få en att uppmärksamma saker på ett annorlunda sätt eller något som vi annars helt hade förbiset. Enligt Young (2001) tar även FASB hjälp av metaforer i vissa av deras mer tekniska texter. Young (2001) lägger extra tyngdpunkt på de metaforer som där används som kopplingar till just risk. Dessa metaforer ger en bild av risk som en opponent som ska konfronteras och styras. Young (2001) menar att just de här metaforerna gör oss blinda för vissa områden och föreslår att vi använder oss av fler olika metaforer för att få olika syn på risk. På så sätt skulle vi inte lika lätt missa viktiga aspekter.

Chua (1996) är kritisk till att enbart använda det matematiska språket och ger kritik till bland annat universiteten som stöper sina studenter till att enbart använda matematiken. Chua (1996) argumenterar för att dominansen av beräkningstraditionen på universitetsutbildningar ådrar betydande kostnader. Kostnaderna ligger i att det traditionella sättet lärs ut att vara ett sätt som man ska tro på, att man helt enkelt ska mäta risk på ett visst sätt. Problemet är då, som även Latour & Woolgar (1986) tar upp, att om alla får den skolan så leder det till att det blir fakta, när det egentligen bara är en alternativ metod som lärs ut. Även Porter (1996) påtalar att det matematiska har blivit allt för självklart och överlägset. Det inte alls är självklart att studera sociala dimensioner med matematikens objektiva språk. Det finns andra alternativ och synsätt och dessa borde få större utrymme. Chua (1996) försöker därför uppmuntra studenter, lärare och forskare att använda även andra språk och metoder för att bilda sig en annan form av vetande. Chua (1996) skriver att Adorno & Horkheimer (1979) var inne på samma spår, de beskriver hur den matematiska processen har blivit sättet att tänka. Adorno & Horkheimer (1979) menar att matematiken etablerat sig själv som nödvändig och objektiv. Denna kvantifiering och tillvägagångssätt kan med sin teoretiska förmåga omänskliggöra individer och samhällen, samt undvika moraliska debatter (Chua, 1996).

## **2.6.2 Problem med traditionell riskmätning**

McGoun (1995 a) menar att problemet kom när matematiker i mitten av 1900-talet började jobba med ekonomi. Innan dess hade man kommit fram till att statistiska mätinstrument till risk var värdelösa, ändå blev det till slut en utspridd verksamhet på grund av matematikerna (McGoun, 1995 a). Matematikerna i form av försäkringsstatistiker var först av alla med att



inom vetenskaper som studerar mänskligt beteende använda det matematiska språket (Porter, 1996). Tidigare användes inte matematiken till att beräkna människors beteende. McGoun (1995 a) förklarar att risker nu mäts med sannolikheter. Traditionellt bygger man sina beräkningar av risk med att föra statistik över hur många gånger en viss händelse har inträffat i förhållande till hur många försök/tillfällen som varit. Men så har det inte alltid varit och det finns fler varianter på sannolikhets teori. Kring 1930 var man medveten om de olika problem (beskrivs längre ner i stycket) som finns med den variant av sannolikhets teori som traditionellt används. Enligt McGoun (1995 a) kallar Weatherford (1982) denna typ av sannolikhets teori för RFS (relativ-frekvens-sannolikhet) och det är denna som McGoun (1995 a) menar är ett dåligt redskap till att lösa ekonomiska problem. Sen 1930 har matematiker som bortsett från dessa problem inom RFS presenterat olika modeller som idag används flitigt. Två av de mer kända är Markovitz portföljvalsteori och Sharpes CAPM som båda är belönade med Nobelpriset. De är nu allmänt accepterade och ifrågasätts i liten utsträckning (McGoun, 1995 a). McGoun (1995 a) menar att problemen är bortglömda. En stor del av redovisningen idag bygger på olika värderingar av tillgångar. Dessa värderingar beror på tillgångens avkastning och risk. Det går därmed inte att göra en värdering utan att beräkna risken. På så vis kan man förstå varför så många desperat vill kunna beräkna risken.

Det finns i stora drag tre olika problem med traditionell riskmätning och RFS (McGoun, 1995 a):

1. Det kanske största problemet med att beräkna risk utifrån historiska sannolikheter är just de historiska. Sådan beräkning kan vara logisk och därför är det heller inte så många som ifrågasätter den och till och med McGoun (1995 a) accepterar att den finns. Det McGoun (1995 a) lyfter fram är att den inte är tillräcklig och i vissa fall meningslös. Problemet med sannolikheter som bygger på historisk data är att risksituationen sällan går att identifiera med historiska situationer. Ofta kan man hitta olika liknande situationer.
2. Ett andra problem är de stora talens lag. Enligt matematiska modeller finns ett förväntat värde som ligger mitt i den möjliga fördelningen av utfall och är det som är mest troligt. Detta förväntade värdet är på lång sikt ett medelvärde. En hög sådan förväntad avkastning (förväntat värde) innebär normalt en högre risk. Risken definieras här som standardavvikelsen från det förväntade värdet, eller med andra ord volatiliteten. Men då de flesta av oss är riskaverta finns det en gräns för hur mycket risk vi är villiga att ta och accepterar en lägre avkastning för att få lägre risk. Men detta skulle enligt denna teori betyda att det på lång sikt går bäst om man tar höga risker för efter årliga upprepningar närmar sig avkastningen medelvärdet. Så de som kan acceptera fluktuationer på kort sikt samt har lite tålamod, kan eliminera risken från den förväntade avkastningen.
3. Det tredje och sista problemet gäller uppskattningar. Fördelningen på historiska utfall

används som en hypotes för framtida fördelning av beslutsfattare. Detta gör att riskhanteringen i sig leder till en ny risk och att man förlitar sig för mycket på de historiska utfallen. Det kan tänkas att man har två alternativ på investeringar som till synes är likadana utifrån de statistiska modellerna. Men en individuell uppskattning kan ofta skilja de två alternativen åt och visa att den ena ändå är bättre för framtiden.

McGoun (1995 a) menar att det idag skulle vara omöjligt att erkänna dessa problem och överge vår portföljvalsteori och olika värderingsmodeller då hela vår finans- och kapitalmarknad bygger på dessa. Enligt McGoun (1995 a) fortsätter vi att mäta risk på ett idag självklart sätt men ett sätt som man en gång i tiden visste var fel.

### **2.6.3 Svenskt Management**

Det finns något unikt med den svenska managementkulturen, våra organisationer är till exempel ofta relativt decentraliserade (Jönsson, 1995). Enligt Jönsson (1995) är det mycket på grund av detta som vi i Sverige har så många stora och starka företag per capita. I ett avancerat industriland är det också viktigt att ledningen utövas i samtycke med de ledda (Jönsson, 1995). Detta tycks svenskar vara bra på och vi har lättare för teamwork och skillnaden mellan chef och underordnad är jämfört med andra länder liten (Jönsson, 1995; Hofstede, 1980). Denna unika kultur kan stödja organisatoriska mål, stimulera de anställdas uppslutning kring den och användas som ett medel för att förverkliga mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Med ett riskperspektiv är det också intressant att svenskar har ett litet behov av att undvika riskfyllda situationer och förlora ansiktet (Jönsson, 1995; Hofstede, 1980). I en intervju som Jönsson (1995) gjort med 20 framstående svenska ledare lyfts tre nyckelord för gott ledarskap fram: vision, kommunikation och konsensus. Det finns dock enligt Jönsson (1995) många olika förklaringar till varför den svenska stilen är framgångsrik. Men just den lilla benägenheten att undvika risker är en faktor som ger vår samhällskultur särskilt goda förutsättningar. Det är bra för lärande organisationsformer, vilket är något som vårt idag kunskapsintensiva samhälle kräver (Jönsson, 1995).

### **2.6.4 Handelsbanksmodellen och faktagenerering**

Jan Wallander (1999) införde i början av 1970-talet en ny policy och en ny strategi i Handelsbanken. Det är resultatet av Wallanders (1999) arbete som idag ofta kallas Handelsbanksmodellen. Idén är en starkt decentraliserad organisation som bygger på den lokala individens omdöme. En decentraliserad organisation ger individen en större känsla av delaktighet då alla känner att de får ansvar och kan påverka, det gör den anställde mer tillfreds vilket leder till bättre prestationer. Individens arbete ska dock vara i enlighet med bankens övergripande tydliga policy (Wallander, 1999). Den starkt decentraliserade organisationen och den typ av management som Handelsbanksmodellen för blir ett typiskt exempel på det som Jönsson (1995) menar är den svenska managementkulturen. Wallanders ledarstil är också ett bra exempel på någon som vågar gå emot det arbetssätt

som traditionellt ska göras, något som Wallander (1999) själv menar är både svårt och riskfyllt då man har mycket att förlora om man misslyckas när man inte följer trenden. Det Wallander (1999) gjorde som kan anses vara mot trenden var att helt slopa budgeten. Att budgetera är så pass utbrett och självklart både på universiteten och i den vanliga traditionella praktiken att det skulle ses som underligt om man inte hade med denna process i en organisation. Detta är den typ av fenomen som Latour & Woolgar (1986) kommer in på när de diskuterar hur fakta kan uppstå och hur sociologer kan redogöra för dessa resultat. De båda författarna följde människor i ett laboratorium och deras vardagliga arbete.

Latour & Woolgar (1986) kom fram till att kunskap har en brokig väg för att nå en faktaliknande status. Den kan förkastas och ändras och till sist kan en specifik kunskap nå en faktaliknande acceptans som något allmänt accepterat. Fakta blir mer accepterat desto fler människor som ansluter sig till en nyvunnen teori och använder sig av den (Latour & Woolgar, 1986). På vägen kan fakta förlora sitt ursprung och kanske sin egentliga innebörd:

A fact only become such when it loses all temporal qualification and becomes incorporated into a large body of knowledge drawn upon by others. Consequently, there is an essential difficulty associated with writing the history of a fact: it has, by definition, lost all historical reference. (Latour & Woolgar, 1986:106)

För Handelsbankens del var det lyckosamt att gå sin egen väg. De satte upp mål som mer mättes med hjälp av bench-marking än utfall med historisk data eller prognoser (Wallander, 1999). Normalt gör man prognoser på framtiden utifrån historiska erfarenheter (Wallander, 1999). När vi tittar på olika typer av prognoser så finns det två grundläggande antagande som görs (Wallander, 1999):

1. Den första är att man antar att det kommer bli samma väder imorgon som idag, ofta får man rätt även om det kan slå fel.
2. Den andra typen är att man känner på sig att något onormalt håller på att ske. Wallander (1999) menar att man då kommer anta att allt dock kommer återgå till det normala så småningom, eftersom man tror på sin prognos. Tror man inte på sin prognos så finns där ingen anledning att göra en. Men ibland händer saker som man inte har någon historisk erfarenhet av, till exempel finanskrisen i början av nittio-talet. Eftersom man inte hade någon historisk erfarenhet av något liknande kunde man inte med sina matematiska modeller och prognoser förutse detta. De som tror på sina prognoser behöver också längre tid på sig för att se denna typ av händelse och krisen blir då än djupare.

Wallander (1999) menar att man vägrar inse vad som håller på att hända genom att omedvetet filtrera bort obekväma fakta och lyfter fram fakta som följer den positiva

trenden och prognosen. Efteråt är det ingen som förstår hur man inte kunnat se varthän det bar mycket tidigare (Wallander, 1999). Intressant faktum är att Handelsbanken var den stora bank i Sverige som klarade finanskrisen klart bäst (*författarnas anmärkning*).

## 2.7 En konsults syn på riskhantering

Nedan följer en sammanställning av vår intervju den 26 april 2007 i Malmö med Senior Manager Johan Wiktor. Han jobbar på avdelningen Risk Management Services (RMS) inom Öhrlings PwC. Enheten arbetar med att identifiera och bedöma risker av strategisk, operativ eller teknisk karaktär.

Anledningen till varför vi väljer att ta med Johan Wiktors information i rapporten är att det ger en bra och utökad förståelse för riskhantering. Med Johans information får läsaren en inblick om vad som händer inom området riskhantering och är ett värdefullt och givande bidrag till rapporten. Texten nedan kan ses som övergripande reflektioner och praktiska exempel, utan att gå in i detalj på specifika bransch- eller klientfrågor.

### Vad är risk?

Risker är ett naturligt inslag i de flesta verksamheter. De skiftar beroende på verksamhetens inriktning, organisation och omgivning. Tyvärr ses riskarbetet ofta som en process med negativ utgång, men Johan Wiktor påtalar att om företagen jobbar proaktivt med riskhantering kan arbetet ge fördelar där man kan identifiera och tillvarata affärsmöjligheter. Receptet för att nå dit är att ha en tydlig integration av riskhanteringen i styrningen och såväl de strategiska som de operativa processerna.

Vi ser det som en process att arbeta med risker. Man tänker kanske på det negativa men gör man rätt måste man kunna se på fördelarna också.

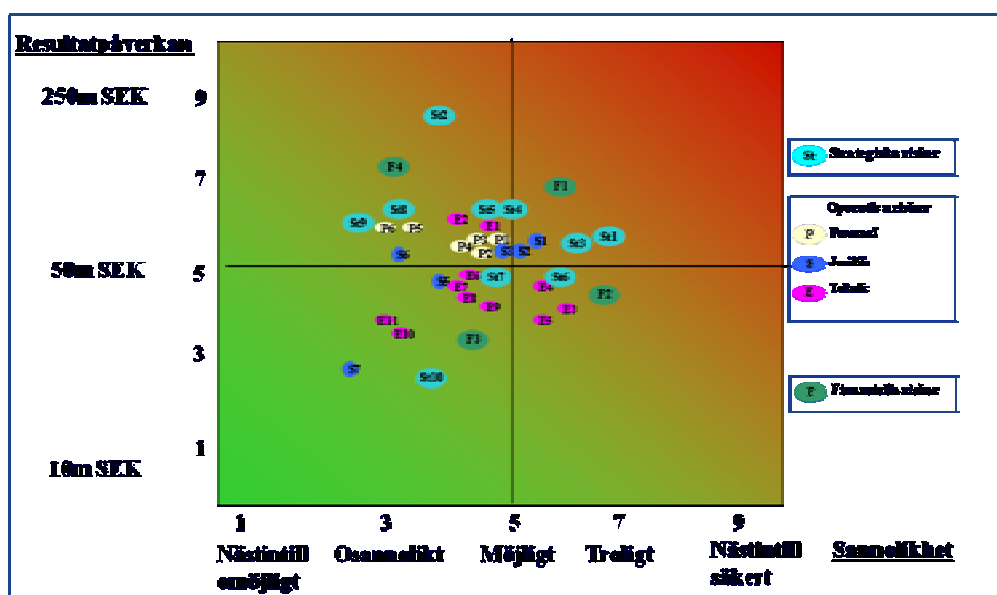
Begreppet risk management kan sägas vara som ett stort paraply som täcker in valda delar i en organisation. All riskhantering ska ske med tanke på de mål som verksamheten vill uppnå.

Riskhantering handlar om att hantera riskerna, både de negativa och de osäkra och de positiva för att nå sina mål. Man måste utgå från målen. Det är viktigt att betona, risk i förhållande till målsättning. Det är styrelsen och ledningen som är ytterst ansvariga för detta.

## Att definiera spelreglerna

Som ett första steg i en riskhanteringsprocess handlar det om att definiera företagets spelregler. Vad är det vi vill mäta och varför? Förenklat kan man strukturera upp sina risker i strategiska, operativa och finansiella risker (där de operativa kan inkludera personal, juridiska och tekniska risker). Genom att räkna på riskers sannolikhet och sätta de i relation till konsekvens kan man få ett verktyg där man kan avgöra vilka risker som företaget måste hantera. Om man räknar på risken att nyckelpersoner i företaget (*författarnas exempel*) ska sluta som väldigt stor och sätter det i relation till hur mycket det skulle påverka resultatet kan man rätt snabbt och på ett effektivt sätt se vad man borde prioritera. Att sätta resultatpåverkan i relation till sannolikheten (se figur 3) för risken kan vara ett alternativ medan en icke-vinstdrivande organisation kanske skulle ha ansvarsfrihet i förhållande till sannolikheten för risker som kan påverka ansvarsfriheten. I ett diagram likt figur 3 kan man plotta in de olika riskerna och få en bild över sin riskportfölj.

Det här får vi fram direkt under en workshop [...] det första (momentet) är att identifiera eller säga att de här riskerna är de viktiga [...] Sedan försöker man värdera riskerna.



Figur 3 Riskkarta (Johan Wiktor, Öhrlings PwC)

Att definiera spelreglerna inbegriper även att fastställa vilka motåtgärder företagen ska ha för olika risker de möter. Ska man reducera, acceptera, försäkra, hedga eller kanske undvika risken. Detta är något som man bör bestämma i förväg så att man vet hur riskerna ska hanteras om de väl blir verklighet påtalar Johan.

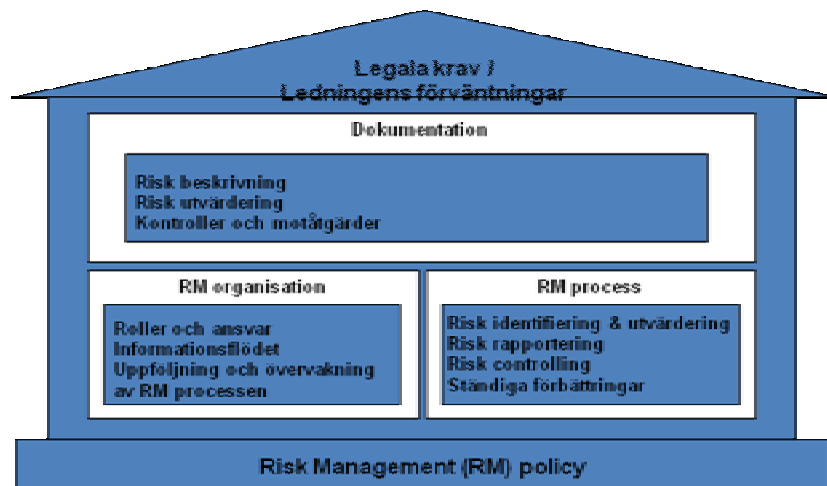
Företagen brukar även prata om vilken riskexponering de är villiga att ta. Genom detta arbete kan man på så vis ta fram en riskprofil. I detta arbete finns ett värde där man pratar om hur riskprofilen är relaterad till bolagets risktolerans. Har företags riskprofil förändrats sedan föregående styrelse/lednings möte? Finns det väsentliga trender som måste beaktas? Vilka åtgärder har ledningen vidtagit för att hantera identifierade risker och är åtgärderna tillräckligt effektiva? Är ytterligare åtgärder planerade och hur ser de ut? Enligt Johan bör hänsyn tas till åtgärdsdimensionen i riskkartläggningen så att organisationen arbetar med så kallade ”netto-risker”. I figur 3 ovan skulle det kunna visualiseras med att en risk med hög sannolikhet och hög resultatpåverkan (i den översta kvadranten till höger) ändå kan vara ”grön” (om en effektiv motåtgärdsstrategi finns).

### **Hos vem ligger ansvaret?**

Identifieringen av riskerna bör ske ute i verksamheten, det är där det operativa ansvaret finns. De anställda ute i verksamheten jobbar normalt även med utvärdering av riskerna som skickas upp till CRO/SRO för vidare presentation för ledningen. Ledningen och styrelsen har det yttersta ansvaret. CRO/SRO kan även ses som en koordinator och kunskapsbank för människorna som arbetar ute i organisationen. Hur ofta rapporteringen bör ske är högst individuellt beroende på varje företags verksamhet och dess prioriteringar. Det kan ske på ledningens möte varje vecka, en gång i månaden eller efter behov. Detta är något som ledningen får ta ställning till och bestämma kontinuerlig efterhand som de ser hur det utvecklas enligt Johan.

### **Övergripande ramverk**

När företagen arbetar med riskhantering kan man använda sig av ett övergripande ramverk. Detta riskhanteringsramverk bör bland annat omfatta en policy med övergripande syfte och mål med organisationens riskarbete. En riskpolicy kan sägas vara basen för riskhanteringsramverket och dess riktlinjer, varför den bör fastställas av ledningen eller styrelsen där de anger riktlinjerna för riskhanteringsarbetet. Figur 4 visar nödvändiga komponenter för ett övergripande ramverk indelade i: dokumentation, RM:s organisation samt RM:s process.



**Figur 4** Övergripande ramverk (Johan Wiktor, Öhrlings PwC)

Vidare kommenterar Johan olika komponenter för en lyckad riskhantering:

För att sedan få ihop hela paketet är det bra med en tydlig organisation och en tydlig process och väldokumenterat arbete.

Det som är viktigt med policyn är att det är den övergripande visionen och man beskriver syftet med riskhanteringsarbetet. Är syftet IAS 39 [...] KonTraG eller är det [...] att ha någon form av 'early warning system' för ledningen eller (för att) identifiera möjligheter.

Johan påpekar att ledningen i företaget måste ha en övergripande syn på vilka risker som finns och hur företaget skulle påverkas om något oförutsett händer. Vilka risker finns i förhållande till målen? Vad kan gå fel? Fångar vi upp alla möjligheterna? Hur kan vi kontrollera riskerna?

### **Koder och regelverk**

Enligt Johan så har fokus på riskhantering och bolagsstyrning accentuerats under senare år av en rad företagsskandaler med påföljande förtroendekriser utomlands, men även i Sverige. Några exempel på koder och regelverk som utvecklats utifrån marknadens behov av tillförlitlig information är SOX, svensk kod för bolagsstyrning och tyska KonTraG som alla innehåller moment som drivit på mot ett mer riskmedvetet företag. Riskarbete är inget självändamål utan bör kopplas till intern styrning och kontroll och bolagsstyrning i stort säger Johan.

I Årsredovisningslagen har kraven på en formell riskhantering historiskt inte varit tydliga. På senare tid (från och med den första maj 2005) skall det emellertid även finnas en beskrivning av väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför. Vidare

kommer nu de förändrade 4:e och 7:e bolagsdirektiven (som vi även nämner i kapitel 2.5.4). Bolagen ska enligt dessa ha obligatoriska uppgifter och en beskrivning av de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Vad detta kommer att innebära och hur detta kommer att hanteras är ej ännu fastställt för svensk del, men redan till sommaren förväntas ett förslag från en pågående statlig utredning.

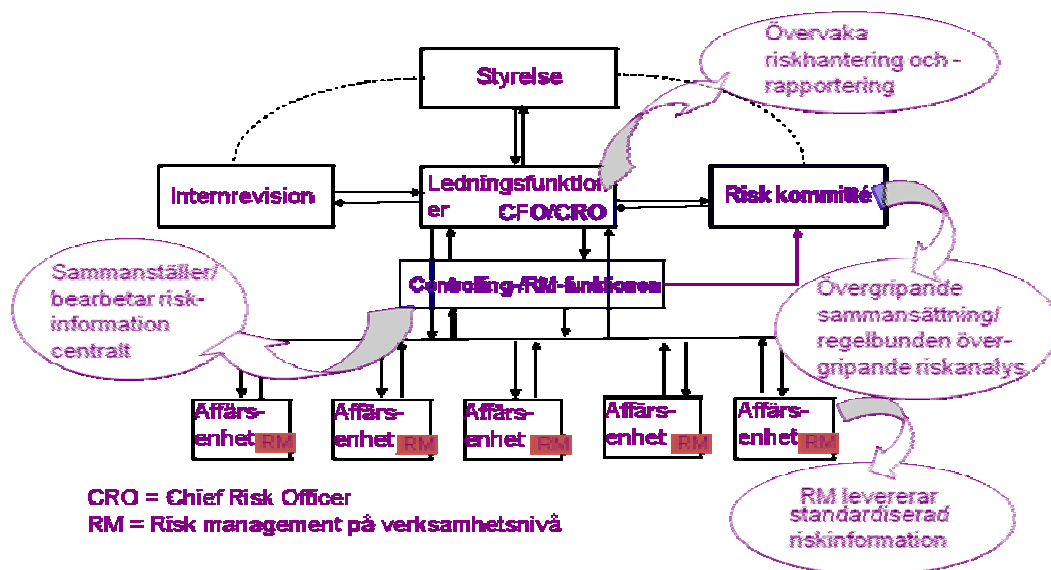
I ABL finns relativt mycket av det som finns i koden idag och Sverige har historiskt haft en väl utvecklad modell för bolagsstyrning (Corporate Governance), till exempel avseende styrelsen tillsättning och vem som sätter VD:ns ansvar. Det som saknades tidigare var dock en formell Corporate Governance kod, varför många internationella investerare var tveksamma och inte så lätt förstod den svenska modellen. Det är idag frivilligt för bolagen om bolagsstyrningsrapporten ska granskas av revisorn eller ej. Vidare har bolagen inte längre skyldighet att externt rapportera hur väl den interna kontrollen har fungerat. Detta sammanfaller även med reglerna i de förändrade 4:e och 7:e bolagsdirektiven.

Att tillämpa koden innebär vidare för bolagen att följa den eller förklara varför de väljer att inte följa den. Det är inget egentligt tvång på att beskriva industribolags finansiella risker idag, även om många ändå har med en redovisning av sina finansiella risker i ÅR. Detta kan jämföras med KonTraG där det är tvång på att beskriva och externt redovisa de största riskerna. Där gäller det dessutom inte bara de finansiella.

### **Integrated Risk Management (IRM)**

Det heta samtalsämnet och de som många företag arbetar med idag är att integrera riskhanteringen på strategisk ledningsnivå. Tidigare har det inte funnits någon centraliserad plats i organisationer för riskhantering utan det arbete som bedrivits har legat hos någon annan funktion i bolaget. Arbetet med IRM kan gå till på följande vis: i varje affärsenhet finns en risk managementfunktion som standardiserar riskinformation upp till en RM-funktion som bearbetar den. CFO/CRO övervakar processen tillsammans med en riskkommitté som står för den övergripande sammansättningen, se figur 5.





Figur 5 Organisatorisk integration av risk managementroller (Johan Wiktor, Öhrlings PwC)

Johan sammanfattar bakgrunden till den integrerade riskhanteringsprocessen med följande fyra punkter nedan:

- Ökat riskinformationsbehov på grund av interna och externa drivkrafter:

Globaliseringen som en förklarande faktor och möjligheterna som finns till att effektivisera ett företag med hjälp av en god riskhantering har ökat behovet av information, dels genom externa drivkrafter från bland annat USA och Tyskland och dels från övriga intressenter som leverantörer och ägare. Vidare ser ofta interna krafter möjligheterna bakom riskerna. Kan företagen reducera någon negativ händelse så kan det finnas stor ekonomisk vinning i att göra det. Att sprida riskinformationen ner i organisationen är också önskvärt som ett försök att aktivera medvetandet inom organisationen för risker som de blir utsatta för.

- Risk managementprocessen är ofta mindre utvecklad än controlling och behöver förbättras.

Det händer mycket inom risk management och ämnet är under ständig utveckling. Det strukturerade arbetet har tagit riktig fart de senaste åren bland annat med frågorna om datasäkerhet. Det är därför naturligt att risk managementprocessen är mindre utvecklad än controllingprocessen som har funnits som arbetsprocess under en längre tid. Till vår hjälp har vi vårt riskhanteringsramverk (se figur 4) där vi kan strukturera upp arbetet på ett överskådligt och effektivt tillvägagångssätt.

- Ökat behov av att utveckla anpassade riskvärderingsmodeller som gör det möjligt att mäta riskexponering mot risktolerans.

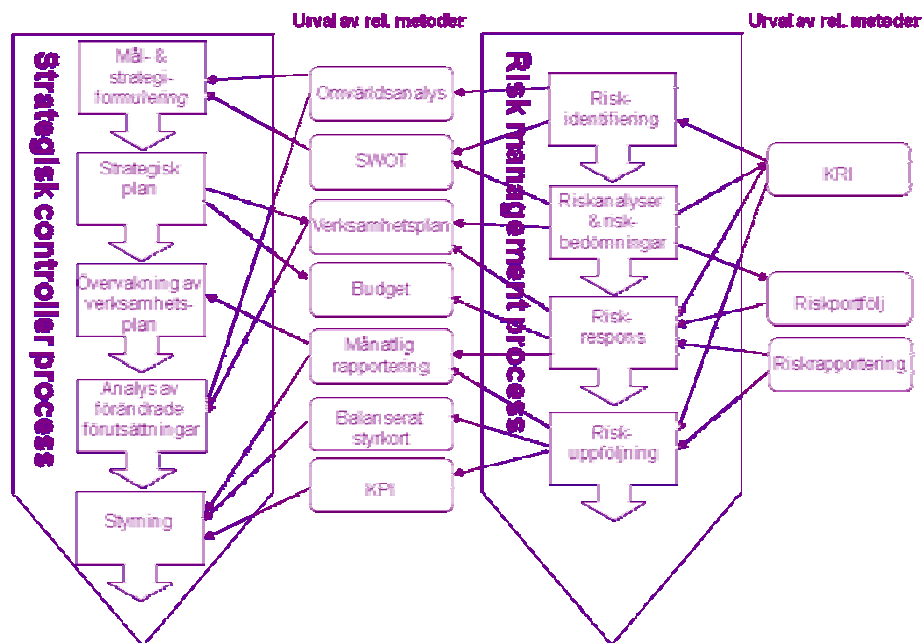
I takt som riskmedvetandet ökar ger det bolagen större möjlighet att ta fram och testa modeller för att mäta risk:

Den röda tråden är att tänka modeller, det är egentligen det här det handlar om, att strukturera sunt förnuft.

Utvecklingen mot integrerad riskhantering är något som vi kommer få se mer av i framtiden. Framgångsrik riskhantering bygger oftast på ett helhetstänkande och en strukturerad ansats ökar värdet på verksamheten.

- Behovet av att integrera controlling med risk management.

Genom att integrera controlling med risk management och få dessa att samverka kan man få ut mer av båda funktionerna. Det är av yttersta vikt att hela tiden koppla riskerna mot vilka mål som är uppsatta för verksamheten. Rutorna i mitten (se figur 6 nedan) är tangeringsområden som gör att det finns stor nytta att integrera och samverka.



Figur 6 Strategisk styrning integrerad med risk management (Johan Wiktor, Öhrlings PwC)

## 2.8 Sammanfattning

Det finns olika definitioner på risk och riskhantering. På grund av detta har Swerma antagit en standard för riskhantering och tanken är dels att försöka få en enhetlig syn på området och dels underlätta och vara till hjälp för företagen. Det sistnämnda anses vara av vikt då ämnet kontinuerligt genomgår en förändring. Detta är egentligen ett europeiskt arbete tillsammans med Ferma där Swerma kan sägas vara en representant för Sverige. Mycket av det som antas är arbete från ledande intresseorganisationer i Storbritannien.

Klart är att riskerna i vårt samhälle ökar och det inom flera olika områden. De flesta riskerna har ökat på grund av att möjligheterna också blivit större. I takt med detta så ökar kraven på att hantera riskerna. Detta är en utveckling som drivs av till synes alla intressenter. De regelverk som växt fram på senare år har kommit att handla till stor del om ökad intern kontroll och intern revision. Regelverken försöker säkerställa den finansiella rapporteringen och minska risken för att siffrorna inte är korrekta. Detta är en effekt av de företagskandaler som varit och som man inte vill ska upprepas.

Av den akademiska litteraturen finns det två perspektiv på riskhantering. Dels den nationalekonomiska litteraturen som metodiskt gör statistisk riskmätning. Dels en kritisk syn på detta som menar att det är farligt med för mycket matematiska modeller. När det gäller processer och tillvägagångssätt påminner Swermas standard och COSOs ramverk mest om den traditionella riskmätningen. COSOs ramverk har ungefär samma syfte som Swerma men har modeller som mer beskriver hur arbetet ska samordnas och integreras rent organisatoriskt.

Riskhanteringsprocessen består av olika steg. De är identifiering, analys, val av hanteringsteknik, implementation och uppföljning. Det finns fyra olika riskhanteringstekniker. De är undvikande, förebyggande åtgärder och kontroll, accepterande och risköverlåtning. Det finns i sin tur tre dimensioner av risköverlåtning: hedging, försäkring och diversifiering.

Det finns exempel på globalt gjorda studier som inspirerat oss. Vi gör dock vår egen och skiljer vår studie från den globala framförallt genom vår geografiska inramning. På så sätt studerar vi också företag med en annorlunda managementkultur. Svenska företag är till exempel ofta decentraliserade vilket betyder skillnader i beslutsfattandet relativt många internationella företag.

Den akademiska litteraturen är kritisk till att traditionell riskhantering står för ett eget perspektiv. Kritiken menar att matematiken som språk är för objektivt och missvisande som presentation av det subjektiva och komplexa ämnet risk. Bland annat bör man använda olika metaforer för att få olika syn på risk, dessa behöver en verbal subjektiv beskrivning. Young (2001) som förespråkar olika metaforer är lite av det som Chua (1996) är ute efter. Han menar att det är en stor fara att alla universitet lär ut ett och samma sätt för att hantera risk. Chua (1996) menar att detta kan leda till något som Latour & Woolgar (1986) förklarar. Att om tillräckligt många säger att så här är det och så ska vi göra så blir det till slut fakta, fastän det inte vetenskapligt är fakta.

McGoun (1995 a) tar upp tre problem med statistisk riskmätning:

1. Det första är att statistik bygger på historisk data. Då omvärlden ständigt förändras så är det svårt att hitta liknande situationer som har samma förutsättningar som fanns när dessa historiska händelser inträffade.
2. Det andra är de stora talens lag. McGoun menar att om man bara är tillräckligt långsiktig så kan man enligt nationalekonomin ta stora risker och med de få en hög avkastning. Detta då den förväntade avkastningen så småningom närmar sig sitt medelvärde även om fluktuationerna till en början är stora, därför skulle man få bättre avkastning med högre risk. Den traditionella ekonomen påstår att volatiliteten är risken och tror att investeraren är riskavert och föredrar mindre volatilitet.
3. Det tredje problemet är riskmätningen i sig själv. Att man tror på dessa modeller som man använder och har svårt för att inse när de inte stämmer. Konsekvenserna blir då större än om man varit mindre trångsynt och även tänkt i andra banor.

Jan Wallander (1999) undviker med sin decentraliserade ledarstil att styra med modeller på central nivå. Wallander (1999) tror på individen som är närmast situationen och låter denna i stor utsträckning ta beslut om vad som är lämpligt.

Johan Wiktor, som jobbar som riskkonsult på Öhrlings PwC, påpekar att riskhantering egentligen inte handlar om något annat än att "strukturera sunt förnuft" och att arbetet

måste ses som en iterativ process där "man måste utgå från målen". Även om Johan använder modeller i sitt arbete, verkar dessa mer handla om metoder som finns för att hantera risk på ett integrerat sätt än att använda modeller som ett statistiskt förhållningssätt.

# 3 .

## Metod

Vi strävar efter att göra upptäckter i den värld som skapats av människor, och genom att använda olika metoder kan vi förbättra och skärpa vår förmåga till upptäckter så att vi kan se orsakerna bakom händelser, åsikterna bakom handlingarna och de kollektiva eller sociala strukturernas betydelse för individer och grupper åsikter och handlingar.

Så förklarar Halvorsen (1992:18) begreppet metod och skriver att det är den hantverksmässiga sidan av en uppsats.

I kapitlet som följer så presenteras uppsatsens övergripande design, valda ansatser samt en presentation av våra intervjuade företag. Generellt är upplägget sådant att vi *presenterar* våra tankegångar kring val av metod. Den följs upp av *kritik* som framförs i litteraturen. Till sist argumenterar vi *mot kritiken* och berättar hur vi ska kunna hantera den på bästa sätt.

### 3.1 Metodens koppling till problemet

Som vi nämner i vår problemformulering så förespråkar bland annat Markovitz (1952) användningen av matematiska modeller vid riskhantering. Det riktas kritik via den akademiska litteraturen mot detta synsätt genom bland annat McGoun (1995 a). Dessa två infallsvinklar, Markovitz (1952) som är för modeller och den kritiska litteraturen som mer vill bygga riskhantering på verbala resonemang, är utgångspunkten för vår uppsats. Att utläsa ur vår kommande litteraturgenomgång och vårt empiriska material så är området inom riskhantering ett subjektivt fenomen. Enligt Wallén (1996) så krävs det kvalitativa studier för något som är vagt, mångtydigt och subjektivt. Vi har med andra ord för avsikt att gå ut i verkligheten till företag och intervjua dem och höra vad de har för syn på riskhantering.

### 3.2 Upptäckens väg

Andersen, I (1998) refererar till Holmberg (1987) som säger att det i allmänhet finns två olika vägar att gå när man producerar kunskap. Han benämner de deduktion; bevisföringens väg och induktion; upptäckens väg. Vår väg karakteriseras av ett induktivt tillvägagångssätt där Halvorsen (1992) definierar denna ansats som hypotetslös, förutsättningslös och med en ganska vag och oprecis problemställning.

Induktion kallar vi den process i vilken en person med hjälp av olika hjälpmedel (t ex ögon, öron, kikare, mikroskop, hävar, råttlabyrinter och frågeformulär) samlar in fakta om ett samband mellan begrepp som han eller hon redan känner. Andersen, H (1994:144)

Syftet är således inte att testa hållbarheten i vissa teorier genom hypotesprövning utan utveckla förståelsen för ett fenomen samt skaffa en helhetsbild av alla aspekter hos fenomenet (Halvorsen, 1992). Enligt Lundahl (1990) ska man undvika att sätta upp hypoteser vid kvalitativa undersökningar och istället låta problemställningen styra undersökningen. Lundahl (1990) påtalar att det gäller att börja datainsamlingen neutralt och utan förutfattade meningar. Ett induktivt tillvägagångssätt innebär således att man drar generaliserbara slutsatser på grundval av sina observationer (Bryman & Bell, 2005).

### **Kritik mot ett induktivt tillvägagångssätt**

Wallén (1996) refererar till Popper (1969) som menar att den teori som framkommer inte innehåller annat än det som redan finns i det empiriska materialet. Vidare kritiserar Popper (1969) sättet på hur forskare drar slutsatser. Han menar att antal observationer alltför ofta är för få och forskarna därmed inte kan dra generella slutsatser om sitt material. En tredje kritisk punkt berör att forskare inte kan göra förutsättningslösa observationer. Redan i urvalet av vad forskaren observerar sker ett teoriinslag. Det är omöjligt att i någon absolut mening verifiera en teori eller en universell utsaga (Popper, 1969). Dras slutsatsen att alla svanar är vita finns det ingen garanti att nästa svan inte är svart (Andersen H, 1994)

Vi anser emellertid att vårt syfte kräver en induktiv metod. Vi kommer att reflektera över kritiken under studiens gång och kommer att gå in hypoteslöst samt jobba för att genomföra så många intervjuer så att validiteten på uppsatsen blir så stor så möjlig.

## **3.3 Positivism, hermeneutik och fenomenologi som godtagbar kunskap**

Vad som kan betraktas som godtagbar kunskap diskuteras inom kunskapsteorin (Bryman & Bell, 2005). Kunskapsteori (epistemologi) innehåller i grunden positivism och hermeneutik som två olika plattformar för vetenskapsteoretiska synsätt (Lundahl, 1990). Positivismen anger att det är viktigt att följa de naturvetenskapliga metoderna vid studien av människans sociala verklighet och dess aspekter (Bryman & Bell, 2005). Hermeneutik däremot kan översättas med tolkningslära och handlar om att kunna tolka innebörder i till exempel symboler och upplevelser (Wallén, 1996). Medan anhängare till hermeneutik inriktar sig på tolkningar så är positivisten rationell och kunskapen ska kunna empiriskt prövas samt uppskattningar och bedömningar skall bytas till mätningar (Wallén, 1996). Den tredje kunskapsteoretiska metoden kallas fenomenologi och innebär empiriska studier av vad människor har för föreställningar och upplevelser som sedan kategoriseras till någon slags världsbild (Wallén, 1996). Det är utifrån människornas egna perspektiv som en forskare får tolka hennes handlingar och sociala värld (Bryman & Bell, 2005). Nationalencyklopedin

skriver att med ett fenomenologiskt synsätt ska en företeelse studeras som ett fenomen, det vill säga så som det visar sig.

Vi har i vår uppsats anslutit oss till ett fenomenologiskt synsätt där vi empiriskt genom våra intervjuer försöker skapa oss en föreställning om hur företag i praktiken ser på, jobbar med och kommunicerar risker. Ett hermeneutiskt angreppssätt kommer även in då vi inte enbart ska kategorisera utan även i vår analys tolka och ställa oss frågan varför företaget arbetar som de gör. Vår uppsats kommer därmed inte vara starkt naturvetenskaplig genom positivism.

### **3.4 Kvalitativ metod**

Med bakgrund av vår metoddiskussion kommer vi fram till att vår forskningsdesign har ett kvalitativt angreppssätt. Att använda sig av ett kvalitativt tillvägagångssätt kan fungera som ett paraply som täcker ett antal frågeställningar rörande sin forskning (Bryman & Bell, 2005).

Bryman & Bell (2005:40) förmedlar tre punkter som karakteriserar kvalitativ forskning:

- Mellan teori och forskning betonas ett induktivt synsätt där tyngdpunkten läggs på generering av teorier.
- Tonvikt på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet och tar avstånd från ett naturvetenskapligt angreppssätt.
- Den sociala verkligheten är under ständig förändring som hör till människans skapande och konstruerande förmåga.

#### **Kritik mot kvalitativ metod**

Förespråkarna av kvantitativ metod kritiserar anhängarna av kvalitativ metod och säger att kvantifiering är alltid att föredra eftersom den är den metodik som är mest exakt. De kvalitativa anhängarnas oförmåga att kvantifiera samhällsförhållanden beror på att de inte har varit duktiga nog att arbeta fram redskap för mätning (Andersen H, 1994). Materialet för kvalitativa studier, människor, ändras med tiden och nya aktörer ersätter de gamla. Studier av den här karaktären är sällan statistiska. Filosofen Herakleides observerade att man inte kan gå ner i samma flod två gånger (Lofland, 2006). Det finns även svårigheter att replikera undersökningar som gjorts på kvantitativ väg då undersökningen är ostrukturerad och beroende av uppfinnarens egen uppfinningsrikedom (Bryman & Bell, 2005).

Vi tar åt oss av kritiken men som Lundahl (1990) skriver så lämpar sig kvalitativa metoder i första hand till frågeställningar som syftar till att förstå hur till exempel människor upplever eller förhåller sig till fenomen som sjukdom, framgång, lönesystem och arbetsorganisation.



Vi kan därför slå fast att vårt arbete kräver en kvalitativ metod då vi studerar människors uppfattningar om risk.

### 3.5 Att med respondentintervju studera beteendemönster

Holme (1997) skiljer mellan informationsintervju och respondentintervju (besöksintervju, *författarnas anmärkning*) och säger att en respondentintervju genomförs där den intervjuade själv är delaktig i den företeelse vi studerar. En informationsintervju är en intervju där personen i fråga står utanför den företeelse vi studerar men som har mycket att säga om det.

Genomgående under besöksintervjuerna kommer vi att skifta vem av oss som för intervjun. På så vis kommer detta att förbättra och underlätta vårt arbete under intervjuens gång då en författare kan koncentrera sig på dialogen med respondenten och den andra författaren kan anteckna viktiga stödord. Den av författaren som inte direkt deltar i dialogen kan få ett perspektiv på intervjun och kan komma med inflikningar fortlöpande under processen. Vi kommer på likvärdigt sätt genomföra våra telefonintervjuer. En av författarna för dialogen och den andre antecknar. Detta möjliggör vi genom att aktivera telefonens högtalare.

Efter avslutad intervju kommer vi omgående att lyssna igenom inspelningen och anteckna vad som framkommit under intervjun. Wallén (1996) påtalar att man bör genomföra bearbetning av intervjun så fort som möjligt annars glöms väsentliga delar bort. Ekholm & Fransson (2002) påpekar att glömskan utför ett snabbt städningsarbete.

### 3.6 Vår konstruktion på intervjuerna

Vår intervju kan sägas vara ostrukturerad då den bygger på en lista med färdigformulerade frågor utan några fasta svarsalternativ (Halvorsen, 1992). Lundahl (1990) benämner denna intervju som semistandardiserad, ett mellanting mellan standardiserad och ostandardiserad där frågeformuleringen och ordningsföljden mellan frågorna är bestämd i förväg och där intervjuaren kan följa upp med frågor.

Vi har följt ett tillvägagångssätt på våra intervjuer med hjälp av författaren Sandin (1980) som liknar riskidentifieringen med en problemlösningsprocess. Arbetsordningen påminner om den riskhanteringsprocess som vi presenterar med Bodie & Merton (1999) i kapitel 2.2.3. De tillvägagångssätt som beskriver riskhanteringsprocesser är i litteraturen snarlika. Varför vi har valt att presentera Bodie & Mertons (1999) processer och inte Sandins (1980) i kapitel 2 beror på att Bodie & Mertons (1999) nationalekonomiska vikt väger tyngre. Att vi som författare sedan använder Sandin (1980) som mall för intervjuerna är för att visa läsaren att olika forskare har ett likvärdigt sätt att beskriva denna process.

Arbetsordningen för riskhanteringsprocessen enligt Sandin (1980:75) ser ut som följande:

1. Identifiera riskerna
2. Mät riskerna
3. Välj alternativ
4. Genomför beslut
5. Uppföljning och kontroll

Genom att följa Sandins (1980) kronologiska angreppssätt kan vi konstruera en systematik i vår intervju<sup>5</sup>. Vi har genomgående skickat ut intervjun till våra respondenter så att de i förväg kan läsa igenom och reflektera över frågorna. På så vis tror vi på att svaren kommer att få mer tyngd och tanke och därmed skapa bättre förutsättning för vårt resultat.

### 3.7 Intervju kontra enkätundersökning

En av de bästa fördelarna med personintervjuer i jämförelse med enkätundersökning är att man kan fortsätta att fråga respondenten tills vi har fått ett uttömmande och begripligt svar. Vi behöver på så sätt inte gissa oss till de svar som skulle ha uppkommit genom en enkätundersökning (Ekholm & Fransson, 2002). En annan fördel med intervjuer i förhållande till enkätundersökning är närheten till kunskapen. Vi kan ansikte mot ansikte möta situationen där kunskapen befinner sig. Vår nutida värld ger oss kunskap från olika källor som ofta kan vara ytliga kunskaper präglade av överförenklingar, förvanskningar och utelämnande (Holme, 1997). Styrkan i en kvalitativ intervju är att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Denna intervjuform är även den som är minst styrd mot intervjupersonerna (Holme, 1997).

Holme (1997:123) refererar till Lofland (1995) som rekommenderar fyra principer för att få ett så bra svar så möjligt i sina frågeställningar:

1. Fysisk närhet till undersökningsenheterna så man kan bygga upp tillit.
2. Det ska vara en riktig och sann återgivning av vad som har skett
3. Rapporten bör innehålla utpräglat deskriptiva beskrivningar.
4. Rapporten bör innehålla direkta citat.

Vi har i vårt arbete försökt anammat dessa rekommendationer i så stor utsträckning så möjligt då sex av våra nio intervjuer är besöksintervjuer. Det som antecknats har vi gjort så riktigt och sant som vi förmått. Under intervjuernas gång så har vi försökt få

---

<sup>5</sup> Se bilaga för intervjuguide.

respondenterna att beskriva olika situationer och komma med många exempel. I rapporten kommer det direkta citat som vi anser vara väl valda i anslutning till uppsatsens syfte.

### **Kritik mot att använda intervju**

Vår egen bakgrund, inställning och tolkningar styr i stort hur vi kommer att uppfatta de svar våra intervjupersoner kommer att ge oss. Många gånger utgår vi från oss själva när vi bedömer en annan människa och orsakerna till hennes handlingar. Detta bildar en fara då man inte alla gånger låter respondenten berätta vidare för man tror sig ha fått ett så uttömmande svar så möjligt. På så vis nöjer vi oss med halvfärdiga svar och fyller i resten själva (Ekholm & Fransson, 2002). Andersen, I (1998) påpekar risken med att intervjua människor i ledande position. De är vana att bestämma och pratar gärna om något som intresserar dem och inte intervjuaren. En annan kritik mot intervjuer och i synnerhet intervjuer där man använder diktafon är att respondenterna kan känna sig hämmade att svara på frågorna. Vissa kan känna sig obekväma när deras svar ska spelas in på talar (Ekholm & Fransson (2002). Andersen, I (1998) menar bestämt att man bör undvika att spela in ett samtal och istället föra minnesanteckningar under intervjuens gång. Detta för att spara tid för sammanställning av materialet.

Vidare har Lofland (2006:91) beskrivit vad som kan gå fel vid intervjuer:

1. Ett samplingsfel kan uppstå då. Vi kanske inte får tag på rätt människor för undersökningen.
2. En reaktionseffekt kan uppstå. Respondenten svarar då inte sanningsenligt på grund av intervjupersonens närvaro.
3. Ett perceptionsfel kan uppstå. Vad som framkommer under intervjun uppfattar vi fel.

Vi har tagit åt oss av kritiken men vi anser att fördelarna väger upp nackdelarna med att banda intervjun då vi kan lyssna på intervjun i lugn och ro efteråt. Vår uppfattning av bandning har varit att respondenterna skärper sig och tänker efter en extra gång innan de levererar ett svar. Så under våra intervjuer har bandningen tenderat att ha en positiv effekt. Många av de vi intervjuat har via sin tjänst också god vana vid utsatta situationer och verkade inte känna sig obekväma inför oss uppsatsstudenter. Vi har även tagit åt oss av kritiken framförd av Lofland (2006) och presenterar nedan hur vi på bästa sätt kommer att undvika dessa fel.

## **3.8 Urvalsprocess samt presentation av företagen**

Statistisk generalisering och representativitet är inga centrala syften för en kvalitativ metod (Holme, 1997). Men att ha ett representativt urval av personer som undersöks är en

väsentlig del av arbetet då fel människor kan göra undersökningen i princip värdelös (Holme, 1997). Vår urvalsmetod har därför grundats på vad vi som författare anser som intressanta företag (Halvorsen, 1992). Vi har valt att göra ett stickprov av företagsrepresentanter, ett inferens där vi undersöker ett fåtal element för att dra slutsats av hela populationen (Andersen I, 1998). Vidare ska syftet med en kvalitativ intervju vara en ökad informationsmängd och skapa en djupare förståelse för det fenomen som studeras (Holme, 1997). En typ av intervjuperson som kan ge ytterst värdefulla bidrag är experten på området (Lundahl 1990). Vi ringde därför och sökte respektive företags CFO för att om de inte själva direkt var företags mest insatta på området så visste de troligtvis vem som satt på den största kunskapen. I små och mellanstora bolag visade det sig vara CFO:n själv som hade hand om riskhanteringsarbetet. I stora bolag blev vi hänvisade till en speciell risk management avdelning där företagen i fråga hade heltidsanställda som skötte riskhanteringsarbetet. Holme (1996) skriver att valet av respondent inte bör ske slumpmässigt utan utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt och strategiskt definierade.

För vår undersökning valde vi att ställa upp följande kriterier:

- Ett geografiskt för personintervju som innebar att företagen skulle ha sin huvudsakliga verksamhet i södra Sverige.
- Ett storleksmässigt som innebar att vi valde ut flertalet företag med hjälp av Stockholmsbörsens aktielista som delar in bolagen i stora, medelstora och mindre bolag efter deras respektive börsvärde.
- Ett industrirelaterat som innebar att företagen skulle ha sin huvudsakliga verksamhet i industrisektorn.

Efter många telefonsamtal med receptionister och sekreterare kunde vi avsluta vår insamling av data efter det att vi intervjuat nio företagsrepresentanter. Uppgifterna om företagen är hämtad från Affärsvärlden samt företagens egna hemsidor och årsredovisningar. De nio företagen presenteras kort nedan:

Besöksintervju om cirka två timmar tisdagen den 24 april 2007 på **E.on Sverige** som är ett dotterbolag i tyska E.on - koncernen, världens största privatägda energibolag. Vi intervjuade Kjell Olsson som är Senior Risk Officer på huvudkontoret i Malmö. Kjell sitter även med i Swermas styrelse. E.on Sverige har drygt 5 200 anställda och omsätter cirka 26 miljarder kronor. Varför företaget E.on som är ett energibolag kom med i undersökningen berättar vi om i ett senare skede.

Besöksintervju om cirka en och en halv timme den 26 april 2007 på **ett stort industriföretag**. Intervjun gjordes med en Group Controller som bland annat arbetar tillsammans med en central riskhanteringsfunktion.

Besöksintervju med Johan Wiktor under cirka två timmar den 26 april 2007 på **Öhrlings PricewaterhouseCoopers** kontor i Malmö. Mer information står under kapitel 2.8.

En besöksintervju på **Nibe** som varade cirka två och en halv timme med CFO Leif Gustavsson den 27 april 2007 i Markaryd. Nibe omsätter idag cirka 5 miljarder kronor, har drygt 5 100 anställda och ett börsvärde på 11,3 miljarder kronor (070521). Verksamheten är uppdelad i tre områden: element, villavärme och brasvärme.

Besöksintervju med en ledande person under cirka en och en halv timme på **Konecranes Liftrucks** den 27 april 2007. Konecranes är ett växande bolag och har idag 125 anställda och omsatte 2006 720 miljoner kronor. Konecranes tillverkar gaffeltruckar för containerhantering. Maskinerna har en kapacitet från 10 till 60 ton och används till stor del i hamnverksamheter. Konecranes hette tidigare SMV Liftrucks men blev uppköpta för ett par år sedan av det finska börsnoterade Konecranes.

Telefonintervju omfattande 45 minuter med CFO Stefan Johansson på **Haldex**, den 3 maj 2007. Haldex tillhandahåller egenutvecklade och innovativa lösningar till den globala fordonsindustrin. Huvudinriktningen är produkter relaterade till fordonsdynamik, säkerhet och miljö. Haldex omsatte 2006 7,9 miljarder kronor, har knappt 5 000 anställda och har ett börsvärde på 3,4 miljarder kronor (070521).

En två timmars besöksintervju den 13 maj 2007 med CFO Nils-Åke Göransson på **Scan Coin**. Scan Coin utvecklar, konstruerar, tillverkar och säljer produkter och lösningar för kontanthantering (insättning, uppräkningscentraler, lagerhållning och distribution av mynt och sedlar). Försäljningen sker via egna marknadsbolag; (>85%) samt via återförsäljare; (<15%) runt om i världen. De viktigaste kundgrupperna är banker, uppräkningscentraler, handeln, transportbolag samt bolag inom kasino- och nöjesbranschen. Scan Coin omsatte 775 miljoner kronor 2006 och har knappt 500 anställda.

Telefonintervju på 40 minuter med Håkan Johansson som är CFO på **Brio**, den 16 maj 2007. Brio som står för Bröderna Ivarsson Osby är ett företag med ett sedan länge starkt varumärke. Brio utvecklar och säljer leksaker, barnvagnar, bilbarnstolar och barnmöbler. Företaget omsatte 2006 1,1 miljarder kronor, har cirka 600 anställda och har ett börsvärde på 440 miljoner kronor (070521).

En telefonintervju under en timme med Ulf Gradén som sitter i **Trelleborgs** koncernledning som chef för koncernstab juridik den 18 maj 2007. Ulf är chefsjurist och chef för en avdelning där riskhanteringen är integrerad och samordnad. Trelleborg är en global industrikoncern med ledande positioner baserade på avancerad polymerteknologi. De utvecklar högpresterande lösningar som tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer. Trelleborg omsatte 2006 27 miljarder kronor, har cirka 23 000 anställda och har ett börsvärde på lite drygt 19 miljarder kronor (070521).

### 3.9 Att gruppera kvalitativ data med hjälp av grounded theory

För att kunna förklara det vi observerar så klassificerar vi det observerade i olika kategorier av mening. Vanligtvis klassificeras ett fenomen efter hur tidigare forskning gjort (Lofland, 2006). Syftet med kvalitativ data är ofta att bilda sig begrepp om ett fenomen eller olika aspekter av samma fenomen. Detta kan man göra genom att gruppera kvalitativ data enligt olika metoder (Halvorsen, 1992). Två av de mest använda metoderna är analytisk induktion och grounded theory (Bryman & Bell, 2005).

Analytisk induktion styrs av arbetets problemställning och man undviker att formulera en hypotes i formell mening (Lundahl, 1990). Hypotesen ändras under arbetets gång tills den stämmer överens med den hypotetiska förklaringen (Bryman & Bell, 2005).

Utgångspunkten för grounded theory är att forskningsområdet ska undersökas så förutsättningslöst så möjligt (Wallén, 1996). En grundläggande tanke är att teorier skall genereras med utgångspunkt från empiriskt material (Lundahl 1990). Efterhand kan ett beteendemönster växa fram vari man drar slutsatser om grundläggande kvalitativa drag (Wallén, 1996).

Efter övervägande har vi inspirerats av Glaser & Strauss (1963) metod grounded theory som mest lämplig utefter vår uppsats. Glaser & Strauss (1963) säger att användningen av kvalitativ data är det mest värdefulla tillvägagångssättet när man undersöker olika sorters förhållanden, beteende, processer och så vidare. Det får även anses som det mest adekvata och effektiva sättet för att få det rätta materialet till en empirisk studie (Glaser & Strauss, 1963).

Tillvägagångssättet att skapa en teori kallar Glaser & Strauss (1963) ”The Constant Comparativ Method”. Viktiga redskap inom teoriframtagandet är 1. teoretiskt urval 2. kodning och 3. teoretisk mättnad (Bryman & Bell, 2005).

1. Teoretiskt urval (theoretical sampling) går ut på att samla in data som kodas och analyseras. Analysen visar på vilken data man ska samla in närmast för att på så vis utveckla en teori efterhand som arbetet fortskrider (Glaser & Strauss, 1963).
2. Kodning utgör en av de viktigaste processerna och innebär att forskaren sätter namn eller etiketter på det som verkar vara intressant för studien (Bryman & Bell, 2005). Kodningen bör börja så tidigt så möjligt då det kan öka förståelsen till våra insamlade data och bidra till den teoretiska utvecklingen (Bryman & Bell, 2005).
3. Teoretisk mättnad (theoretically saturated) och kan uppstå när forskaren upptäcker att en viss företeelse<sup>6</sup> som studeras inte ger upphov till nya aspekter. Forskaren bör

---

<sup>6</sup> Intervjupersonerna svarar på ett likvärdigt sätt på en viss fråga (skribenternas anmärkning).

då sluta koda företeelsen då den bara samlas på hög och inte ger något bidrag till teorin (Glaser & Strauss, 1963).

Hälften av våra intervjuer lade vi medvetet i ett tidigt skede och resterande intervjuer i ett senare skede för att som Glaser & Strauss (1963) antyder, kunna utveckla en teori efterhand arbetet fortskrider. De första intervjuade gav en bra inblick på området och vi kunde samla mer relevant fakta. De sista intervjuerna blev i viss mån de mer intressanta då vi som författaren var mer insatta i ämnet.

Sammanfattningsvis kommer vi i vår analys att försöka hitta liknande beteendemönster hos intervjupersonerna som kan ge svar på vårt syfte. Genom det teoretiska urvalet kommer vi att koda och analysera och därmed ta reda på svenska företags uppfattning om risk. Vi ämnar med andra ord inte skapa en teori som kan ses som någon universell sanning. De ringa antalen intervjuer ger oss enbart möjligheten att studera likvärdiga beteendemönster. För att betona ytterligare en gång så *inspireras* vi av grounded theory, vi *följer* den inte till punkt och prickar.

### 3.10 Övriga reflektioner kring metoden

Våra primära data kommer från de företagsintervjuer vi har genomfört. Även intervjun med riskkonsulten Johan Wiktor är att betrakta som primär data. När vi i resultatredovisningen senare i uppsatsen citerar våra intervjupersoner kommer det inte stå vilket citat som tillhör vilken person eller företag. Om man som uppsatsskribent ville visa skillnader mellan specifika företag eller branscher så är detta en möjlig väg att gå. Vi ska däremot visa på mer generella handlingssätt på området. De sekundära data som vi samlat in kommer huvudsakligen från böcker som behandlar ämnet risk. Artiklarna kommer ifrån databasen ELIN.

När det gäller kvantitativa metoder är det av särskild vikt att man mäter det man verkligen vill ha mätt och den information som samlas in är reliabel (pålitlig). Detta har inte samma centrala plats i kvalitativa undersökningar då syftet med kvalitativa studier är att få bättre förståelse av vissa faktorer och då kommer inte den statistiska representativiteten i fokus (Holme, 1997).

### 3.11 Sammanfattning

Vi har valt att gå upptäckens väg, det induktiva förhållningssättet för vår uppsats där vi ser världen genom ett fenomenologiskt synsätt med inslag av hermeneutik. Denna ansats för en uppsats brukar sammanfattas med att man som forskare jobbar kvalitativt. Med respondentintervju (besöksintervju) ämnar vi samla in vårt empiriska material med en intervjuguide konstruerad efter idéer av Sandin (1980). Vid val av våra intervjuföretag

stälde vi upp tre kriterier som företagen skulle följa för att komma med i undersökningen: ett geografiskt, ett storleksmässigt och ett industrirelaterat. Till vår hjälp att tolka svaren från intervjuföretagen har vi inspirerats av Glaser & Strauss (1963) grounded theory där man som forskare ska gå ut så förutsättningslöst så möjligt vid undersökningen av ett visst fenomen

# 4 .

## Resultatredovisning

I detta kapitel presenterar vi vår studies resultat. Av de intervjuer vi genomfört försöker vi bygga oss en samlad bild för hur riskhanteringen fungerar i praktiken. Vi har av denna samlade bild strukturerat upp olika teman där vi ser gemensamma svar och likheter för företagen. De resultat vi kommit fram till försöker vi tolka med litteraturen från kapitel två.



## 4.1 Risk saknar en enhetlig definition

De intervjuade företagen berättar att risk är något som inte är önskvärt, något som för med sig negativa ekonomiska konsekvenser. Risk är något som företagen försöker bemästra för att minimera att oönskade händelser inträffar. Många av våra företag har dock ingen enhetlig eller nedskrivna definition på risk, vilket även Wirén (1998) säger är fallet i vetenskapen. En respondent säger:

Allmänt sett så är risk någonting som kan inträffa, på en högre eller lägre grad av sannolikhet och som om det inträffar har en negativ påverkan. Man kan säga att det är spegelbilden av möjlighet.

Som synes associerar alla företag inte risk enbart som något negativt utan såg eller ville se möjligheterna med att arbeta med risker. Riskorganisationen Swerma är på samma spår och definierar uttryckligen inte risk som något negativt utan en kombination av en sannolikhet och dess konsekvenser. En annan respondent definierade risk som:

Effekten (både positiv och negativ) utav saker och ting som du egentligen inte kan förutse.

Våra resultat tyder på att respondenterna i princip definierar risk liktydigt med akademikerna. Den enda egentliga skillnaden för olika definitioner är att vissa ser det som en osäkerhet likt Sandin (1980) som kan få både positiva och negativa konsekvenser medan vissa begränsar det till de negativa konsekvenserna av oförutsägbara inträffade händelser. Denna skillnad finns alltså både i litteraturen och i praktiken. Fastän att de bolagen som i större utsträckning arbetar med traditionell riskhantering inte direkt påtalar att de försöker tillägna sig möjligheterna med riskhantering kan vi förstå att det är något som man alltid försöker göra. Vi ser det mest som ordklyveri att något företag skulle försöka ta in möjligheterna med riskhantering mer än något annat företag.

## 4.2 Riskhanterings effekter

Alla företagen ställer sig positiva till den process som innefattar hantering av de risker som företagen blir utsatta för. Företagens organisatoriska arbete med risk skiljer sig dock åt från att vara mer eller mindre metodiskt och strukturerat samt till vilken grad det är integrerat med företagets övriga avdelningar. Företagsrepresentanterna ser en ekonomisk vinning då de kan i större utsträckning slippa fluktuationer i resultat om de till exempel säkrar

valutahandeln genom terminer. Att försäkra eller hedga sig mot eventuella framtida förluster benämner Ferma som traditionell riskhantering. Det är den minskade mängden överraskningar och fördelen att man är bättre förberedd på hur man ska hantera inträffade händelser som gör fluktuationerna mindre.

Fördelen är att man inte får några överraskningar på de risker man kan säkra.

Företagen påtalar likaledes att utan terminshandel är det svårt nog att göra prognoser. Hade de inte hedgat olika positioner skulle variationerna ha blivit ännu större och förutsägbarheten minskat, vilket företagen försöker motarbeta.

De intervjuade företagen kunde alla känna ett värde i deras riskhanteringsarbete men kunde inte räkna fram ett värde i monetära termer hur mycket denna risk management funktionen skapade för respektive företag. Vi får därmed uppfattningen att riskhanteringen skapar mer värde för företagen än vad den kostar. Som en respondent påtalade så kan man vända på situationen; att helt sluta upp med att köpa försäkringar och terminer är inte särskilt troligt. Tänker man som företagsanställd i de banorna så är värdet på riskhanteringsfunktionen naturligtvis väldigt stor.

Ytterligare fördelar med riskhantering enligt merparten av företagen är att de bygger in en slags medvetenhet hos de anställda och gör att de kan få upp ögonen för företagets risker. De kan på så vis undvika att ta onödiga risker och behålla de som är nödvändiga för att nå bra affärer.

Fördelarna med riskhantering är att folk blir mer medvetna om vad som kan gå snett och man kan undvika att göra dessa misstagen.

I praktiken är medvetenheten den viktigaste fördelen. Det helt klar mest frekventa och poängterade argumentet för att arbeta med riskhantering är att anställda ska få en ökad medvetenhet. Många framhäver också att grundförståelsen är viktigare än komplexa matematiska modeller. Respondenterna menar att de är värdelösa om användaren inte verkligen förstår dem. Här verkar det som man lyssnat på den kritiska litteraturen med bland annat McGoun (1995 a) och framförallt hans tredje problem (se kap. 2.6.2). Man använder enbart statistiska modeller där de anses enkla och förståeliga. Till de risker man inte på ett enkelt sätt kan förstå statistisk riskmätning (eller hur man ska använda det)

försöker man i praktiken inte ens använda det heller. Både där man väl väljer att ta hjälp av statistisk mätning och kring områden där man inte använder statistiska metoder alls prioriterar man alltså medvetenheten. McGouns (1995 a) tredje problem handlar om att det finns en risk att man upplever sig som trygg när man använder modeller och att man på så vis tar längre tid på sig att identifiera avvikelser och händelser som behöver hanteras. Men den riskhantering som används i praktiken har till stor del syftet att just hantera detta tredje problem.

Att ha en djup förståelse för sin verksamhet och det man själv jobbar med är A och O. Man är då medveten och förberedd på vad som kan inträffa [...] Om man förstår vad man gör så undviker man automatiskt många risker och de risker som ändå inträffar är man bättre på att hantera [...] Det kvittar vad det handlar om, man måste ha en gedigen förståelse för det man gör, att bara snacka och följa trender, det håller inte [...] Sen behöver det inte vara negativt att ta risker och att det ibland inträffar grejer. I sådana situationer skapas ofta vinnande lag. Kontrollerat kaos leder ofta till en vinnande position.

På frågan vilka de största nackdelarna är med riskhantering så nämner de flesta företagen kostnaden, men då som en naturlig faktor i ekvationen där man sedan får fram att det skapar mer värde än vad det kostar. Tre av nio respondenter kunde inte på rak arm komma på något som skulle vara negativt med att arbeta med riskhantering. Det som kom fram från de övriga sex var att det kunde uppfattas som byråkratiskt samt att man inte kunde skönja någon omedelbar effekt av riskarbetet. Den tid som läggs ner nu kan man skörda fruktan av först senare, något som även Anthony & Govindarajan (2006) påpekar. En annan nackdel skulle kunna vara om fel människor sköter riskhanteringen:

En risk är om riskhanteringen kommer i fel händer, det vill säga någon som tror att man kan undvika risker helt, man måste ta risker för att göra affärer, en riskanalys fel hanterat kan vara farlig i den bemärkelsen om man tror att man kan täcka in alla risker.

I likhet med citatet ser hälften av våra respondenter en nackdel i att det kan gå till överdrift eller verka hämmande. Man menar också att det kan få en hämmande effekt där man inte vågar ta snabba egna beslut utan att riskerna först är utvärderade, detta kan fördröja beslutsprocesser vilket kan betyda missade eller försämrade affärsmöjligheter. För att undvika att detta inträffar är kommunikationen och coachningen från ledningen viktig. Sådana faktorer som är viktiga för att få en bra riskhantering återkommer vi till senare i kapitlet.

## 4.3 Arbetsmetoder

Hur riskarbetet går till skiljer sig åt genom vilken typ av risk det är företagen ska hantera. Rör det sig om försäkringsbara risker arbetar företaget på ett vis medan arbetet med personrisker kräver andra arbetsmetoder. Riskarbetet skiljer sig även åt beroende på att vissa företag inte enligt de själva anser sig behöva ett omfattande riskarbete. Arbetet med riskhantering bjöd på ytterligheter från att man behandlar riskerna när de väl uppkommer till att metodiskt försöker identifiera, förebygga samt ha nedskrivna planer på hur en inträffad risk ska hanteras.

Vår business development tillsammans med affärsområdena formulerar strategiska initiativ genom handlingsplaner och så vidare, sedan gör man swot-analys på sin affärsidé. Sedan tittar man på vad koncernledningen vill med strategin. Man bryter ner lokala strategier med konkreta handlingsplaner och sedan gör man riskanalyser.

Andra jobbar betydligt mindre strukturerat och metodiskt och på sina ställen är det naturligt att vissa risker först får inträffa en gång innan man kan identifiera dem.

Vår uppfattning är att den metod som bland annat Bodie & Merton (1999) beskriver saknas hos merparten av de företag som vi intervjuat. Med undantag av två företag så verkade det inte finnas någon fastlagd ordning som de följer för att på ett övergripande plan hantera en risk. Men att företagen inte har någon direkt dagordning nedskrivna om hur de ska agera när en risk inträffar behöver inte betyda att man arbetar med mindre effektiva metoder. Som Pike & Dobbins (1986) antyder så behöver de företag som inte använder riskhanteringsmodeller i någon större utsträckning vara mindre förberedda och hantera risker sämre än ett företag som använder sig av ett flertal modeller. De kan med hjälp av erfarenhet, känsla eller intuition hantera risker som uppkommer i företaget. Detta handlingsätt var främst märkbart på personer som jobbat i många år för ett visst företag. De kände till och hade stora kunskaper om företaget och kunde relatera situationer från föregående år. Vi kan därmed dra slutsatsen att på vissa företag så skiljer sig arbetsmetoderna åt märkbart med hur de i praktiken arbetar och hur man i vissa läroböcker matematiskt hanterar risker. Detta är något som Pike & Dobbins (1986) påpekar och säger att det inte finns något gap som är större mellan teori och praktik än det inom riskanalys. Det har hänt en del sedan Pike & Dobbins (1986) skrev sin bok och kanske är skillnaderna inte lika märkbart idag som för 21 år sedan. Men utifrån vårt intervju-material kan vi tydligt se att det föreligger ett gap mellan teori och praktik.

De mindre bolagen menade att de inte ville göra för stor grej av sin riskhantering utan ville hålla det på en hanterbar nivå. En respondent förklarar att man med sunt förnuft inte kan eliminera hur mycket risker som helst. Vissa risker måste man helt enkelt acceptera och lite små bakslag då och då överlever man. Respondenten tar ett exempel med försäkringar:

Det finns ju hur mycket försäkringar som helst, frågan är hela tiden var gränsen går [...] Man kan ju försäkra vad som helst [...] det är alltid en avvägning.

Vanligare är det då att företagen räknar på hur stor påverkan rent ekonomiskt till exempel ett produktionsstopp skulle få om det inträffar. Detta hänger ihop med att försäkringsbolag vill veta hur omfattande skadorna kan bli så de kan sätta en rimlig premie. När det gällde risker som låg utanför den traditionella riskhanteringen så är det enligt respondenterna betydligt svårare att räkna på de ekonomiska effekterna. Hur räknar man i pengar risken för att anställa en chef som har dåligt inflytande på personalen? Det är svårt i sin natur att räkna på detta och kanske inte så speciellt nödvändigt enligt vissa intervjupersoner. Viktigare är kanske då att ta fram åtgärds paket för att kunna rätta till situationen än att räkna på vilka ekonomiska konsekvenser det kommer att ge.

## 4.4 Respondenterna ger sig själva ett bra betyg

Många av våra respondenter ansåg att deras företag hade en tillfredsställande riskhanteringsfunktion. Självklart strävar de efter förbättring, men ofta inte mer än inom övrig verksamhet. Det är en generell inställning att hela tiden förbättra sig på alla områden. Vissa företag ansåg visserligen att de var dåliga på något enstaka område i riskhanteringen. Men mer utmärkande var att ett par bolag, framförallt de större som ansåg sig själva riktigt duktiga och långt komna med sin riskhantering. De flesta företagen räknar dock inte på sannolikheten för att en viss händelse eller risk ska inträffa. De två företagen som gör detta är de två som kan anses sticka ut i studien med att ha ett väldigt metodiskt och strukturerat arbete med risker rent allmänt. Det typiska svaret på frågan var annars:

Nä, vi har inga modeller där vi räknar på riskerna, det gör vi faktiskt inte.

Egentligen inte, vi har inte uttryckligen gjort några kalkyler.

Nä, det gör vi inte.

De företag som inte räknade på sannolikheter ansåg sig ha tillräcklig kunskap om de risker som företaget blev utsatta för. Att med en riskkarta likt den från Öhrlings PwC (se figur 3) plotta risker föreföll som något överambitiöst. Känner man företaget väl så kan man hålla riskkartan i huvudet och man vet med sig om någon av riskerna skulle skjuta i höjden påtalade en respondent. Den globala studien av Deutsche Bank kom fram till att ekonomidirektörerna inte gav sig själva något toppbetyg när det gällde hur tillfreds de var med sin riskhantering. Vi har alltså här fått ett något annorlunda resultat. Faktum är att våra respondenter också framhäver medarbetarnas medvetenhet och ett integrerat arbete där riskhantering ska vara en del av den dagliga verksamheten som viktigt för att få en bra riskhantering. Detta får oss att tänka på den svenska managementkulturen. Jönsson (1995)

beskriver hur svenskt management skiljer sig från omvärlden och att vi har många framgångsrika storföretag som är relativt den globala världen starkt decentraliserade. De faktorer som våra respondenter anser viktiga för att få en bra riskhantering är alltså också faktorer som Jönsson (1995) menar präglar svensk managementkultur. Resultatet att våra svenska företag är mer tillfredsställda med sin riskhantering än globala företag kan således där ha en förklaring.

## 4.5 Faktorer för att få en bra riskhantering

God kommunikation inom företaget kan sägas vara en hörnsten i hur risker bäst kommer upp till ytan enligt våra intervjupersoner. Kommunikationen kan byggas med hjälp av mer metodisk och strukturerad rapportering. Vi författare uppfattar det som att riskarbetet har stor potential att växa och bli en väl fungerande enhet inom framtidens företag. Om vi för tankarna till Jönsson (1995) och det han skriver om Sveriges unika managementkultur så kan vi dra en parallell till hans resonemang. Jönsson (1995) poängterar vikten att ledningen utövas i samtycke med de ledda. Med andra ord är god kommunikation mellan företagets olika hierarkiska nivåer ett viktigt recept för att ett företag skall lyckas. En annan aspekt som Jönsson (1995) lyfter fram är svenska företagens villighet att *inte* undvika risker. Detta skapar lärande i organisationer och problemen sopas inte under mattan utan medarbetare på en lägre nivå kan ta tag i situationer själva.

En annan aspekt som framkom var vikten att engagera människor, framförallt ledningen själv måste vara engagerad. Det gäller inte enbart att ha ett stort möte där man informerar om ett ökat riskmedvetande utan företagsrepresentanter måste trumma in budskapet så att det till slut fastnar. Några bolag vill vidare speciellt betona betydelsen av samordning och integration samt att riskhanteringen måste vara en del av den dagliga verksamheten för alla medarbetare.

Just detta att se till att involvera samtliga berörda, det är de som är nyckeln till framgångsrikt risk management-arbete. Det är det absolut viktigaste. Ingen människa ska tro att de har patent på den här visdomen.

Det är som en reklamfilm. Det räcker inte att sända budskapet vid ett tillfälle utan man måste sända det ett flertal gånger så att budskapet inte alltför lättvinnigt försvinner i mediebruset enligt en respondent.

Det yttersta ansvaret ligger hos ledningen och styrelsen att risker identifieras och åtgärdas, det var företagen väldigt bestämda på. I större organisationer så kan mycket ansvar ibland också finnas hos lokala risk officers. Men det är nödvändigt och viktigt att alla har ett ansvarstagande.

Men det måste också vara så att man även lokalt på olika hierarkiska nivåer i företaget har ett ansvar att ständigt följa sin verksamhet och identifiera risker. Och finner man där en risk som inte är hanterad då ska den skickas upp i hierarkin tills den kommer till någon som säger att, OK den risken tar vi hand om [...] Ansvaret där, det har alla våra medarbetare, att inom sitt område hjälpa till [...] Man kan inte ha ett läge där bara 5-6 man koncentrerat tar ansvar för alla risker. Det går inte.

Det är något som gäller alla i företag som ska påtala risker eller brister både stort och smått, är det så att alla försöker ha öppna ögon kan man få en systematik så man kan tala om det hos närmaste chef.

De faktorer som är direkt avgörande för att ett företag ska lyckas med sin riskhantering kan sammanfattas med följande punkter utan inbördes ordning:

- Ledningen har engagemang och ett intresse av att risker ska prioriteras.  
Utan att ledningen har påtalat att risker är något som ska prioriteras så kommer inte ett eventuellt riskarbete få någon genomslagskraft enligt våra respondenter. Ledningen sköter det övergripande arbetet och om de inte visar något intresse att risker skulle vara något som man ska prioritera så blir det oftast inget av det.
- Systematik i hur man genomför sitt arbete.  
Det ska finnas tydliga mallar och en tydlig systematik i de processer som inbegriper riskhanteringen. Utan en klar policy och utan klara riktlinjer från styrelsen och ledningen om hur man som anställd ska gå tillväga för till exempel en riskanalys kan riskarbetet bli ostrukturerat och svårt att greppa enligt bland annat Johan Wiktor på Öhrlings PwC. Många företags riskhanteringsfunktioner lägger ner mycket tid på att utforma strategier som omfattar alla ute i verksamheten. Det arbetas bland annat internt med olika policys, processer, forum, rapporteringar med mera.
- Kompetent personal.  
Denna punkt säger sig själv men merparten av företagen nämnde detta som ett viktigt kriterium. Utan kunnig och kompetent personal så kan inte riskarbetet fortlöpa med bästa resultat och utvecklas som en enhet inom företaget.
- Kommunikationen i företagets olika led ska vara god.  
Som vi nämner i början av kapitel 4.5 ska kommunikationen vara god för att möjliggöra en väl fungerande riskhantering. En möjlighet att förbättra kommunikationen skulle vara att centralisera en egen avdelning för riskhantering vilket alla företag ställde sig positiva till, även de företag som inte ännu hade en sådan avdelning. En centraliserad avdelning för riskhantering kan integreras i organisationen på flera olika sätt, figur 5 visar ett exempel.
- Långsiktighet.

Det är viktigt att vara långsiktig med sin riskhantering. Kortsiktig riskhantering sägs vara värdelöst. Man måste förstå att det fodras en viss investeringskostnad som senare i tiden leder till en bra payback.

Intressant med detta är att ingen av våra respondenter framhäver matematiska modeller eller liknande som en viktig faktor för bra riskhantering. Det handlar i praktiken mycket mer om management och hur man ska leda medarbetarna till att tänka på riskerna. Kanske nämner man detta för att det är här det finns störst utrymme till förbättring och att matematiska modeller ganska enkelt finns tillgängliga i samma kvalité för alla. Men resultatet visar på var man har fokus i riskhanteringen.

## 4.6 Hanteringsmetoder

På vår fråga om när företagen tar tag i risken så svarar de flesta företagen att det är storleken som faller avgörandet ifall företagen hanterar den eller inte. Mindre risker kan man låta vara om man är medveten om dess konsekvenser. De risker som företagen inte kan förbise hanteras olika beroende på vilket bolag vi ställer frågan till. Ett fåtal gör beräkningar på riskerna och ser vilket behov som ska sättas in för att reducera den. Man tar med andra ord hjälp av beräkningar för att komma fram till vilka risker som ska hanteras. Detta tillvägagångssätt har likheter med de metoder som Johan Wiktor på Öhrlings PwC (figur 3) samt Pike & Dobbins (1986) tar upp som tekniker att analysera och avgöra vilka risker företagen bör beakta.

Vi använder en riskportfölj, konsekvens och sannolikhet på skalan, vi plottar dom i ett diagram, sen har vi ett riskmått där en enskild risk inte får överstiga 0,25 % av sysselsatt kapital för bolagsidan, enheten, affärsområden eller koncernen.

Eller så för man en diskussion inom företaget om huruvida man ska hantera dessa risker och dess skadeverkningar. Denna metod bygger mer på samtal och känsla och var klart vanligast bland våra respondenter.

När en risk kommer på tal blir det en diskussion kring hur omfattande den är, vad är största möjliga skada?

Denna metod att tackla riskerna påminner om den så kallade Handelsbanksmodellen som Wallander (1999) införde i början av 1970-talet. Att mer med känsla och erfarenhet styra



besluten lokalt där de finns och inte första hand använda sig av modeller i någon övergripande utsträckning.

## 4.7 Förmedling av riskerna genom årsredovisningen

Hur företagen arbetar med och hanterar sina risker kommuniceras genom de börsnoterade företagens årsredovisningar. De ökande kraven från ÅRL samt influenser från SOX och KonTraG och inte minst svensk kod för bolagsstyrning (koden) har påverkat omfattningen av vad företagen presenterar i sina årsredovisningar. En intressant fråga som vi ställde var om de ökade kraven på riskredovisning har hjälpt företagen med den interna riskhanteringen. Vi ville med denna fråga förvissa oss om bolagen med påtryckningar från bland annat lagstiftning har påverkat deras arbete i någon positiv bemärkelse. Företagsrepresentanterna svarar att de har varit mer tvungna att vara uppmärksamma på riskerna men det har inte hjälpt dem i deras dagliga verksamhet i någon större utsträckning. E.on som lyder under tyska KonTraG tror dock att de har blivit hjälpta och påtalar att det har satt lite mer press.

Men vad gäller synpunkterna kring SOX och till viss del koden så sägs det inte varit till någon nytta. Många tycker att dessa regelverk gjort dokumentation och rapportering onödigt omständigt. De flesta av dessa tycker dock att detta är marginellt och av mindre betydelse även om man inte är imponerad över regelverkens utformning.

Av den kritiska litteraturen framgår att siffror uppfattas som objektiva men beskriver något subjektivt som påverkas av människors handlingar. Man går därmed med matematikens språk förbi möjligheten för intressenten att med egna tolkningar göra en subjektiv bedömning av det subjektiva riskläget. Vi anser också att McGoun (1995 a) och Young (2001) motiverar en verbal beskrivning av ett företags olika risker, inklusive operationella, strategiska och finansiella risker. Det är i linje med de nya reglerna i ÅRL som flaggar för en beskrivning av risker och osäkerhetsfaktorer. Det blir då mer upp till varje läsare att subjektivt bedöma risksituationen. Med riskredovisning kan man antyda något om företagets framtid och det är därför den är viktig att beakta i beslutsprocesser. Riskredovisningen fyller därmed ett stort gap i företagets rapportering. Den vanliga biten av redovisningen med resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys berättar egentligen mest om historisk data. Hur det sett ut och ser ut för tillfället. Sådan data är mer objektiv och lämpar sig för att redovisa med siffror, detta till skillnad från riskredovisningen som är mer subjektiv och framtidsorienterad.

På frågan vad som kännetecknar en bra riskredovisning så svarar majoritet av de intervjuade att en heltäckande bild av företagets risker är att föredra. Majoriteten av företagen anser sig ha koll på sina största risker. På följdfrågan om en kvantifiering med siffror eller en verbal beskrivning av riskerna är att föredra svarar en respondent följande:

En verbal beskrivning är faktiskt bättre än en kvantifiering för i många fall kan man dra felaktiga slutsatser på en kvantifiering eftersom så många antaganden man kanske måste göra i en sådan modell, det hade varit bättre för läsaren att själv bedöma risken genom att företaget hade verbalt beskrivit risken på ett bra, korrekt och sakligt sätt.

Många företag har en liknande syn på hur man ska kommunicera risk och framhåller tydliga verbala beskrivningar. De enda riskerna som man anser förklaras bra med siffror är vissa finansiella risker. Man vill dock bara använda siffror i riskredovisningen där det anser lättförståeliga. Om hur risk bör kommuniceras är helt i linje med den kritiska litteraturens synpunkter. Någon respondent påtalar också vikten av transparens:

Jag tror all redovisning behöver i synnerhet en sak för att vara bra och det är en hög grad av transparens [...] så att läsaren själv kan förstå [...] tydlighet och klarhet, det är det viktigaste [...] är det luddigt från början så spelar det ingen roll hur duktig du är, du kommer ändå inte begripa [...] att man inte duckar för fakta, det finns alltid en tendens [...] att man skriver för att det ska se så bra ut som möjligt, det är ingen bra idé, det är inte därför redovisningen är där, redovisningen är där av motsatt skäl, att försöka tala om för omvärlden, inte bara vad som är bra, för det är så tydligt ändå, utan också tala om att här finns det utrymme för förbättring, de kännetecknar en bra riskredovisning, alltså inte bara de bra grejerna vi gjort, utan också de sakerna vi måste jobba vidare med, det är det jag menar med transparens.

Denna syn på riskhantering stämmer med andra ord väl överens med det som marknaden efterfrågar och önskar (Ernst & Young, 2005).

## 4.8 Information kan vara känslig att kommunicera

Många företag hade någon typ av risk som de helst håller för sig själv. Detta leder till en motsättning och ett problem då marknaden efterfrågar transparens (Ernst & Young, 2005) och att ÅRL kräver att man ska beskriva sina väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer. Vanligtvis löser intervjupersonerna detta med att beskriva riskerna på ett övergripande sätt och skippar detaljer. Man menar att detta ofta blir en bra redovisning ändå och att det bara är detaljer som man vill hålla hemligt. Ett fåtal bolag ansåg sig dock som väldigt transparenta. Den typ av risker som återkom som känslig att lämna ut offentligt inför konkurrenter var information kring kunder, leverantörer, produktutveckling och patent.

Samma problem skulle kunna skapa en motsättning bland investerare, då man som ägare inte vill gynna sina konkurrenter. Men som Ernst & Young (2005) hävdar föredrar de flesta transparens ändå. De som anses gynnas mest av riskredovisningen är ytterst ägarna men även bankerna och därmed tillsammans med ägarna blir svaret på denna fråga finansierarna. Alla är dock överens om att riskredovisningen har många vinnare och respondenterna räknar upp alla typer av intressenter.

## 4.9 Enkla respektive svårhanterliga risker

De risker som företagen ansåg vara enklast att hantera var försäkringsbara risker och risker som gick att hedga sig mot. Finansiella risker ansågs av alla enkla att hantera. Denna typ av risker har vi i uppsatsen benämns som traditionella risker. Med hjälp av terminer kan företagen på förhand veta exakt hur mycket som ska betalas i framtiden.

Den delen i en intäktsberäkning som kan tänkas hänga på att kurserna (valutakurserna, författarnas anmärkning) kan bli annorlunda ska man kunna eliminera till 100 %.

Alla våra företag arbetar mycket med hedgning och försäkringar. Här tar man hjälp av de traditionella matematiska systemen och det anses vara ett enkelt sätt att reducera och kontrollera risk på. Många tar också hjälp av försäkringsbranschen och andra externa konsulter för att göra beräkningar och olika former av riskanalyser.

De risker som företagen känner sig osäkra på att hantera är bland annat de risker som ligger utanför deras kontroll. Det är också dessa som ofta är svåra att kvantifiera. I likhet Porter (1996) så tenderar flertalet av våra företag undvika att kvantifiera sådant som man inte med enkelhet kan kvantifiera<sup>7</sup>. Porter (1996) berättar även att sådant som är svårt att kvantifiera upplevs som svårare att hantera. Det är också just de risker som är svåra att kvantifiera som respondenterna tycker är svårast att hantera. För de företag som har verksamhet i andra länder än i Sverige finns politiska risker som är väldigt svåra att göra något åt. Denna expansion av möjligheter med verksamheter i flera länder resulterar i att man som företag också angrips av fler och fler risker enligt Markovitz (1952).

I framförallt ett fall fick vi ett bra exempel på globaliseringens effekter. Respondenten berättade om nya och större risker på den globala marknaden. I deras fall är det framförallt leverantörsrisker i Asien som blivit en stor fråga och står högst upp på företagets agenda. Här tar man hjälp av den traditionella metoden diversifiering för att hantera risken. Idén är att försöka bygga flera partnerskap med ett antal olika leverantörer i Kina för att inte bli alltför beroende av en leverantör. Detta kan liknas med Markovitz (1952) portföljvalsteori där man genom diversifiering kan få ett bättre förhållande mellan risk och förväntad avkastning.

Många företag nämner också riskerna som kan kopplas till samhällets ökande informationsspridning som svårhanterliga. Ett flertal respondenter anser det svårt att hantera risken att strategisk information och information om produktutvecklingen kan läcka ut. Ett företag menar till exempel att det var bättre förr när man visste vilka pärmar

---

<sup>7</sup> Exempel som framkom under intervjuerna var human resource -risker och stämmningsrisker.

allt satt i och att känslig information inte gick att ta med sig på samma sätt som idag. Det finns hos många en oro för att någon stjälar företagets idéer.

IT-utvecklingen har också inneburit risker för sabotage via framförallt trojaner, något som flera också påtalar som en svår och allt mer betydande risk. Även risken för skada på tredje man när någon använder företagets produkter anses svårhanterliga. Det finns då en överhängande risk för stämning som är svår att skydda sig mot.

Risken för stämningar skulle jag vilja säga är en knepig risk, skulle du backa tiden 12-18 månader till innan detta hände så är det nog väldigt svårt att i det enskilda fallet förutse att alla dessa olyckliga omständigheter skulle inträffa.

En annan risk som företagen nämnde är personal eller hr-risker som är svåra att mäta. Det finns ofta nyckelpersoner i företagen som är svåra att ersätta. Samt en eventuell sjukdomsepidemi skulle få förödande konsekvenser.

Sammanfattningen blir att de risker som är svåra att kvantifiera upplevs som svåra att hantera. Porter (1996) förklarar detta genom att om man har siffror på något så ger det mer motiverade beslut, då samhället är mer tillfreds med beslut fattade på ett kvantifierat underlag.

I vissa företag såg vi här en problematik då de önskade bli mer strukturerade. Enligt Johan Wiktor kan det underlätta att tänka i modeller för att strukturera organisationens (risk, *författarnas anmärkning*) information. Även Porter (1996) påpekar att matematiken är ett strukturerat språk. Problematiken grundas på att man samtidigt inte hade mycket till övers för statistisk riskmätning och inte ville använda komplexa modeller. Dock behöver strukturerade modeller som sagt inte nödvändigtvis betyda att man har ett statistiskt förhållningssätt.

## 4.10 Kategorisering av risker

En kategorisering av riskerna gör alla företag mer eller mindre för att få en bättre överblick. Resultatet visar dock även här att det inte finns någon enhetlig metod för hur detta ska göras. Den enda kategorin som alla har gemensamt är finansiella risker. Tre av våra företag har dock inte mycket mer uppdelning än så. De skiljer på finansiella risker och övriga risker, de övriga riskerna har dock i dessa fall ingen strukturerad hantering. Ett företag hanterar finansiella risker och leverantörsrisker, resten ostrukturerat. Två företag gör en grov uppdelning mellan finansiella risker och operationella risker. De två som återstår är de två som generellt arbetar mycket strukturerat och metodiskt med risk. De använder sig av finansiella risker, operationella risker och externa risker respektive finansiella risker, operationella risker, strategiska risker, marknadsrisker och övriga risker. Det som skiljer de här två ännu mer från de övriga är att de även har flertalet underkategorier. Dels för

ytterligare olika typer av risk men även en indelning för graden av sannolikhet och konsekvens.

## 4.11 Uppföljning av riskarbetet

Uppföljning ses som en viktig del av företagens riskhantering. Metoderna skiljer sig men gemensamt för merparten av företagen är att de vid en inträffad risk följer upp dess påverkan mot dess förväntade skadeverkan. Enligt Bodie & Merton (1999) så ska uppföljningen av riskarbetet ha en metodisk process. Även om riskerna ter sig likvärdiga år från år så kommer nya omvärldsfaktorer fram som företagen bör beakta. Av intervjuerna att döma saknas för merparten av företagen en sådant metodiskt förfarande och det övergripande intrycket blev att uppföljningsprocessen saknade tydliga ramar och metoder. De fåtal företag som kommit längre än övriga företag i sitt riskarbete kunde redogöra grundligt hur denna process fortlöper. Ett av dessa som har ett mycket strukturerat och metodiskt arbete för det här säger följande:

Vi tittar på hur man har rapporterat, hur man har beskrivit och värderat, gör en rimlighetsbedömning jämfört med tidigare riskrapporter och om det är något som vi behöver komplettera. En bit är också när det väl inträffar någon händelse hur har man värderat den tidigare? Finns där avvikelser? Det är vanligt att man undervärderar risker, det brukar alltid bli mycket värre än vad man tror.

## 4.12 Stora skillnader mellan företagen

De flesta företagen är nöjda med sin riskhantering. De anser att riskarbetet skapar stort värde och man gör inget onödigt arbete. Det intressanta är att man anser sig vara ungefär lika bra på riskhantering trots att skillnaderna mellan företagen är väsentliga. Förklaringen kan vara att organisationerna skiljer sig åt i fråga om verksamhet och storlek och därför har olika behov av riskhantering. Det är även så att viljan inte alltid finns hos företagen då en riskhanteringsfunktion uppskattas först när den funnits ett par år enligt en respondent. Men de som har en sådan funktion skulle inte kunna tänka sig att lägga ner den. Det är ofta den bilden som sprids att där finns ett motstånd till en början men när man väl har kommit in i arbetet så är alla nöjda. Slutsatsen i så fall blir att man generellt borde arbeta mer med riskhantering fastän man inte alltid tror på det. En respondent påtalar att bland annat sådana erfarenheter av riskhantering sprids mellan företags styrelser. Ofta sitter styrelsemedlemmar i flera olika styrelser och där emellan plockar de med sig av goda erfarenheter. Det är också så att riskhanteringsarbetet oftast drivs på från styrelsen som kan prioritera dessa frågor i den operativa verksamheten.

De två företag som kommit långt med sitt arbete har under flera år drastiskt förändrat sig till att arbeta med alla former av risker i den dagliga verksamheten. Det speglar också de

summor som man lägger ner på riskhantering. Det är dock i många fall grova uppskattningar men faktum är att jämförelsen stämmer väl överens med vår egen uppfattning. De flesta företagen investerar kring 0,3 procent av sin omsättning på riskhantering. Detta kan jämföras med ett av våra företag i industrisektorn som arbetar mycket målmedvetet med just riskhantering, de hamnade på 0,8 procent av omsättningen.

Studien har som sagt två företag som sticker ut och dessa har under flera år arbetat målmedvetet med risk. Det man gör i dessa företag till skillnad från övriga är till stor del att man arbetar med det som Johan Wiktor benämner Integrated Risk Management. Man integrerar arbetet av risk i alla avdelningar och har en supportfunktion som stöttar dessa med kompetens i ämnet uppifrån. Dessa två företag är också de enda som känner till och tar hjälp av COSOs ramverk.

## 4.13 Förändringar och förbättringar

På senare år anser företagen att riskerna har ökat. Nibe menar att det är lätt att vara naiv och tro att det inte finns några spioner eller brottslingar i de småländska skogarna. De har på senare år fått utöka säkerheten och det har kommit nya produkter och lösningar för att hantera risker.

Som när ni nu kom idag, med namn och så vidare, de kommer ju människor och går ut och in här, hela tiden, och det är så många så att man känner inte till alla [...] vi måste införa identitetsbrickor på alla anställda [...] varje anställd har skyldigheten, att om någon går omkring utan skylt, så är de liksom skyldiga att fråga.

Huvuddelen av de intervjuade är överens att arbetet och fokusen kring risker kommer att öka i framtiden. Med detta kommer tydligare ramar på hur man ska hantera riskerna.

Jag tror att många pratar om risk och riskhantering ur olika perspektiv, vi har revisorerna som pratar om riskhantering, vi har försäkringssidan som pratar om riskhantering och vi har andra olika intressenter som pratar om riskhantering och jag har i alla fall inte sett något, kanske beroende på min bristande nyfikenhet, samlat begrepp över dels en definition av vad vi menar med risk och dels inte hur man strukturerar risker i olika beståndsdelar. Jag pratar om operationella risker och finansiella risker, det är vad vi gör men jag tror att vi kommer att få se ett mer strukturerat angreppssätt framöver där det kan utvecklas någon form av definitioner och modeller för hur man ska beskriva risker ur ett affärsperspektiv, inte från ett enskilt perspektiv (till exempel försäkringsperspektiv) eller från revisorernas sida och man därmed också kan få mer fungerande modeller och verktyg som kan hjälpa personer som sitter i bolagen hur man ska angripa de olika riskerna som finns i ett bolag på ett mer strukturerat sätt.

På frågan vad företagen kunde förbättra så var det ett antal företag som inte såg några förbättringsmöjligheter med deras riskhantering och de rutiner de hade för verksamheten. Svaren kom från de företag som inte har riskhantering på den dagliga agendan. Många svarade dock att man generellt jobbade efter ständig förbättring, men att man inte kunde peka ut något specifikt område. De som angav förbättringsområden pratade alla om icke finansiella risker. De finansiella riskerna anser man lätthanterliga och de flesta är stolta över fina känslighetsanalyser och presentationer som man gör av dessa risker.

Några förbättringsmöjligheter som framkom var främst IT-säkerhet och konkretisering av handlingsplaner. IT-tekniken förändras så snabbt och som företagare måste man stå på tå hela tiden för att hänga med i utvecklingen påtalade en respondent. De kan också känna sig väldigt lamstagna ifall någon skulle hacka sig in i deras system, vilket vi också tidigare nämnt. Det skulle kunna få långtgående konsekvenser om känslig information skulle läcka ut. En andra förbättringspunkt fanns med att kunna konkretisera ner handlingsplaner från riskanalyser. Det ska på ett konkret och enkelt sätt framkomma vad varje person i organisationen ska göra när man väl har gjort en riskanalys.

## 4.14 Fokus på risk kommer att öka

Alla våra respondenter är överens om att fokus på risk kommer fortsätta öka. Generellt är det hanteringen av icke finansiella risker samt arbete med intern kontroll som tros öka.

Även då de mindre bolagen är nöjda med sitt enkla arbete så tror de att riskhantering kommer bli mer integrerat även i sina företag. Det man ofta tror och hoppas på är ett mer standardiserat och gemensamt språk. Det är precis detta som COSO och Swerma jobbar med. Men när vi frågade om det är organisationer som de känner till blev svaret oftast nej. Antagligen kommer dessa med flera organisationer att bli mäktigare framöver då de utför ett arbete som efterfrågas men inte syns ordentligt i dagsläget.

En risk som ökar är som påtalat IT-risker. En respondent gick så långt och gav sken av att det kan vara orsaken till vår nästa kris och därmed bli en stor förändring för hela samhället. Respondenten hävdar om förändringar att det är de *enskilda* händelserna som kommer fälla *stora* avgöranden:

Det måste tyvärr hända något först innan en förändring kommer. Om vi tar det i ett större perspektiv. Vad är det som drivit på och förbättrat hanteringen av finansiella risker de senaste 15 åren? De var ju skandal hur vissa banker hanterade risker i slutet av 80-talet, men en sådan kris driver på översyn och förbättring. Det skulle framöver kunna hända någonting inom t.ex. IT, vart är vi på väg? Information flödar ibland okontrollerat, de kan hända någon stor kris och då framtingas förbättringar. Områden där de går snabbt i utvecklingen är speciellt utsatta för kris eller någon form av kollaps. För att undvika och hantera sådana situationer gäller det att ha sunt förnuft och inte vara för exponerad. Det kan vara andra områden än IT, ingen vet.

Uttalandet påminner oss om Wallander (1999) som gick sin egen väg och för Handelsbanken ledde detta till att man klarade finanskrisen bättre än övriga banker. Förklaringen kan vara att Wallanders (1999) managementstil fick personalen på Handelsbanken att använda sunt förnuft i större utsträckning än andra bankers anställda.

En annan riktning som alla var inställda på var fortsatt ökande krav på intern kontroll. Respondenterna märker av att det kommer mer och mer administrativa krav och ökad dokumentation. Detta är dock något som många tycker är synd och onödigt. Flera av våra respondenter visade tecken på frustration över de som sitter och skrivit SOX samt de som bestämmer att vi behöver något liknande i Sverige. Våra respondenter förstår varför regelverken har kommit men man är inte imponerad över hur de har utformats. Än så länge har det som tidigare nämnts bara påverkat företagen marginellt. Men de flesta menar att det kommer att innebära ineffektivt extrajobb. En respondent tar hela frågan över till effektivitet och produktivitet och menar att man saknar ett cost- benefittänk:

Man ska passa sig för att överadministrera, en sådan utveckling är inte nödvändigtvis bra. Vi måste ha ett cost- benefittänk i det vi gör. Så länge de finns pengar i kassan så är där mindre tryck på cost- benefittänket vilket gör att man inte utmanar tillräckligt mycket. Alla anställda sysselsätter naturligtvis sig efter bästa förmåga, man kan alltid göra något, läsa ett pm eller vad som, frågan är om man gör nått vettigt, gör jag något som ger oss 2 kr när jag kostar 1 kr? Det är också viktigt med organisationer som kan hantera detta klokt när de blir anspänningar så att de inte blir påhopp och att man slänger skit på varandra, sånt är farligt och svårt att hantera. När krubban är tom bits hästarna.

## 4.15 Anledning till att inte vara strukturerad

Uppfattningarna går isär om hur pass strukturerat och metodiskt riskhanteringsarbetet bör vara. Det finns helt klart för och nackdelar med olika alternativ och antagligen är det så att inget alternativ passar alla. Bland de företag som jobbar mindre med riskhantering resonerar man ofta i stil med följande:

Vår ambition är att inte skapa en allt för stor komplexitet kring riskhanteringsfrågorna, framförallt för att försöka skapa trygghet i organisationen och hos våra medarbetare att känna att de kan kontrollera risken och möta risken [...] ambitionen är att inte skapa alltför komplexa modeller för hur vi utvärderar risk [...] när man skapar projektmodeller och annat så går det att skapa rätt komplexa statistiska matematiska modeller för hur man värderar risken i en enskild situation, men till syvende och sist så måste personen/projektledaren ha magkänsla för var han står någonstans.

Samt:

Modellerna är bra, men det finns en grundförståelse, annars tror jag att om du har modeller som ingen förstår, så är det också ganska svårt att hantera de och distribuera de i verksamheten



[...] där tillhör jag de som ifrågasätter nyttan [...] det är ju så, att ha business controllers som till exempel då, bara för att dra en parallell, som är oerhört duktiga på att bygga känslighetsanalyser och känslighetsmodeller i Excel, men är det bara de som controllers som förstår de och de som är ansvariga för affärsverksamheten inte förstår dom, så leder det ju ingen vart [...] försöker man vara för smart och för intelligent, så blir det också väldigt svårt att skapa förståelse.

Citaten skulle nästan kunna komma från några av våra källor som är kritiska till den statistiska riskmätningen. Detta synsätt på hur man bör hantera risk skulle kunna bero på managementkulturen. Dessa företags ambition är typisk för den svenska managementkultur som Jönsson (1995) påtalar. Det skulle också kunna förklara varför Tyskland har ett regelverk för riskhantering och Sverige inte, då svenska företag generellt har ett mer decentraliserat tillvägagångssätt. I många av våra företag (framförallt där de inte är större än att det är möjligt), litar man på sina medarbetare och deras egna bedömningar. Detta är dock bevisligen också möjligt även i stora företag, så som Handelsbanken (Wallander, 1999). Vi ser dock en tendens till att större företag tycker sig ha större nytta av en strukturerat samordnad och integrerad riskhantering. Vi har som nämnts tidigare ett par företag i studien som jobbar mycket strukturerat och metodiskt. Men de flesta är som sagt nöjda med sitt lite mer enkla arbetssätt och anser det fungera bra.

## 4.16 Avslutning

Företagen anser som sagt ofta att de själva ligger på rätt nivå när det gäller riskhanteringen och lägger ner precis så mycket resurser som anses nödvändigt. Skillnaderna i nerlagt arbete på riskhantering var dock genom hela intervjun tydlig, inte bara på frågan om hur mycket pengar man investerar. Så här svarade två olika respondenter (som borde vara väl jämförbara med tanke på verksamheterna) i slutet av intervjun då vi frågade om de hade något övrigt att tillägga som inte intervjun redan täckt in:

Nä, det här är ju mer debatt än vi själva kanske har.

Jag kan prata hur länge som helst om det här [...] vi har mängder med material om det här om det är något mer ni vill ha [...] ni kan doktorera tror jag tio gånger om.

# 5 .

## Slutdiskussion

## 5.1 Inledning

Vi har i denna uppsats fått reda på att det finns kritiska röster framförda av McGoun (1995 a), Young (2001), Chua (1996) med flera till att man med hjälp av matematiska modeller räknar på risk. Modellerna förespråkas i sin tur av nationalekonomisk litteratur, bland annat av Markovitz (1952) och Pike & Dobbins (1986). McGoun (1995 a) menar på att riskmätning med hjälp av matematiska modeller är så allmänt accepterad i dagens samhälle att den sällan ifrågasätts. Hanterare av risker idag har glömt bort den kritik som riktades mot riskmätning i början av 1900-talet. De här två synvinklarna på riskmätning leder fram till varför vi blev intresserade av ämnet. Detta vakuum som bildas när olika åsikter går isär leder oss fram till vår forskningsfråga:

- Vilka föreställningar har svenska företag i praktiken om risk samt hur hanterar och kommunicerar de sina risker?

## 5.2 Forskningsfrågan besvaras

Det går inte skriva en enhetlig definition på vad risk innebär. Själva ordet risk är så mångfacetterat och komplext. Det vi kan utläsa ur våra intervjusvar är att risk är något som företagen vill undvika, något som inte är önskvärt. Men som några respondenter påtalar vill de kunna se den andra sidan av myntet. Med risker följer möjligheter som de gärna vill kunna utnyttja på ett bra sätt.

Vi kan konstatera med vår undersökning att svenska företag skiljer sig stort åt i hur de hanterar sina risker. Några respondenter nämner det men få ser till de möjligheter som riskhanteringen kan ge med sig. Majoriteten av företagen ägnar sig åt traditionell riskhantering där de försäkrar och hedgar bort riskerna. Med undantag av två företag fanns det ingen egentlig riskhanteringsprocess där bolagen systematiskt följer en mall likt den som vi presenterar i vår litteraturgenomgång. Detta beror på att arbetet med risker är ett relativt nytt fenomen och att det inte finns några klara mallar på hur ett riskhanteringsarbete ska fungera. Ett ökat fokus inom området risk och riskhantering beror på: 1. att det kommit mer omfattande lagstiftning på området, 2. att företagen ser ett möjlighetsperspektiv med riskhanteringsarbetet och 3. att omvärlden i viss mån anses som osäkrare.

Synen att risk är något som behöver prioriteras och som bolagen kommer att lägga mer energi på i framtiden är något som vi med bred marginal kan konstatera. Fastän att de flesta företagen anser sig duktiga på riskhantering så poängterar respondenterna att mer resurser förmodligen kommer att behövas. Detta har inte bara sin förklaring i att man känner ett rent organisatoriskt behov utan man vill kunna följa strömmen när andra företag arbetar med riskhantering. Attityden och inställningen till behovet av riskmätning skiljer sig åt i stor utsträckning mellan företagen. Speciellt de mindre bolagen har ett mer verbalt förhållningssätt kring riskhantering och använder sig i mindre utsträckning av matematiska

modeller för att komma fram till vilka risker som ska prioriteras. De större bolagen använder sig till större del av matematiska modeller och vill i stor grad kunna kvantifiera det mesta av sitt riskarbete. Detta beror på vilka ekonomiska premisser som företagen besitter och vad de från styrelse och ledningshåll väljer att prioritera. Att använda sig av och köpa in riskhanteringsprogram och ha en anställd som sköter detta kostar givetvis pengar.

Den viktigaste fördelen företagen skapar med riskhantering är en ökad medvetenhet för alla berörda parter. För att lyckas bra med detta krävs det att vissa kritiska faktorer beaktas. Att kunna skapa medvetenhet samt systematiska processer görs med kompetent personal. Fel person på fel plats gör stor skada. Kommunikationen, det vill säga en god dialog mellan olika hierarkiska nivåerna i företaget är också av stor vikt för en bra riskhantering. Långsiktighet i arbetet är en annan viktig punkt. Det går inte se resultaten av ett arbete dagen efter utan det har tagit flera år innan man har börjat se positiva ansatser. För att lyckas med sin riskhantering ska företag tänka på följande:

- Ledningens engagemang
- Utforma systematiska riskprocesser
- Anställ kompetent personal
- Verka för god kommunikation mellan de hierarkiska nivåerna
- Tänk långsiktigt

Ingen av de intervjuade företagen nämnde matematiska modeller av något slag som en viktig komponent.

Förbättringsmöjligheten med riskhantering finns inom det icke-finansiella området. Detta beror på att de är svårare att kvantifiera. Risker av finansiell karaktär är enklare att hantera och det finns väl beprövade metoder som valutaterminssäkringar med mera. Den icke-finansiella aspekten berör människor i större utsträckning då det kan röra sig om risken för att nyckelpersoner slutar. Alla företag är överens om att när risker går över i ett mer mänskligt perspektiv så ökar subjektiviteten. En ökad subjektivitet gör risken mycket svårare att hantera.

En heltäckande bild av företagets riskhantering förmedlad i årsredovisningen är önskvärt. För att bolagen ska tillfredställa sina intressenter är det viktigt att de får en helhetssyn av företagets verksamhet. De ökade regelverken som kommit på senare år har inte hjälpt företagen med att hantera eller förmedla sina risker. Snarare tvärtom upplever många respondenter det som krångligt med alla regler och krav. Förmedlingen av företagets risker bör ske genom verbala beskrivningar utan några krångliga modeller eller tabeller. Allt för att intressenter på alla nivåer ska kunna ta del av informationen.

### 5.3 Studiens teoretiska bidrag

Våra intervjuer har haft en bred ansats till företags riskhantering. Vårt syfte har varit att bygga oss en uppfattning om hur man förhåller sig och resonerar kring ämnet risk och riskhantering i praktiken. Någon liknande studie har vi inte kunnat ta del av.

Det finns ingen enhetlig definition eller metod för riskhantering i praktiken. Även om organisationer som bland annat Swerma och COSO kommunicerar standarder och ramverk för riskhantering så har de flesta företagen utformat sin egen riskhantering. Detta har lett till att man hanterar risk på ett sätt som passar den egna organisationen. De flesta företagen känner inte till Swerma och COSO. På samma sätt som det finns olika sätt att driva ett företag så finns det olika sätt att sköta sin riskhantering. Alla företag har själv valt hur man ska hantera sina risker och således är man också oftast nöjd med hur detta görs. Dock säger man sig sträva efter ständig förbättring, men det gäller inom alla områden. Resultatet av detta som vi sett är att man i praktiken inte alltid följer läroböckerna. Vår nationalekonomiska litteratur beskriver hur man teoretiskt gör den bästa riskhantering, i praktiken går man en annan och mer egen väg. Vi ser alltså en skillnad mellan det akademiska och det praktiska. Skillnaden är framförallt stor i 75 % av våra företag, ett fåtal sticker ut. Stora företag tenderar att arbeta mer strukturerat, metodiskt, samordnat och övergripande. Idéer till hur risker kan hanteras sprids bland annat genom att snegla på hur andra företag gör. Till exempel sprids synsätt genom att många styrelsemedlemmar sitter i flera styrelser för olika bolag. På så vis skapas fakta många gånger genom rykten och uppfattning från andra och utövarna tror sig att handlingssättet fungerar bra fastän att det kunnat fungera bättre. Vi ser med hjälp av Latour & Woolgar (1986) praktiken som en egen faktagenererande process. Man har inte alltid kontakt med den akademiska världen och praxis blir istället ofta sättet att göra saker på. Praktiken handlar också mycket om management, det handlar om att få alla medarbetare att tänka rätt. Det är någonting som den traditionella akademiska riskmätningen inte tar hänsyn till. Där har den kritiska litteraturen en poäng och våra intervjuer berättar också om problem med att styra alltför mycket med modeller.

Flertalet företag arbetar ofta medvetet med risk men väljer att inte göra för stor grej av det. De ser fördelar med att coacha medarbetarna till egna beslut som viktigare än att styra med komplexa modeller. Detta fungerar uppenbarligen också bra och vi kan inte se att dessa företag drabbas av oförutsedda händelser i större utsträckning. Vi poängterar att det många gånger inte handlar om småföretag utan relativt stora koncerner med i vissa fall komplexa organisationer i övrigt. Det är därför mer en fråga om olika ledarstilar än att vissa företag är självklart bättre än andra på området. Det finns bra exempel i vår studie på framgångsrika företag med relativt okomplicerad riskhantering som klarar sig bra från oönskade händelser. De som använder sig av modeller, mängder av dokumentation och instruktioner däremot är väldigt nöjda med detta och säger sig ha ett stort värde i

riskhanteringsfunktionen. De påtalar också att man måste vara långsiktig och det tar flera år innan alla på företaget är överens om hur bra det blivit. Det skulle kunna betyda att det verkligen är bra att jobba strukturerat och metodiskt med risk även om många säger sig vara nöjda med ett lite mer ostrukturerat arbetssätt. Men det är svårt med tanke på omfattningen av vår studie att fastställa hur man bäst arbetar med risk. Det vi ser däremot är att förhållningssättet till risk skiljer sig åt.

Det är dock så att de som arbetar minst komplicerat och metodiskt med risk själva ser sig som mindre insatta i ämnet jämfört med de respondenter som arbetar heltid med riskhantering. Man bör ha i åtanke att flera tillfrågade företag som till en början var positiva för att ställa upp i vår uppsats drog sig ur när de fick se intervjuguiden. Detta då de ansåg sig kunna för lite om ämnet och detta var fallet med flertalet börsbolag. Även bland de som ställde upp ser en del sig själva som mindre bra på ämnet. Däremot är alla överens om att fokus kommer att öka de kommande åren och att man då även själv kommer till att lägga ner mer arbete på riskhantering. Utvecklingen sprider sig vilket gör att alla kommer att få följa med då man får anpassa sig till regelverk och intressenter.

Det som är gemensamt är att oavsett om man jobbar strukturerat eller ej, så är de statistiska modellerna inte det viktigaste. Man tar i mer eller mindre grad hjälp av matematiska modeller men det är hela tiden medvetenhet och förståelsen som är det viktigaste. Modellerna kan dock ibland användas för att öka medvetenheten och förståelsen. Men där de inte så gör ska de heller inte användas. Vi uppfattar situationen som att man använder (delvis omedvetet) olika vetenskapliga teorier för att använda de där de lämpar sig bäst. Företagen är i praktiken inte gift med en teori och ser inte vår problematik lika svart eller vitt som man gör i den vetenskapliga litteraturen. Bolagen kvantifierar det som man tycker sig kan kvantifiera och försöker inte med resten. Det som man väl kvantifierar kombinerar man samtidigt med vår kritiska litteraturs förhållningssätt. Som exempel instämmer man med McGoun (1995 b) och inser faran med att använda det matematiska språket som en överklass som kan övertala andra som inte förstår språket. Man är medveten om att en verbal dialog och kommunikation är viktig. Det är också den biten som stora delar av riskhanteringen handlar om. Det arbetas mer med att coacha medarbetarna än att styra med modeller. Även på de bolag som kan anses längst komna arbetar man till stor del med policys, riktlinjer, interna regelverk, rapporter och forum med möten där man sätter sig ner och diskuterar regelbundet. Att få alla delaktiga till ett samordnat förhållningssätt i det dagliga arbetet är oerhört viktigt anser alla företag.

Grunden som många respondenter tryckt på är att där måste finnas en grundförståelse för vad man egentligen gör. Kring de områden som sedan är enkla och relevanta att ta del av statistiska modeller så gör man det. Men vår uppfattning är att man i praktiken inte stirrar sig lika blind på siffrorna och modellerna som man gör i den nationalekonomiska akademiska världen. Man är i praktiken relativt medveten om de problem som bland annat McGoun (1995 a) tar upp och riskhanteringsarbetet handlar till stor del om att ha dessa i åtanke. Framförallt i de mellanstora och små bolagen sympatiserar man mer med

förhållningssättet med en stark tilltro till individens medvetenhet och egna bedömning. Där har man inte mycket till övers för avancerade statistiska modeller.

## 5.4 Reflektioner över studiens slutsatser

Vårt urval av respondenter påverkar resultatet till stor del. Stora företag arbetar mer traditionellt, strukturerat och metodiskt med risk. De små bolagens arbete tenderar att vara motsatsen. Det leder till att vi med våra val av stora eller små företag för vår studie också själv kunnat påverka vilken syn från praktiken vi vill ha. Med facit i hand så hade vi kunnat göra en mer medveten avgränsning för hur många stora respektive små bolag som borde ha varit med. Vår studie har istället ett relativt slumpmässigt urval storleksmässigt förutom att vi undvikit riktigt små bolag. Vi önskar att vi hunnit intervjua fler då ett högre antal skulle bli en mer representativ medelvärdesbild i praktiken.

Man kan kritisera att vi bara intervjuat och låtit en riskkonsult komma till tals i den offentliga debatten. Vi hade gärna intervjuat fler för att få en mer nyanserad bild. Dock prioriterade vi även respondenter och företag till själva studien och detta möjliggjorde inte fler än en sådan intervju. En intervju med en riskkonsult som jobbar heltid med ämnet såg vi dock som en mycket bra källa eftersom det är något som rör sig inom den offentliga debatten. En sådan intervju såg vi som lärorik och en chans som inte fick förbises. Dessutom handlade vår diskussion med Johan Wiktor till liten del om hans personliga åsikter. Vi diskuterade mer generellt vad som händer i praktiken med regelverk med mera som mer kan ses som fakta än personliga åsikter. Men då vi varit medvetna om detta har vi även försökt att indirekt genom den offentliga debatten använda oss av material från andra konsulter. Framförallt använder vi en hel del information och citat från Ernst & Young men även en del från KPMG och Deloitte.

Vi kan också rikta kritik till valet av E.on som idag arbetar under tyskt styre. Vår undersökning inriktar sig på svenska företag och det kan ge en skev bild att ha med ett sådant bolag. Detta är något som vi reflekterat över först efter det vi gjorde intervjun med Kjell på E.on. Anledningen till att vi valt att ta med intervjun i uppsatsen är att Kjell sitter med i styrelsen för Swerma och gav oss en tydlig och förstående bild hur de idéer från denna organisation kunde appliceras på ett företag som E.on.

De två bristerna vi påtalat ovan hade vi kunnat lösa ganska enkelt när vi ser på det i efterhand. Då Kjell på E.on sitter i Swermas styrelse samt jobbar heltid med långt kommen riskhantering tycker vi själva att vi borde ha använt honom på ett annat sätt. Om vi intervjuat Kjell som en röst för den offentliga debatten skulle vi ha haft två direkta röster istället för bara en. Dessutom hade det varit två med olika positioner, en från konsultbranschen och en från näringslivet. Denna lösning hade även gett oss en bättre urvalsgrupp till studien. Dels hade vi då fått enbart industriföretag i själva studien vilket är en bättre avgränsning och dels hade vi bättre hållit oss till vår avgränsning om att studera

svenska företag då E.on lyder under tyskt styre. Om vi skulle göra om vår egen studie så hade vi därför föredragit att intervjua Kjell med en annan avsikt.

Vi sökte svar på hur företag i praktiken arbetar med riskhantering och det går bättre att svara på om man följer ett företag bakom kulisserna. En eller några fallstudier som metod skulle därför kunna vara tänkbart. Man är som forskare då med på plats när en risk väl inträffar och ser med egna ögon hur de hanterar den. Det är en sak att sitta och berätta för två uppsatsstudenter om hur man går tillväga när man arbetar med risker och kanske en annan hur man i själva verket gör i praktiken. En sådan metod skulle dock innebära en inblick i färre företag.

Vår tanke var från början att skriva något i relation till redovisning eftersom det är denna inriktning som vi under våren har läst. Men efterhand som arbetet med uppsatsen fortskridit så har vi fått en ganska stor del ekonomistyrning och management med i studien. De företagsekonomiska ämnena överlappar dock varandra till stor del och vi anser oss fortfarande även röra oss inom ämnet redovisning.

## 5.5 Förslag till fortsatta studier

Som våra respondenter säger så är arbetet med riskhantering ett relativt nytt inslag i företagsbilden. Vi finner ämnet risk och riskhantering absolut lämpligt för fortsatta studier, framförallt studier kring icke finansiella risker. Det är ett aktuellt ämne med mycket förändring och det har heller inte (oss veterligen) skrivits mycket akademisk litteratur om det. Vi kommer att få se mycket mer ”risktänk” i framtiden som några respondenter valde att uttrycka sig.

En intressant synvinkel vore att välja ett eller kanske två företag och mer i detalj följa hur de agerar när en risk har uppstått. Hur diskussionerna har gått, vilka beslut som ligger bakom att en förslagen åtgärd klubbats igenom och så vidare. På så vis kan man undersöka om den bild som företagen målar upp om deras riskhantering verkligen stämmer överens med hur de agerat vid ett tillbud.

En annan intressant synvinkel att undersöka vore att den nya sortens riskhantering med IRM-processen i bakhuvudet. Ger det verkligen så stora fördelar att integrera riskhanteringen i den operativa verksamheten? Eller är det bara ett modets nyck att satsa mycket kapital på en integrerad riskhantering?

## Källförteckning

Adorno, Theodor W & Horkheimer, Max (1979). *The Dialectic of Enlightenment*. London: Veron

Agenda (2007). "Den Svenska KODEN", *Agenda*, nr 1. En tidning utgiven av Öhrlings PricewaterhouseCoopers.

Andersen, Heine (red.) (1994). *Vetenskapsteori och metodlära. En introduktion*. Lund:



Studentlitteratur. ISBN: 9144385714.

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144006276.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2006). *Management Control Systems*. 12<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN: 0071254102

Artsberg, Kristina (2005). *Redovisningsteori – policy och praxis*. Malmö: Liber Ekonomi. ISBN: 9147043261.

Bodie, Zvi & Merton, Robert C (1999). *Finance*. London: Prentice-Hall. ISBN: 9780130151025

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi. ISBN: 9147075104.

Chua, Wai Fong (1996). "Teaching and learning only the language of numbers - monolingualism in a multilingual world", *Critical Perspectives on Accounting* vol. 7, nr 1, s. 129-156.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2007). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Sammanfattning översatt till svenska  
Tillgänglig: (070514)  
<[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Swedish.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Swedish.pdf)>

Dagens Industri (2007-04-16). *20 miljarder blev asbestnotan för ABB*. Pappersutgåva.

Deloitte (2007). *Sarbanes-Oxley Act*  
Tillgängligt: (070509)  
<[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D59816,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D59816,00.html)>

Economist, The (2007-04-07). *Globalisation's offspring* vol. 383, nr 8523.

Ekholm, Mats & Fransson, Anders (2002). *Praktisk intervjueteknik*. Upplaga 4. Göteborg: Nordstedts. ISBN: 9172975660.

Ernst & Young (2005). *Investors on risk. The need for transparency*  
Tillgänglig: (070507)  
<[http://www.ey.com/global/download.nsf/International/Global\\_Risk\\_-\\_Investor\\_Survey\\_Report/\\$file/EY-Risk-Investor-Survey-Report.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/International/Global_Risk_-_Investor_Survey_Report/$file/EY-Risk-Investor-Survey-Report.pdf)>

- Ernst & Young (2006). *Board members on risk. Leveraging frameworks for the future*.  
Tillgänglig: (070507)  
<[http://www.ey.com/global/download.nsf/International/Global\\_Risk\\_-\\_Board\\_Survey\\_Report\\_-\\_June\\_2006/\\$file/EY\\_RiskBoardSurveyReport\\_Jun2006.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/International/Global_Risk_-_Board_Survey_Report_-_June_2006/$file/EY_RiskBoardSurveyReport_Jun2006.pdf)>
- EYE (2006). Ledaren & ”Att ranka risk och finans”, *Ernst & Young Executive magazine*, nr 4.
- Etzioni, Amitai (1966). *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus/Bonnier.
- Ferma. (2003). *Standard för risk management*  
[pdf] Tillgänglig: (070520)  
<<http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Swedish.pdf>>
- Finansinspektionen (2006-06-16). *Bankernas kapitalkrav med Basel 2*. Rapport 2006:6  
Tillgänglig: (070507)  
[http://www.fi.se/upload/20\\_Publicerat/30\\_Sagt\\_och\\_utrett/10\\_Rapporter/2006/Rapport2006\\_6.pdf](http://www.fi.se/upload/20_Publicerat/30_Sagt_och_utrett/10_Rapporter/2006/Rapport2006_6.pdf)
- Fregert, Klas & Jonung, Lars (2005). *Makroekonomi. Teori, politik & institutioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter. ISBN: 0202302601
- Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144021283.
- Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144366213.
- Hamilton, Gustaf (1996). *Risk management 2000*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144000820.
- Holmberg, Carl (1987). *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144002114.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 2.

Lund: Studentlitteratur. ISBN: 914402276X

Jönsson, Sten (1995). *Goda utsikter*. Stockholm: Nerenius & Santérus. ISBN 9188384713

Knight, Frank H (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin.

KPMG. *Sarbanes-Oxley Act – compliance and beyond*.

Tillgängligt: (070509)

<<http://www.kpmg.se/pages/102101.html>>

Latour, Bruno & Woolgar, Steve (1986). *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*. Princeton: Princeton University Press. ISBN: 069102832X

Lofland, John et.al (1995) *Analysing Social Settings. A guide to qualitative observation and analysis*. 3<sup>th</sup> edition. Belmont: Wadsworth.

Lofland, John et. al. (2006). *Analysing Social Settings. A guide to qualitative observation and analysis*. 4<sup>th</sup> edition. Belmont: Wadsworth. ISBN: 0534528619.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 9144010036.

Markovitz, Harry (1952). Portfolio Selection, *Journal of Finance*, vol. 7, nr 1, s. 77-91.

McGoun, Elton G (1995 a). “The History of Risk ‘Measurement’”, *Critical Perspectives on Accounting* vol. 6, nr 6, s. 511-531.

McGoun, Elton G (1995 b). “Machomatics in Egonomics”, *International Review of Financial Analysis* vol. 4, nr 2-3, s. 185-199.

Nationalencyklopedin. Ne.se. Sökord: fenomenologi.

Tillgänglig (070524)

[http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=168377&i\\_word=fenomenologi](http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=168377&i_word=fenomenologi)

Pike, Richard & Dobbins, Richard (1986). *Investment decisions and financial strategy*. Oxford: Philip Allan. ISBN: 0860035379

Popper, Karl R (1969). *Conjectures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge*. 3rd edition. London: Routledge & Kegan.

Porter, Theodore M (1996). *Trust in Numbers - The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton: Princeton University Press. ISBN: 0691029083

Sandin, Alf (1980). *Risk Management och riskinformation. Empirisk studie – förslag till riskbalans*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144431511.

Statistiska centralbyrån (2007).

Tillgänglig: (070507)

<[http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_\\_36581.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart____36581.asp)>

Schön, Lennart (2000). *En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm: SNS. ISBN: 917150527X.

Servaes & Tufano (2006). *The Theory and Practice of Corporate Risk Management Policy*.

Tillgänglig: (070507)

<<https://www.dbbonds.com/docs/lsg/sessions/Corporate%20Risk%20Management/media/documents/Corporate%20Risk%20Management%20-%20Full%20Paper.pdf>>

Swerma (2006). *Risk Management*. Tematidning från Swerma i samarbete med Newsfactory AB. Distribuerad av Dagens Industri i februari 2006.

Trelleborg AB. Årsredovisning 2006. s. 40.

<http://wpy.observer.se/wpyfs/00/00/00/00/00/09/B2/53/wkr0003.pdf>

Törnqvist, Ulla (1997). *Styrning och extern informationsgivning i transnationella företag*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 914400379X.

Wallander, Jan (1999). "Budgeting – an unnecessary evil", *Scandinavian Journal of Management* vol. 15, nr 4, s. 405-421.

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144366523.

Weatherford, Roy (1982). *Philosophical Foundations of Probability Theory*. London: Routledge & Kegan Paul.

Wirén, Erik (1998). *Planering för säkerhets skull*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9144005555.

Young, Joni J (2001). "Risk(ing) Metaphors", *Critical Perspectives on Accounting* vol. 12, nr 5, s. 607-625.

Öhrlings PwC (2007). *Sarbanes-Oxley Act*

Tillgängligt: (070509)

<<http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/B6C2520A0267EF4480257280003F71F4>>

## **Bilaga: Intervjuguide**

Vi har valt att använda oss av en arbetsgång på våra intervjufrågor med idéer från författaren Alf Sandin. Sandin följde en kronologisk ordning liknande denna vi har konstruerat nedan när han ställde frågor till sina respondenter.

Information om/identifiering av en risk som inte kan förbises.

Olika lösningsförslag för att reducera risken.

Val av lösningsförslag som stämmer överens med företagets policy och strategi.

Uppföljning/utvärdering av lösning.

**Allmän uppfattning om risk**

1. Hur definierar ni risk?
2. Vilka är de största fördelarna med riskhantering?
3. Vilka är de största nackdelarna med riskhantering?

#### **Riskstruktur på organisationen**

4. Är det en fördel att ha en centraliserad avdelning för riskhantering?
5. Kan ni rangordna de största riskerna i ert företag?

#### **Information om/identifiering av risker**

6. Hur går ert riskarbete till?
7. Hur upptäcker man bäst risker i er organisation?
8. Vad är det som faller avgörandet för vilka risker som ska hanteras?
9. Vilka risker är enklast att hantera?
10. Vilka typer av risker känner ni er osäkra på att hantera?
11. Vem bör bära ansvaret för att riskerna identifieras och åtgärdas?
12. Vilka faktorer i ert företag är viktiga för att få en bra riskhantering?

#### **Olika lösningsförslag för att reducera risken**

13. Beräknas sannolikheter för att riskerna ska inträffa? Vilka metoder används i så fall!
14. Beräknas eventuell påverkan på ert företag om en risk skulle inträffa? Vilka metoder används i så fall!
15. Vad kännetecknar en bra riskredovisning?
16. Vilken intressent gynnas mest av riskredovisning?

#### **Val av lösningsförslag som stämmer överens med företagets policy och strategi.**

17. Hur delar ni in de olika typerna av risk?
18. Hur stor andel av er budget läggs på riskhanteringsfunktioner (försäkringar, utredningar etc.)?
19. Vilka typer av risker kan vara känsliga att kommunicera av konkurrensskäl?

#### **Uppföljning/utvärdering av lösning**

20. Hur följer ni upp ert riskarbete?

21. Uppskattar ni något värde i er riskhanteringsfunktion?

22. Har de ökade kraven i lagstiftning och regelverk hjälpt er med den interna riskhanteringen?

23. Vilka områden inom er riskhantering behöver generellt förbättras?

24. Hur har riskhanteringen förändrats på senare år?

25. Hur tror ni riskhanteringen och riskredovisningen kommer att utvecklas de kommande åren?

**Något övrigt som ni skulle vilja lägga till?**