



Riskhantering i offentliga och privata företag

- en kvantitativ studie om skillnader mellan de två verksamhetsformerna

Kandidatuppsats
Högskolan Kristianstad
Institutionen för Ekonomi

HT 2003

Författare:
Camilla Bengtsson
Daniel Bengtsson
Jenny Lundström

Handledare:
Agneta Erfors
Bengt Igelström

Abstract

The purpose of our essay is to investigate and compare the general and operational risk management in the private and public sector. As an introduction to the subject we describe the differences and similarities between the two sectors. Our survey is based on the term risk, the definitions of risk management, its development and finally the process of risk management. Since our survey is focusing on operational risks we also describe the operational process and the specific operational risks.

The method we used to investigate the subject was a quantitative method. A survey was sent to 100 companies in Sweden, of which 50 were private companies and 50 were public companies. We analysed the data in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). By doing this we found that the private companies indeed are more developed than the public companies. But the public companies are not that far behind and our five hypotheses, in which we had drawn the conclusion that the public sector was poorly developed, were not always verified.

The report is written in Swedish, which is our mother tongue.

Sammanfattning

Syftet med vår uppsats är att undersöka den generella och operationella riskhanteringen i den privata och offentliga sektorn, samt att beskriva och positionera sektorernas riskhantering i förhållande till riskhanteringslitteraturen. Jämförelsen mellan de två verksamhetsformerna är en väsentlig del i undersökningen.

För att få en bra grund i ämnet har vi studerat både privata och offentliga verksamheter, dvs. skillnader och likheter mellan dessa. Termerna risk och osäkerhet, definitioner av risk management, dess utveckling och riskhanteringsprocessen har också varit viktiga delar i vårt arbete. Vi har även studerat tidigare undersökningar.

Vi har i undersökningen använt oss av en kvantitativ metod. Enkäter skickades till 100 företag i Sverige. Av dessa skickades 50 enkäter till privata företag och 50 till offentliga. Dessa företag var slumpmässigt utvalda. Materialet bearbetades sedan i SPSS och ur det testade vi våra hypoteser och drog slutsatser.

Våra hypoteser, som grundades på de tidigare undersökningarna vi studerat, sa att den offentliga sektorn inte hade kommit lika långt i sitt synsätt och utveckling som de privata bolagen. Vi antog också att de fokuserade mindre på en del risker.

Vår undersökning visade på att det fortfarande finns skillnader mellan offentliga och privata bolag vad gäller t.ex. synen på risk, utvecklingen och fokus. I många avseenden var de båda verksamhetsformerna dock jämlika. Eftersom samtliga företag som vi undersökte var tjänsteföretag var en hypotes att alla skulle lägga ett högt fokus på personalen och kunskapskapitalet. Detta stämde emellertid inte alls. Fokus på kunder och på sådant som kan skada deras anseende eller göra dem skadeståndsskyldiga låg mycket högre.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsning	3
1.5 Uppsatsens disposition	3
2. Metod	5
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	5
2.1.1 Reliabilitet – validitet	5
2.2 Processen i vår uppsats	6
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Offentlig och privat verksamhet	8
3.1.1 Tjänsteföretag	9
3.2 Definition av risk och osäkerhet	9
3.3 Risk Management	11
3.4 Riskhanterings utvecklingsfaser	12
3.4.1 Traditionell Risk Management	13
3.4.2 Business Risk Management	13
3.4.3 Enterprise-Wide Risk Management	13
3.5 Riskhanterings process	13
3.6 Riskkategorier	17
3.6.1 Intern risk eller processrisk	18
3.6.1.1 Definition av operationell risk	18
3.6.1.2 Den operationella riskhanteringsprocessen	20
3.7 Riskhantering i offentlig och privat verksamhet	21
3.8 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	22
3.9 Hypoteser	23
4. Empirisk metod	26
4.1 Undersökningens metod	26
4.1.1 Kvantitativ studie	26
4.1.2 Primärdata – enkät	26
4.1.3 Sekundärdata – dokumentstudier	27
4.2 Undersökningsansats	27
4.2.1 Urval	27
4.2.2 Enkätens utformning	28
4.2.3 Bortfallsanalys	29
5. Empiriskt resultat och Analys	31
5.1 Struktur	31
5.2 Svarefrekvens – Offentliga och Privata bolag	31
5.3 Resultat	31
5.4 Analys	36
5.4.1 Test av våra hypoteser	36
5.4.2 Summering av hypotesernas utfall	44

6. Avslutande diskussion	45
6.1 Slutsats och egna reflektioner	45
6.2 Förslag till fortsatt forskning	47
Referenslista	48

Bilaga 1-14

Figur- och tabellförteckning

- Figur 1:1 Disposition över rapportens fortsatta delar, sidan 3.
Figur 2:1 Vår datainsamlingsmetod mot bakgrund av vårt vetenskapliga förhållningssätt, sidan 6.
Figur 2:2 Tillvägagångssättet i vår undersökning, sidan 7.
Figur 3:1 Riskbegreppets två parametrar – insats och osäkerhet, sidan 10.
Figur 3:2 Riskhanterings utvecklingsfaser, sidan 12.
Figur 3:3 Risk management-processen, sidan 14.
Figur 3:4 Den operationella riskhanteringsprocessens olika komponenter, sidan 20.
Figur 3.5 Operationell riskprofil, sidan 21.
- Tabell 3.1 Skillnader mellan privata och offentliga verksamheter, sidan 9.
Tabell 3:2 Exempel över hur risker kan struktureras i en tabell, sidan 15.
Tabell 5.1 Undersökningens svarsfrekvens uppdelat på offentliga och privata bolag, sidan 31.

1. Inledning

Kapitlet beskriver bakgrunden till uppsatsens ämne, dvs. varför undersökningen är intressant att genomföra. För att tydliggöra undersökningens relevans beskrivs även vår problemformulering, vårt syfte och våra avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition över rapportens olika delar.

1.1 Bakgrund

Risk i allmän betydelse är att något oönskat ska inträffa. Det kan röra sig om individuella risker, risker för samhället av social eller ekonomisk natur eller miljörisker. Hela vårt samhälle präglas av risker av olika slag. Vaughan (1997) menar att människans hela livshistoria har präglats av otur och motgångar och av försök att hantera dessa. Från början av vår existens har människan ställts inför överlevnadsproblemet. Det första mänskliga bekymret var sökandet efter säkerhet och försöken att undvika de risker som hotade existensen. Kyla, hunger och risken att bli dödad av vildar, som var starkare och snabbare, var de faror och risker som människan mötte. Dessa risker, liksom avsaknaden av värme och vatten, har försvunnit i västvärlden tack vare välfärden. Men med välfärden har istället andra risker dykt upp.

Idag lever vi med ett stort antal potentiella risker runt om oss. Hamilton (1996) menar dock att det bara är ett fåtal risker som utgör ett hot. Han liknar det vid att så länge vi går på trottoaren utgör trafiken på gatan en risk, men den blir inte ett hot förrän vi korsar gatan. Han säger också att de risker som uppfattas som ödesbestämda, dvs. inte mänskligt kontrollerbara, är vi beredda att lättare acceptera eftersom vi ändå inte kan göra något åt dem. Vi accepterar också de risker som vi utsätter oss för av egen fri vilja. Däremot accepterar vi inte de risker som vi blir påtvingade. Hamilton (1996) liknar detta vid att vi är villiga att bruka alkohol och tobak trots att de är skadliga för oss, men vi vill inte bo kvar i ett mögelskadat hus.

Risk Management är inte något nytt. Människan har sedan urminnes tider genom sitt sunda förnuft förstått att de måste skydda sig mot de faror som omgett henne (Hamilton, 1996). Amerikanska företag började redan under 1950-talet fokusera på sina risker. Detta som ett resultat av att misstroendet mot försäkringsgivarna ökade då premierna sköt i höjden (Vaughan, 1996). Detta ledde till att konceptet Risk Management växte fram. I början av 1970-talet spred sig sedan idén om riskhantering till Sverige och västvärlden (Hamilton, 1996).

Risk Management är en strävan efter att med hjälp av modern teknik vidareutveckla det sunda förnuftet man förr använde sig av. Det svåra har varit att hitta en systematik som gör att det blir möjligt att både greppa riskerna och att hitta det optimala skyddet mot dem (Hamilton, 1996).

Risk Management har blivit ett viktigt ämne som ett resultat av globaliseringen och den ökande jakten efter större avkastning (Clarke & Varma, 1999). Enligt Hamilton (1996) ställer den komplexa omvärlden allt högre krav på att man har kontroll över företagets samtliga risker. Risk Management är enligt Clarke och Varma (1999) en strategisk

affärsprocess och ledningen måste fastställa om företagets aktiviteter överensstämmer med strategierna och om riskhanteringen är hoplänkad med besluten om investeringar och tillväxt.

En fundamental del av risk management-arbetet är att designa och implementera procedurer som minimerar förekomsten av förluster eller inverkan av de förluster som förekommer (Vaughan, 1996).

Risk management-ledningen måste se riskexponeringen ur ett fågelperspektiv för att kunna undvika överraskningar och för att kunna skapa bra ledning. För att erhålla en komplett bild av företagets riskexponering och för att upprätthålla företagets konkurrenskraft krävs det enligt DeLoach (2000) en integrerad riskhantering i företaget. Denna binder samman företagets risker med övrig verksamhetsstyrning och optimerar risktagandet, avkastningen, tillväxten och kapaciteten för företaget som helhet.

Enligt Vaughan (1996) finns det många olika definitioner av risk och risk management. Begreppet kopplas ofta samman med något negativt, en förlust eller skada, vilket har inneburit att risk management länge varit sammankopplat med finans- och försäkringsbranschen. Men enligt Hamilton (1996) kan risken också ses som en möjlighet. Han talar om dynamiska risker, som kan vara antingen positiva eller negativa till sitt utfall.

Då tidigare undersökningar har visat att riskhanteringsprocessen i praktiken inte fungerar som i teorin har vi valt att undersöka detta. Vårt fokus ligger på i vilken utsträckning de *offentliga* och *privata* företagen har anammat det teoretiska riskhanteringssynsättet och eventuella skillnader mellan de båda verksamhetsformerna. Dels för att dessa nu alltmer börjar gå i samma riktning och dels för att de offentliga företagen till viss del har varit skattebaserade och inte varit lika utsatta för riskerna som omgivit dem. Man har länge bedrivit den offentliga verksamheten utan ett vinstmotiv, dvs. målet är att man ska hålla sin anvisade budget. Att ställa om sig från denna typ av finansiering till att leva efter marknadens villkor tar tid. Vi tror att de p.g.a. detta inte hunnit ikapp de verksamheterna som bedrivs i privat regi, där företagsägarna driver företaget för att det ska ge maximal vinst.

1.2 Problemformulering

Problemet omfattar ett par övergripande problemområden vilka vi specificerar genom nedanstående problemformulering.

Finns det några skillnader mellan de offentliga och privata bolagens synsätt på och hantering av risk och riskprocessen?

- **Är riskhanteringen en integrerad del av företagets övriga styrning?**
- **Hur utvecklad är riskhanteringsprocessen?**
- **Hur hanteras riskerna och vilka risker ligger i fokus?**

Företagen lever i en föränderlig omvärld där kravet på bättre riskhantering istället för krishantering krävs. Har de offentliga och privata bolagen anammat och anpassat sig efter detta nya synsätt?

1.3 Syfte

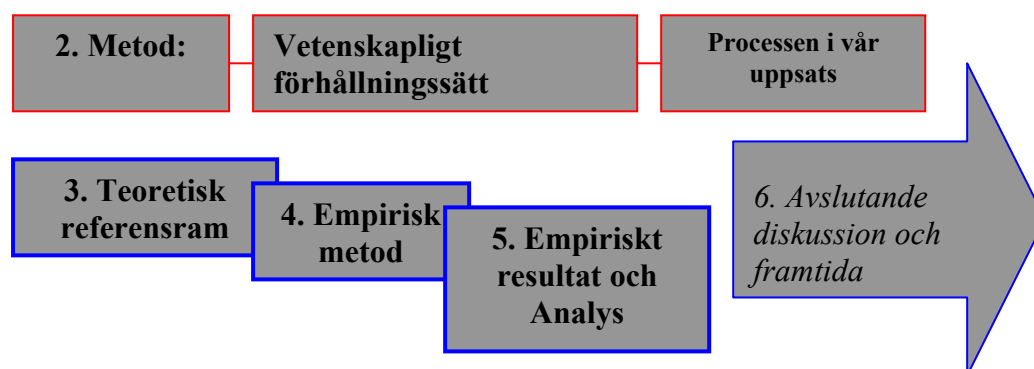
Vårt syfte är att undersöka den generella och operationella riskhanteringen i privat och offentlig sektor samt att beskriva och positionera deras riskhantering i förhållande till riskhanteringslitteraturen. Vi vill också göra en jämförelse mellan de två verksamhetsformerna.

1.4 Avgränsning

För att undvika eventuella variationer i riskhanteringen förorsakade av branschmässiga skillnader har vi valt att jämföra likartade företag som drivs i privat respektive offentlig regi. Eftersom bolagiseringen inom den offentliga sektorn framförallt har skett inom den tekniska sektorn har detta varit styrande för val av företag. Studien avgränsar sig således till att endast behandla företag som arbetar med fastigheter, el-, gas- och värmeverksamheter samt renings- och renhållningsverksamheter.

Undersökningen kommer att innefatta den generella riskhanteringen samt en djupare dykning i den operationella riskhanteringen. Vi har valt bort de externa riskerna samt de beslutsdrivna-/informationsriskerna och fokuserat på de operationella riskerna. I dessa har vi valt att inte undersöka corporate governance eftersom vi då skulle hamnat i en alltför hög nivå i organisationerna. Vi har även valt att lägga mindre fokus på riskerna i tillverkningsprocessen eftersom företagen i undersökningen är tjänsteföretag. Ett större perspektiv på riskhanteringen och verksamheternas risker är på grund av tidsbrist inte möjligt. Dotterbolag förekommer i undersökningen, men bara då de drivs självständigt utan större påverkan av moderbolaget. Detta kan vara då moderbolaget t.ex. finns utomlands eller sysslar med annan verksamhet än dotterbolaget. Undersökningen kommer inte att omfatta matematiska kvantifieringar av risker.

1.5 Uppsatsens disposition



Figur 1:1 Disposition över rapportens fortsatta delar.

I kapitel 1, *inledningen*, ger vi läsaren en bakgrund till varför vår undersökning är av intresse, samt en beskrivning av problemområdet och dess syfte. Kapitlet avslutas med en tydlig disposition av uppsatsen. *Metoden* i kapitel 2 inleds med vårt vetenskapliga förhållningssätt och därefter en presentation av tillvägagångssättet i vår uppsats. I kapitel 3, *teoridelen*, presenterar vi uppsatsens teoretiska referensramar där de modeller och teorier som är relevanta för vårt problemområde finns. Vi beskriver bl.a. skillnader och likheter mellan de offentliga och privata verksamhetsformerna. Dessutom presenterar vi en allmän bild över risk och riskhantering samt en överblick över riskhanterings

utveckling. Vi återger även hur riskhanteringsprocessen beskrivs i den vetenskapliga litteraturen, både på ett generellt och operationellt plan. Till sist visar vi, med hjälp av tidigare undersökningar, några jämförelser mellan riskhanteringen i de två verksamhetsformerna samt om den modell över riskhanteringsprocessen, som beskrivs i teoriavsnittet, följs i praktiken. Teorikapitlet avslutas med våra hypoteser. Kapitel 4 presenterar den *empiriska metoden*, dvs. undersökningens metod för insamling av material och information, vårt urval, enkätens utformning och bortfallsanalys. I kapitel 5 finns det *empiriska resultatet och analysen*, dvs. den genomförda studien och uppsatsens övriga empiriska material samt en analys av den redovisade empirin. Efter bearbetning av materialet i SPSS testar vi våra hypoteser för att på så sätt antingen falsifiera eller verifiera dessa. I kapitel 6 återges en *avslutande diskussion* som innehåller det undersökningen har resulterat i samt egna reflektioner. Även rekommendationer för framtida forskning ges.

2. Metod

Kapitlet innehåller uppsatsens tillvägagångssätt för att uppnå syftet med uppsatsen. Initialt kommer även vårt vetenskapliga förhållningssätt att belysas.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Uppsatsen grundas på ett positivistiskt synsätt, vilket innebär att vi har beskrivit faktiska förhållanden och teorier. Ur dessa har vi utformat ett antal hypoteser, som vi sedan genom en enkätstudie hoppas kunna falsifiera eller verifiera.

Detta synsätt har sina rötter i en empirisk tradition, dvs. man formulerar en hypotes för att sedan genom observation eller empirisk prövning testa denna. Positivisterna studerar gärna forskningsobjektet bit för bit medan hermeneutikerna, som är positivistens motsats, försöker se helheten i forskningsproblemet (Patel & Davidson, 1994).

Vid en undersökning kan man dra slutsatser på olika sätt. Vanligt är att man använder sig antingen av induktion eller av deduktion. Vi använder oss av den deduktiva ansatsen. Vi har utgått från en hypotes eller teori innan observationen påbörjades, dvs. vi skapade hypoteser för att sedan undersöka om de överensstämde med verkligheten. Med logisk slutledning kom vi sedan fram till ett resultat (ibid).

2.1.1 Reliabilitet - validitet

Vid mätningarna kan det uppstå en del mätfel eller ofullkomligheter i mätmetoden. Dessa mätfel benämns validitet och reliabilitet. Olika metoder har olika hög grad av **validitet** (giltighet). Det finns olika typer av validitet. Några som är relevanta för oss i vår undersökning är bl.a. *omedelbart upplevd validitet*. Vi uppnår denna genom att utforma korrekta och seriösa frågor så att respondenten i sin tur ger oss seriösa svar med en hög grad av giltighet. Ett annat begrepp är *begreppsvaliditet*, som innebär en hög validitet om det visar sig att en teori eller hypotes stämmer överens med genomförd undersökning. Vid brist i validiteten kan felet ligga i både mätmetoden och teorin (Lekvall & Wahlbin, 1993).

En *samtidig validitet* har relevans om man gör någon form av förundersökning, t.ex. en provenkät innan man genomför den förbestämda stora undersökningen. Om förundersökningen stämmer överens med det utfall man trott sig få har man validitet i sitt resultat. För att få fram ett påstående kan ett flertal frågor om samma sak behöva ställas.

Detta kallas *inhållsvaliditet* och är vanligt vid enkätundersökningar. Resultatet tolkas sedan i sin helhet för att utläsa svarens validitet (ibid).

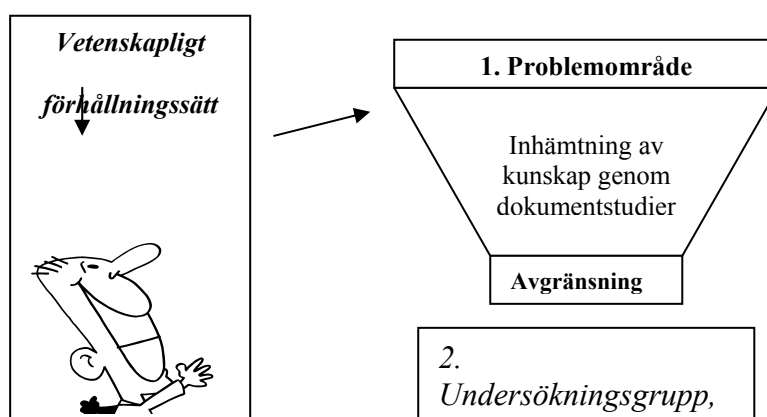
Hög *reliabilitet* (tillförlitlighet) råder om man vid olika och helt oberoende mätningar av ett och samma fenomen får samma resultat (Holme & Solvang, 1997).

Om resultatet har stora variationer är således reliabiliteten låg. Låg reliabilitet påverkas av individens egenskaper såsom trötthet, stress, situationen runtomkring, respondentens variationer i att uppfatta frågorna, brister i svarsutrymme på ställda frågor eller slumpfaktorer, dvs. om respondenterna har svarat på måfå. För att få god reliabilitet ska mätmetoden vara väldefinierad och standardiserad. Ju klarare och mer formella frågor som ställs desto större möjligheter är det att få en god reliabilitet (Lekvall & Wahlbin, 1993).

2.2 Processen i vår uppsats

Första steget i vår undersökningsprocess innebar att vi var tvungna att hitta ett intressant undersökningsområde samt ett problem. Vårt problemområde uppkom på grund av att vi var nyfikna på hur mycket man fokuserar på risker och riskhantering i de två verksamhetsformerna samt eventuella skillnader mellan de två. Därefter undersökte vi vilken kunskap som fanns på problemområdet genom källor som litteratur, artiklar, rapporter och tidigare undersökningar på området. I litteraturen hittade vi mestadels teorier och modeller medan ”de senaste rönen” hittades i artiklar och rapporter. Vi var tvungna att göra en del fjärrlån eftersom utbudet på högskolans bibliotek var relativt begränsat.

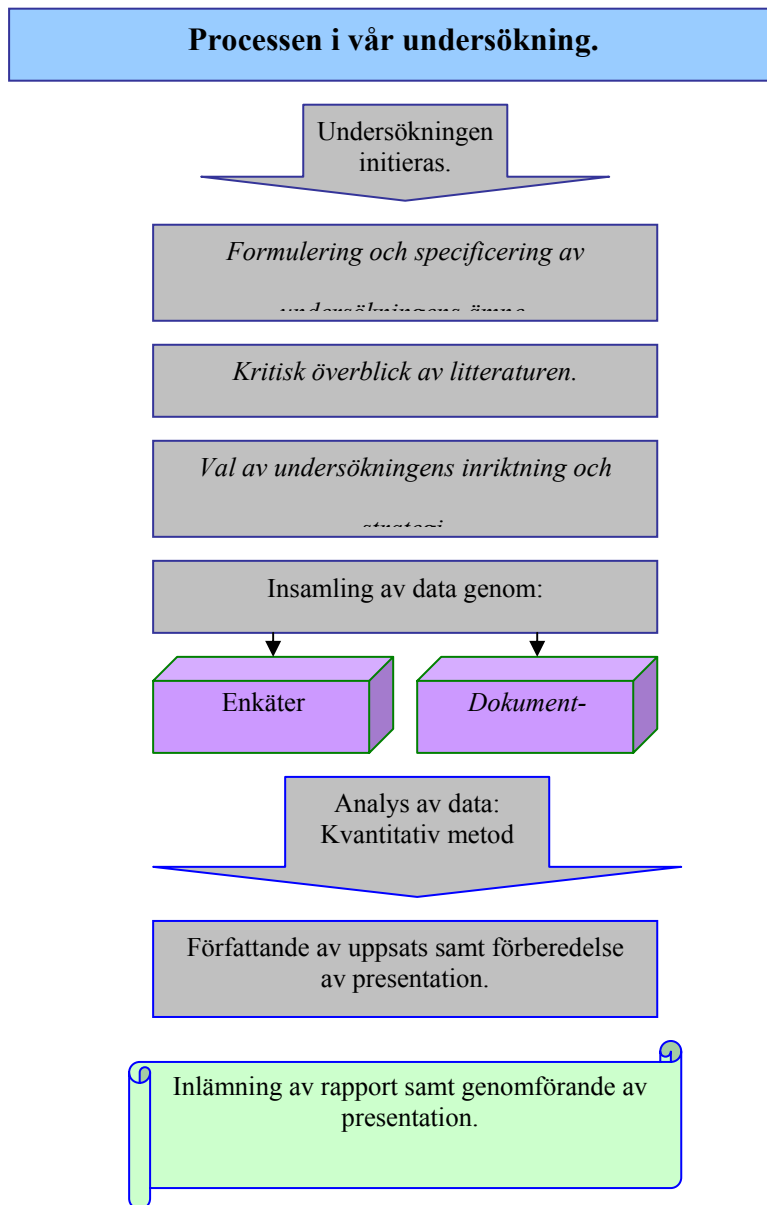
Efter en kritisk överblick kunde vi hitta det som var väsentligt inom vårt problemområde och på så sätt kunde vi successivt göra en avgränsning. Nedanstående modell bygger på Patel och Davidsons resonemang (1994).



Figur 2:1 Vår datainsamlingsmetod mot bakgrund av vårt vetenskapliga förhållningssätt (Källa: Patel & Davidson, 1994, sidan 40).

Utifrån det preciserade problemet bestämde vi oss för vilka företag som skulle medverka och vilka insamlingsmetoder vi skulle använda oss av. En utförligare beskrivning av dessa hittas i punkterna 4.1.1-4.2.1.

När datainsamlingen var genomförd analyserade vi materialet. Då detta är en kvantitativ studie bearbetade vi det med hjälp av SPSS. När analysen var klar återgav vi de slutsatser undersökningen resulterade i, våra egna reflektioner samt rekommendationer för framtida forskning.



Figur 2:2 Tillvägagångssättet i vår undersökning (Källa: Baserad på Saunders & Lewis, 2003, sidan 7.).

3. Teoretisk referensram

Kapitlet innehåller uppsatsens teoretiska referensramar där de modeller och teorier som är relevanta för vårt problemområde beskrivs. Vi presenterar bl.a. skillnader och likheter mellan de offentliga och privata verksamhetsformerna, ger en allmän bild över risk och riskhantering samt en överblick över riskhanterings utveckling. Vi visar även hur riskhanteringsprocessen beskrivs i litteraturen, både på ett generellt och operationellt plan. Till sist presenterar vi vad tidigare undersökningar har kommit fram till när det gäller hur riskhanteringsprocessen ser ut i praktiken och i de två verksamhetsformerna vi undersöker.

3.1 Offentlig och privat verksamhet

Gränsen mellan offentlig och privat verksamhet var från början inte synbar och de flesta företagen fungerade då som offentliga. Inte förrän på 1800-talet, då industrialiseringen ägde rum och kapitalismen blommade ut, blev det en klarare uppdelning mellan offentliga och privata företag. Landsting och kommuner infördes 1862 och bolagen kommunaliserades, privatiserades och förstatligades. I många fall övertog den privata sektorn kommunala verksamheter även om den skattebaserade finansieringen kvarstod (Forssell & Jansson, 2000).

Under 1990-talet har det blivit mer och mer vanligt att lägga över offentliga verksamheter till den privata sektorn. De förändringar som har gjorts är t.ex. att många förvaltningar har blivit bolag. Man har gått från anslagsfinansiering till intäktsfinansiering, från monopolinnehav till konkurrensinnehavda verksamheter, från regelstyrning till mål- och resultatstyrning och från medborgarsyn till kundsyn. Förut såg den offentliga sektorn användarna av sina tjänster och produkter som medborgare i sina respektive kommuner medan de nu ser dem som sina kunder. (Detta mera kundinriktade perspektiv har alltid funnits i de privata bolagen.) Detta har lett till strukturella förändringar, införande av resultatenheter i verksamheterna, bolagisering (av kommunala och statliga verksamheter), utläggning av verksamheten på entreprenad mm. Självtändigheten i de kommunala bolagen driver på utvecklingen och de blir mer och mer kundfinansierade (Forssell & Jansson, 2000; Grimlund & Gustafsson, 1997).

Offentliga företag finns i praktiskt taget alla kommuner och kallas för kommunägda eller kommunala bolag. Kommunerna har vanligtvis hand om bostadsförsörjning och viss allmän service, el-, energi-,

vatten- och värmeförsörjning. Dessa verksamheter drivs som bolag och/eller stiftelser och utsätts för samma konkurrens som de privata aktiebolagen gör. De kommunala bolagen har förvandlats från att ha varit byråkratiska (strikt juridiska, standardiserade mm.) till att bli ekonomiskt styrda med mål och resultat som viktiga styraspekter. De kommunala tjänsterna har tidigare bedrivits som monopolverksamheter, men genom att de har avmonopoliserats har konkurrensen ökat då även privata aktörer har kunnat ge sig in på dessa marknader. Flertalet, tidigare kommunala förvaltningsbolag, har gjorts om till kommunala bolag (AB) och dessa har till stor del köpts upp av de privata aktörerna i syfte att vinna marknadsandelar (Grimlund & Gustafsson, 1997).

När det gäller organisationsstrukturen har de offentliga bolagen alltmer övergått till att efterlikna de privata bolagen. De har gått från att vara starkt hierarkiska organisationer till att bli delvis eller helt decentraliserade. Denna kraftiga organisatoriska förändring har gjort att skillnaderna mellan de båda sektorerna krymper. Frågan är dock om de offentliga bolagens inre kultur hänger med i de organisatoriska förändringarna (Forssell & Jansson, 2000; Grimlund & Gustafsson, 1997).

För att få en tydlig bild över hur skillnaderna mellan den offentliga och privata sektorn såg ut åskådliggörs detta i nedanstående tabell. Tabellen överensstämmer inte helt med originalet, som har ytterligare en kolumn. Denna kolumn är emellertid inte relevant för vår undersökning.

Tabell 3.1 Skillnader mellan privata och offentliga verksamheter (Källa: Forssell & Jansson, 2000, sidan 22).

<u>Olika sektorer:</u>	<u>Privat</u>	<u>Offentlig</u>
Organisationsform	Företag	Förvaltning/myndighet
Huvudman	Ägare	Offentliga huvudmän
Syfte	Förränta ägarnas kapital	Verkställa av huvudmannen fattade beslut
Målgrupp	Kunder	Invånare/medborgare
Geografiskt	Oberoende geografisk spridning	Respektive kommunområde
Relation	Tillfällig	Obligatorisk
Utbytesform	Marknadsutbyte	Återfördelning
Finansiering	Försäljningsintäkter	Skatter

3.1.1 Tjänsteföretag

Vår undersökning kommer att rikta sig mot tjänsteföretag. Dessa tillhandahåller tjänster för att underlätta för sina kunder. Beroendet av medarbetarna är stort eftersom tjänsterna

är specifikt kopplade till dessa. Om en medarbetare slutar kan det innebära att en viss typ av tjänst inte kan tillhandahållas längre. Hela affärsidén i ett tjänsteföretag byggs oftast upp av dess innehåll av medarbetare. Att värna om sin personal och dess kompetens blir då väldigt viktig. I ett tjänsteföretag är personalriskerna större än i ett tillverkande företag då personligheten hos personen som utför tjänsten blir en viktig knypunkt mellan företaget och kunden. Hänsynstagandet till personalrisk får en stor tyngdpunkt i personalintensiva verksamheter. Medarbetarnas kompetenser är en stor del av tjänstens innehåll och värde, därför är det av stor vikt att kompetensen hela tiden får utvecklas framåt för att inte verksamheten ska stagnera (Hansson, 1997).

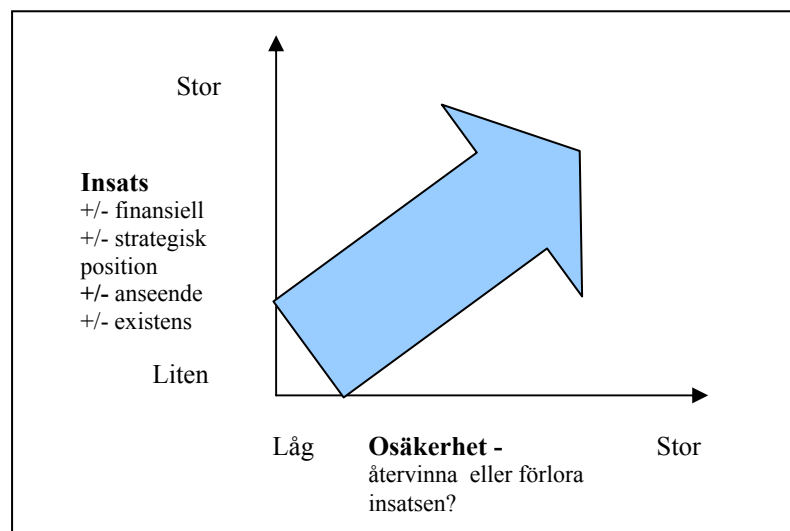
3.2 Definition av risk och osäkerhet

Ordet risk kommer från grekiskans ”rhiza” som betyder klippa eller skär. Idag används ordet som en synonym till fara eller oönskade framtida händelser. Då man utsätter sig för en risk betyder det vanligtvis att man medvetet utsätter sig för en fara eller en förlust (Breck, 2002).

Hamilton (1996) definierar risk som: ”Med en risk menar vi faran för att en slumpmässig händelse negativt skall påverka möjligheten att nå ett uppställt mål. Matematiskt kan risken uttryckas som en produkt av sannolikheten för och konsekvensen av en skada som risken kan ge upphov till.” (ibid, sidan 12).

Han menar att det finns en klar skillnad mellan en risk och ett hot. Vi har ständigt ett antal risker runt oss, men det är få som utgör ett egentligt hot. Han poängterar därför att det är hoten och inte riskerna vi bör koncentrera oss på och skydda oss mot.

Enligt Clarke och Varma (1999) kan man se risk som ett resultat av två parametrar – insats och osäkerhet. I varje parameter finns en möjlighet till både vinst och förlust. Insatsens storlek bestäms av företagets riskbenägenhet och denna kan innebära en finansiell vinst eller förlust, en förbättring eller försämring av företagets strategiska position, en förstärkning eller försvagning av företagets anseende eller ett hot mot företagets existens. Ju högre insatsen är desto större är den potentiella vinsten eller förlusten. Osäkerheten varierar med tid och situation, t.ex. fungerar bara prognoser grundade på historiska data i stabila perioder. En stor insats kombinerat med hög osäkerhet medför således en hög risk.



Figur 3:1 Riskbegreppets två parametrar – insats och osäkerhet (Källa: Clarke & Varma, 1999, sidan 12).

DeLoach (2000) beskriver osäkerhet på liknande sätt. Han menar att osäkerhet uppkommer när vi inte i förväg vet i vilken omfattning eller i vilken riktning förändringarna i en variabel som t.ex. konkurrens, räntor, teknisk utveckling eller personalförändringar etc. utvecklas.

Ytterligare en distinktion på vad riskbegreppet innebär ges av Frost & Allen (2001). De skriver att risk måste ses ur tre perspektiv:

- risk som möjlighet
- risk som osäkerhet
- risk som fara

Möjlighet: Genom att betrakta risk som en möjlighet tydliggörs relationen mellan risk och avkastning. Ju större risk, desto större potentiell avkastning (eller förlust). Hantering av risk ur denna aspekt sätter sitt fokus på att ta vara på alla möjligheter som finns i och runt organisationen för att på så sätt optimera avkastningen.

Osäkerhet: Att betrakta risk som osäkerhet innebär att man intar en mycket mera defensiv inställning till risk. Riskhanteringsprocessen går ut på att försäkra sig om att utfallet av organisationens prestationer faller inom på förhand definierade och fastställda ramar. Faran med att fokusera för mycket på risk ur denna aspekt är att möjligheter kan komma att rinna ut i sanden.

Fara: Risk kan även betraktas som fara, eller som en negativ händelse.

3.3 Risk Management

Risk Management kommer ursprungligen från USA där den blev ett begrepp under 1950-talet. Vid denna tid hade företagen redan personal på ekonomiavdelningarna som hanterade företagets försäkringar. Missnöjet mot försäkringsbolagen växte så småningom hos de stora industrikunderna då bristande kapacitet medförde allt högre premier. För att komma tillrätta med problemet bildades ömsesidiga försäkringsbolag och begreppet ”captive”¹ dök upp för första gången (Hamilton, 1996).

En av de första referenserna till detta koncept publicerades i the *Harvard Business Review* 1956. Författaren föreslog något som vid denna tiden uppfattades som en revolutionerande idé, att någon i organisationen skulle bli ansvarig för hanteringen av risker (Vaughan, 1997).

I början av 1970-talet hämtades idén om riskhantering till Sverige. Försäkringsmarknaden var sedan gammalt en utpräglad oligopolmarknad där alla försäkringsbolag erbjöd samma produkter till samma priser. Dessutom var utländska försäkringsgivare och försäkringsmäklare portförbjudna i landet. Detta gjorde att de svenska industrierna reagerade och sökte alternativ. Risk Management blev då lösningen. Uppgifterna inom risk managementarbetet har sedan dess, till följd av en förändrad riskmiljö, genomgått betydande förändringar. Riskerna inom miljöområdet och informationstekniken är exempel på två områden som är betydande. Men den allra mest betydande förändringen

¹ Captive: ett dotterbolag (direktförsäkringsbolag eller återförsäkringsbolag) vars huvudsakliga uppgift är att försäkra tillgångarna inom t.ex. en koncern.

är troligtvis den ändrade attityden till människans agerande som en väsentlig riskorsak. Förr handlade risk managementarbetet mestadels om att hitta tekniska orsakssammanhang i företaget, idag är den främsta orsaken till skadehändelser bristande motivation eller förmåga hos de anställda. En viktig uppgift för risk managern blir därför att påverka människorna på företaget på ett sådant sätt att de blir mindre riskbenägna (Hamilton, 1996).

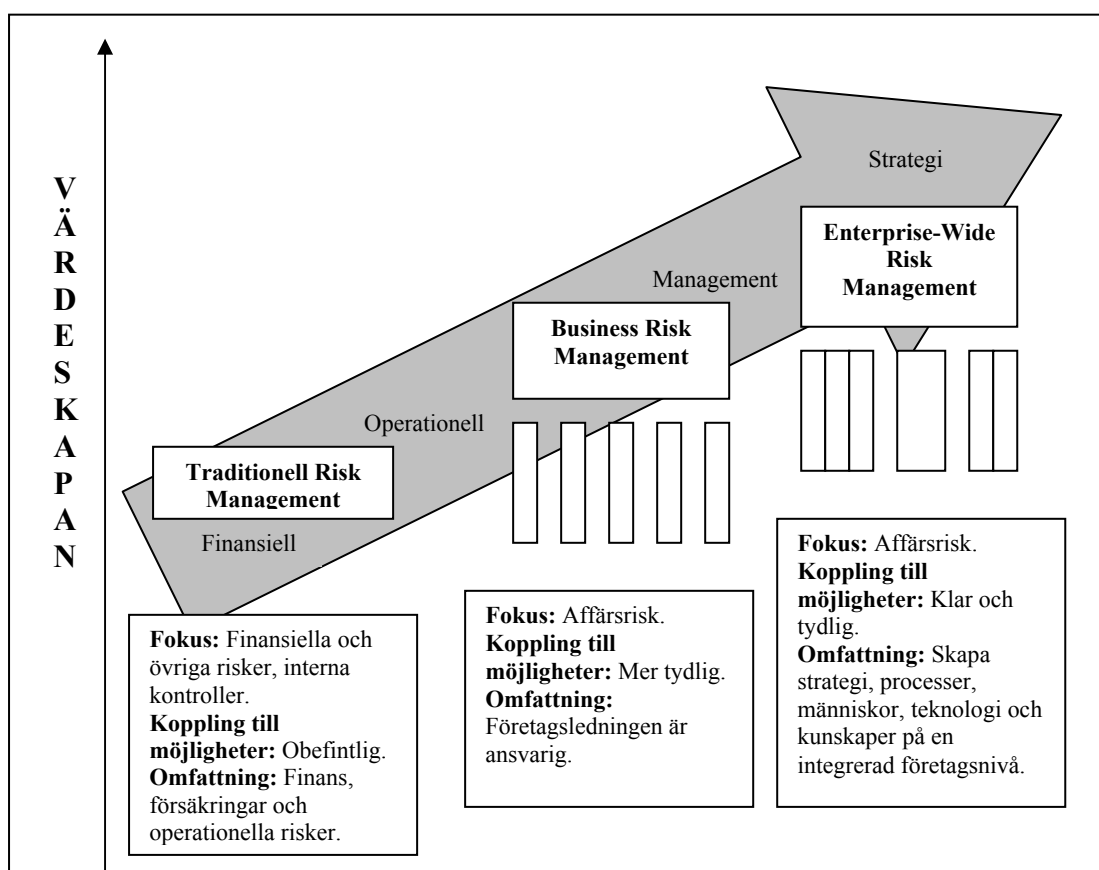
Den ursprungliga amerikanska definitionen av risk management är: "Risk Management is common sense when finding cost effective ways to either prevent or pay for accidental losses" (Hamilton, 1996, sidan 65). Denna stämmer fortfarande. I Sverige har man dock uttryckt sig annorlunda: "Risk Management är ett systematiskt sätt att i näringslivet skydda en verksamhets resurser och inkomstmöjligheter mot skaderisker så att verksamhetens mål kan uppnås med ett minimum av störningar" (ibid, sidan 65).

Båda definitionerna innebär att man vill begränsa skador och förluster till både antal och omfattning. Det gäller alltså att hitta en balans mellan kostnaden för eventuella skador och kostnaden för skyddet mot dem för att få bästa möjliga lönsamhet.

Definitionen av risk management i Nationalencyklopedin (band 15) är följande: "verksamhet inom ett företag som syftar till att lokalisera, identifiera och kvantifiera de risker av olika slag som företaget löper och att vidta lämpliga åtgärder för att i görligaste mån reducera eller eliminera dem samt – i den mån så bedöms lämpligt – genom försäkring helt eller delvis överföra dem till annan riskbärare".

3.4 Riskhanteringsens utvecklingsfaser

Enligt DeLoach (2000) kan en utveckling av riskhanteringen urskiljas. Han delar in denna i tre delar. Dessa är Traditionell Risk Management, Business Risk Management (BRM) och Enterprise-Wide Risk Management (EWRM) (se nedanstående figur 3:2). Utvecklingen mot Enterprise-Wide Risk Management är en naturlig utveckling av riskhanteringen då den svarat på förändringarna i de miljörisker som har uppstått med hjälp av de nya riskhanteringsverktygen och processer som man nu har tillgång till.



Figur 3:2 Riskhanterings utvecklingsfaser (Källa: DeLoach, 2000, sidan 5).

3.4.1 Traditionell Risk Management

Den traditionella riskhanteringen ses ofta som otillräcklig i den nya ekonomin. DeLoach (2000) pekar speciellt på att synen på risk och ansvaret för riskhanteringen är fragmenterad. Istället för att riskhanteringen blir en bred aktivitet som involverar alla i företaget ses den ofta som ett kostnadscenter som är hanterat av en liten grupp. Olika avdelningar ansvarar för hantering av olika risker vilket gör att de behandlas isolerat från varandra. Företag har traditionellt sett haft en negativ syn på riskhantering och den har hanterats separat från övrig styrning i företaget. Den traditionella riskhanteringen omfattar risker som kan hänföras till finansiella risker och försäkringsrisker som kontrolleras internt.

3.4.2 Business Risk Management

Det andra steget i utvecklingen benämner DeLoach (2000) som Business Risk Management (BRM). Bristerna i den begränsade riskhanteringen leder många företag till att utveckla en mer omfattande riskhantering. Denna vidare syn gör att riskhanteringen blir en del av det dagliga arbetet och det blir också en del av "allas ansvar" genom att man går från ett fokus på finansiella risker och försäkringsrisker till ett mer strategiskt inriktat perspektiv, dvs. där den som arbetar med risken också ansvarar för den.

Synen på begreppet risk har också förändrats. Det innebär att man inte längre ser risker som något negativt utan även som potentiella möjligheter till att skapa konkurrensfördelar. Företag utvecklas mot BRM genom att man implementerar en mer systematisk riskutvärdering, tilldelar ansvarsskyldighet till lämpliga ledare och genom att applicera beprövade riskhanteringsprocesser och tekniker till alla de kritiska riskerna.

3.4.3 Enterprise-Wide Risk Management

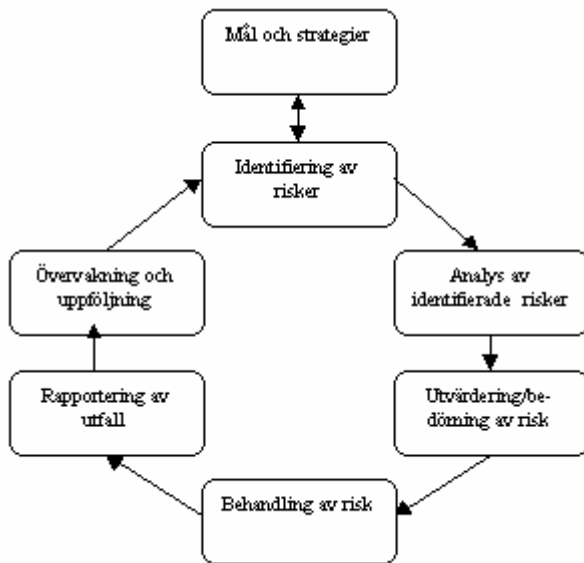
Det tredje och sista steget benämner DeLoach (2000) som Enterprise-Wide Risk Management (EWRM). Detta är ett ytterligare steg i processen där man går ännu längre för att integrera företagets risker med övrig verksamhetsstyrning.

Verktyg, tekniker och processer, finns för de företag som vill göra ett allvarligt försök att dramatiskt förbättra sin riskhantering och följaktligen också sin förmåga till att konkurrera. Detta är målsättningen med EWRM menar DeLoach (2000). Riskhanteringen ska betraktas som en kontinuerlig strategisk process som binder samman företagets strategi, process, människor, teknologi och kunskap. Målet är att optimera risktagandet, avkastningen, tillväxten och kapitalet för företaget som en helhet. Ledningen måste inse fördelarna med att kombinera dessa och komma till insikt om att detta ökar effektiviteten i riskhanteringen.

3.5 Riskhanteringsens process

Under årens lopp har det diskuterats mycket kring hur riskhanteringen i företag ska se ut. Flera modeller har tagits fram. Dessa har utgått ifrån flera olika synsätt och är därför ganska mångskiftande i sin uppbyggnad och sitt utseende. De flesta innehåller eller berör dock delar som identifiering av risker, någon form av analys, åtgärder för att reducera risk och feedback av något slag.

I en modell som baseras på AIRMIC (2002) och Vaughan (1997) utgår riskhanteringen från organisationens strategiska mål. (Se figur 3:3) I annan litteratur presenterar både DeLoach (2000), Goldman (1998) och Hamilton (1996) liknande processer.



Figur 3:3 Risk management-processen (Baserad på AIRMIC, 2002, sidan 4; Vaughan, 1997, sidan 77).

Ovan beskrivna process är proaktiv, dvs. förebyggande. Motsatsen till denna är en reaktiv process. En reaktiv process går ut på att man löser varje uppkommen krissituation var för sig i efterhand. Detta arbete kommer emellertid bara att belysa den proaktiva risk management-processen.

- Strategiska mål

Vaughan (1997) betonar vikten av att förankra riskhanteringen med den strategiska planeringen och de strategiska målen. En av huvudprinciperna vid utformningen av en riskmanagement-process är att den ska integreras med organisationens affärsplaneringsprocess.

- Riskidentifiering

Nyckelprocessen i riskhanteringen är att identifiera alla källor av risker som kan påverka alla för organisationen signifikanta outputs. En organisation som verkar i en relativt stabil miljö möter relativt få externa risker som härstammar från omgivningen (därmed inte sagt att dessa organisationer också har en stabil intern miljö). En organisation i snabb förändring kan däremot stöta på fler risker. För att inte bli överraskad av de risker som organisationen möter måste arbetet med att identifiera risker göras kontinuerligt (McNamee, 2001).

Riskidentifiering handlar om att fånga upp och identifiera de faktorer av osäkerhet som finns omkring organisationen. Detta kräver en stor kännedom om hur organisationen är uppbyggd, hur marknaden ser ut, hur organisationen påverkas av omgivningen etc. Det kräver också en förståelse för vad organisationens strategiska och operationella mål innebär, organisationens framgångsfaktorer och vilka möjligheter och hot som är kopplade till dessa. Litteraturen beskriver många metoder som man kan använda för att identifiera risker (AIRMIC 2002; Vaughan, 1997):

- *Brainstormning*
- *Benchmarking*

- *Scenarieanalyser*
- *Riskarbetsgrupper*
- *"Business studies" som tittar på varje affärsprocess och beskriver organisationens interna processer och de externa faktorer som kan påverka dessa processer.*

Riskidentifieringen bör ske med ett metodiskt tillvägagångssätt för att försäkra att alla signifikanta aktiviteter inom organisationen blir identifierade och alla risker som härrör från dessa blir upptäckta. Riskerna bör sedan klassificeras eller kategoriseras (AIRMIC, 2002).

- *Analys av identifierade risker*

- Beskrivning av risker

Detta moment i riskhanteringen är nära sammanlänkat med riskidentifieringen och handlar om att strukturera upp riskerna som identifierats. Detta kan ske genom exempelvis en tabell (Se tabell 3:2).

Tabell 3:2 Exempel över hur risker kan struktureras i en tabell (Källa: AIRMIC, 2002, sidan 8).

<i>1. Namn på risk</i>	
<i>2. Riskens omfattning</i>	<i>Kvalitativa beskrivningar av riskerna, deras storlek, typ etc.</i>
<i>3. Sorts risk</i>	<i>Indelning i kategorier/grupper t.ex. strategiska, operationella, finansiella etc.</i>
<i>4. Intressenter</i>	<i>Intressenter och deras förväntningar och krav.</i>
<i>5. Kvantifiering av risk</i>	<i>Signifikans och sannolikhet</i>
<i>6. Risktolerans</i>	<i>Förmåga att bära förluster, sannolikhet och storlek på potentiella vinster/förluster till följd av en risk.</i>
<i>7. Åtgärder för att hantera risk.</i>	<i>De åtgärder som ska minska och/eller förebygga en specifik risk. Beskrivning av hur kontroll ska ske.</i>
<i>Kontrollmekanismer</i>	
<i>8. Potentiella handlingar för förbättringar</i>	<i>Rekommendationer hur risken ska reduceras.</i>
<i>9. Utveckling av strategi och policys</i>	

- Mätning och analys av risk

Eftersom man i riskbedömningar granskar olika typer av risker har det utvecklats olika analysmetoder med varierande utformning och ändamål. Varje metod är mer eller mindre tids- och arbetskrävande. De varierar från upplevda kvalitativa uppskattningar till numeriska beräkningar och analyser. I de flesta fall är det situationen som avgör vilken metod som bör användas. Om man vill kan man dela in de olika metoderna efter grad av kvantifierbarhet. Ofta använder man i dessa sammanhang de tre kategorierna: kvalitativa, semikvantitativa och kvantitativa metoder (Covello, 1993).

Kvalitativa metoder används främst för att identifiera risker. De är därmed mest tillämpbara i det inledande skedet av riskanalysen, men kan även användas för att göra

enkla riskbedömningar. De är anpassade för olika verksamhetstyper och syftet är främst att ge beskrivningar av skeenden vid olika typer av förutsättningar. Oftast används ordinala mått, dvs. kvalitativa mått av typen stor, liten etc. Syftet är ofta att jämföra olika risker med varandra. Nedan följer exempel på några kvalitativa metoder:

- *What-if*: identifierar riskkällor genom att värdera konsekvenser av oplanerade händelser i det studerade objektet. Genom att ställa "Vad händer om...?"-frågor försöker man analysera avvikelser i processen.
- *Checklistor*: bygger på erfarenhet och används för att identifiera kända typer av riskkällor och som kontrollinstrument för att se till så att regler och normer med avseende på risk följs.
- *Grovanalysmetoder*: används till att identifiera riskkällor utan att ta hänsyn till detaljerna. Syftet är ofta att skapa sig en grov uppskattning och underlag för om en grundligare analys är nödvändig eller ej. Där stora risker indikeras kan det vara lämpligt att komplettera analysen med en mer detaljerad metod. Genom att bl.a. låta personer med erfarenhet av den aktuella risksituationen gradera sannolikhet och konsekvens för olika utfall erhålls en erfarenhetsbaserad värdering av riskerna t.ex. i form av en riskmatris (ibid).

Semikvantitativa metoder är mer detaljerade i sin uppbyggnad och innehåller till viss del numeriska mått på konsekvenser och sannolikheter. Måtten behöver inte vara exakta utan kan beteckna storleksordningar för att kunna rangordna och jämföra olika alternativ. Exempel på metoder kan vara riskmatriser och olika typer av riskindex (ibid).

De kvantitativa metoderna är helt numeriska och består bl.a. av lite mer avancerade uträkningar och sannolikhetsberäkningar (ibid).

▪ Utvärdering/bedömning av risk

För att värdera en risk krävs många gånger någon form av kriterier eller acceptansnivåer. De kriterier som används måste dock vara väl förankrade hos allmänhet, företag, myndigheter mm. för att fylla sin funktion. Vid värdering av risker finns det enligt Covello (1993) fyra principer som bör beaktas:

1. *Rimlighetsprincipen* – Risker som med rimliga resurser kan minskas eller elimineras bör åtgärdas, oavsett vilken storlek risken har.
2. *Proportionalitetsprincipen* – Risker ska stå i proportion till de fördelar som de medför.
3. *Fördelningsprincipen* – Det ska råda proportion mellan riskexponeringen och den nytta som erhålls genom den riskfyllda verksamheten.
4. *Principen om undvikande av krissituationer* – Det är bättre med mindre konsekvenser som kan hanteras med tillgänglig beredskap.

Utifrån dessa principer kan kriterier eller riktvärden för riskbedömningar anges. De ska även vara praktiskt tillämpbara och möjliggöra kostnadseffektiva riskreducerande åtgärder (ibid).

▪ Behandling av risk

Behandling av risk omfattar processen att välja ut och implementera mått för att modifiera risker. Processen består till stor del av kontroll, men innefattar även element som att undvika risk, överföring av risk, riskfinansiering, etc. (Vaughan, 1997).

Följande minimum-krav bör ställas på ett system för behandling av risk (AIRMIC, 2002):

- *effektiv styrning av organisationen*
- *effektiva interna kontroller*
- *överensstämmelse med de lagar och restriktioner som råder*

Tidigare i riskhanteringsprocessen har de risker som kräver någon form av uppmärksamhet av ledningen identifierats. De system som ska behandla risk måste kunna prioritera bland alla dessa risker och riskfaktorer efter hur stora potentiella fördelar som finns att vinna för organisationen. Effektiva interna kontroller innefattar alla de system som behövs för att kontrollera verkligt utfall mot prognostiserat utfall. Överensstämmelse med de lagar och restriktioner som råder är mer eller mindre nödvändigt att uppfylla. Därför sätts höga krav på de system som ska kontrollera detta (ibid).

- *Rapportering av utfall*

Rapporteringen av den information man fått fram i riskprocessen behöver förmedlas både internt och externt. Detta ställer krav på ett väl fungerande och väl utbyggt informationssystem. Utseendet och kraven på informationens struktur ser dock olika ut beroende på vilken grupp som står som mottagare av informationen. Inom organisationen kan man grovt dela in mottagarna av information i tre grupper: Styrelse och VD, ledning för avdelningar eller affärsenheter och enskilda anställda (ibid).

Externt måste organisationens informationssystem klara av att möta de krav på information som organisationens intressenter har. Deras intresse av information ser många gånger annorlunda ut än vad den gör internt. Externa intressenter sätter ofta värde på icke-finansiella prestationer, mått och faktorer som t.ex. organisationen ur samhällsekonomisk synvinkel, mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet och hur organisationen påverkar omgivningen i övrigt (ibid).

- *Övervakning och uppföljning*

En effektiv riskhantering kräver en väl fungerande övervaknings- och uppföljningsprocess. Detta för att försäkra att riskerna hela tiden hanteras på det effektivaste sättet. Feedback är en viktig del av denna process. Organisationen är dynamisk och verkar i en dynamisk omvärld. Förändringar i organisation och omgivning måste därför fångas upp i organisationens riskhanteringsprocess för att man ska kunna handla på det mest effektiva sättet (ibid).

Övervaknings- och uppföljningsprocessen ska enligt Frost och Allen (2001) bestämma huruvida:

- *de mätinstrument som använts fungerat tillfredsställande.*
- *de procedurer som använts och den information som samlats in för att uppnå målen med riskhanteringsprocessen varit riktiga.*
- *bättre kunskap och kompetens hade hjälpt till att skapa underlag för bättre beslut.*

3.6 Riskkategorier

DeLoach (2000) presenterar tre övergripande kategorier av risk. Det är viktigt att förstå och effektivt hantera dessa eftersom samtliga skapar värde.

Den första kategorin består av *externa risker*. Dessa uppstår när det finns externa krafter som kan påverka företagets prestationsförmåga eller styra dess strategi, verksamhet, kund- eller leverantörsrelationer, organisationens struktur eller finansiering. I dessa inkluderas också konkurrenternas handlingar, förändringar i marknadspriser, teknisk utveckling, industriella förändringar och andra faktorer som ligger utanför företagets kontroll.

Kategori två innehåller *interna risker eller processrisk*. Dessa uppkommer då processerna inte uppnår de mål de var designade att uppnå. Exempel på processriskernas egenskaper är t.ex. dålig samstämmighet med företagets mål och strategier, ineffektivitet i kundtillfredsställelsen eller ineffektiv verksamhet. Dit räknas också om processerna försvagar värdet istället för att skapa eller bevara värdet eller inte klarar av att skydda viktiga tillgångar som t.ex. finansiella, fysiska, kund, leverantör, personal, kunskap och informationstillgångar från oacceptabla förluster, risktagande, förskingring eller missbruk.

Den tredje och sista kategorin innefattar *beslutsdrivna risker eller informationsrisk* som uppkommer när den information som ska stödja beslut inte är komplett, om den är föråldrad, felaktig eller irrelevant för beslutsprocessen.

3.6.1 Intern risk eller processrisk

Processrisk består enligt DeLoach (2000) av fem underkategorier.

1. Operationell risk
2. Finansiell risk
3. Maktrisk
4. Informations-/teknologisk risk
5. Integritetsrisk

Vi har valt att inrikta oss på den *operationella risken*.

3.6.1.1 Definition av operationell risk

Definitionen kring vad operationell risk är och innebär har kraftigt förändrats under senare år. Från början definierades operationell risk som alla typer av risker som en bank stod inför. Som definitionen antyder så började begreppet användas inom den finansiella sektorn. Begreppet har idag emellertid fått en större spridning och blivit bredare i sin betydelse. Vad det innefattar kan formuleras som: risken för monetära förluster till följd av otillräckliga eller misslyckade interna processer, människor, interna system eller externa händelser (Frost & Allen, 2001).

Ytterligare en aspekt på vad operationell risk innebär ges av DeLoach (2000). Enligt honom är operationella risker de risker som gör att verksamheten inte blir effektiv vad gäller utförandet av företagets affärsmodell, kundtillfredsställelse eller att man inte uppnår företagets kvalitetsstandarder, kostnads mål och tidsplaner. Författaren (ibid) beskriver även ett antal operationella risker:

- *Kundtillfredsställelse* – Brister på fokus av kunderna hotar företagets kapacitet att möta eller överträffa kundernas förväntningar.
- *Personal* – Brist på nödvändig kunskap, skicklighet och erfarenhet bland företagets personal hotar utförandet av företagets affärsmodell och verkställandet av kritiska affärs mål. Även *sättet* på vilket en firma hanterar sina anställda kan vara en stor källa till operationell risk. Dåligt tränade anställda kan höja den operationella risken genom att de t.ex. orsakar fel i processen. Vidare kan tillgängligheten och/eller förmågan att byta ut anställda vara betydelsefullt.

- *Kunskapskapital* – Om processer för att fånga och institutionalisera lärandet genom hela företaget inte existerar eller är ineffektiva resulterar detta i långsam reaktionsförmåga, höga kostnader, upprepade misstag, långsam kompetensutveckling och omotiverad personal.
- *Produktutveckling* – Ineffektiv produktutveckling hotar företagets förmåga att långsiktigt möta eller överträffa kundernas behov och önskemål.
- ***Effektivitet* – Ineffektiva funktioner hotar företagets kapacitet att producera varor eller tjänster till eller under de kostnader som konkurrenterna eller de världsledande företagen håller.**
- *Kapacitet* – Otillräcklig kapacitet hotar företagets förmåga att möta kundernas krav. Alltför stor kapacitet hotar företagets förmåga att generera konkurrenskraftig vinstmarginal.
- *Prestationsgap* – Oförmåga att prestera till de nivåerna konkurrenterna presterar vad gäller kvalitet, kostnadsnivåer eller tidsplaner beroende på underlägsna interna arbetsrutiner och/eller externa relationer som hotar efterfrågan på företagets produkter eller tjänster.
- *Källor* – Begränsade källor av energi, metaller och andra handelsvaror, råmaterial och komponenter hotar företagets förmåga att regelbundet producera produkter av god kvalitet till konkurrenskraftiga priser.
- *Effektiva kanaler* – Dåligt utförda eller positionerade distribueringskanaler hotar företagets kapacitet att effektivt få tillgång till nuvarande eller potentiella kunder eller slutanvändare.
- *Partners* – Ineffektiva allianser, joint ventures, dotterbolag och andra externa relationer påverkar företagets förmåga att konkurrera. Dessa osäkerheter uppstår vid val av fel partner, dåligt utförande eller misslyckas med att dra fördel av nya partnermöjligheter.
- *Eftergivenhet* – Att inte vara kunden tillmötesgående och ej ha och följa obligatoriska organisationspolicys och procedurer eller lagar och regler kan resultera i sämre kvalitet, högre produktionskostnader, förluster, onödiga förseningar, vite och skadestånd etc.
- *Avbrott* – Avbrott i produktionen som uppkommer av att råmaterial, informationsteknologi, kvalificerade yrkesarbetare, resurser eller andra tillgångar saknas hotar företagets fortsatta produktion.
- *Produkt eller servicefel* – Bristfälliga eller undermåliga produkter eller tjänster utsätter företaget för klagomål, återbetalningskrav, reparationer, reklamationer, processande och förluster, förlorade marknadsandelar och riskerar företagets anseende.

- *Miljö* – Aktiviteter som skadar miljön kan göra att företaget blir skadeståndsskyldigt för miljöskada eller egendomsskada och blir således också skyldigt att betala kostnader för avlägsnande och sanering etc.
- *Hälsa och säkerhet* – Misslyckande med att tillgodose en säker arbetsmiljö för de anställda gör att företaget kan bli skadeståndsskyldigt, att det kan förlora sitt anseende och eventuellt också bidra till andra kostnader.
- *Varumärkeskänslighet* – Om något skadar varumärket över tiden hotas efterfrågan av företagets produkter eller tjänster och försämrar dess möjlighet att växa och öka sin avkastning.

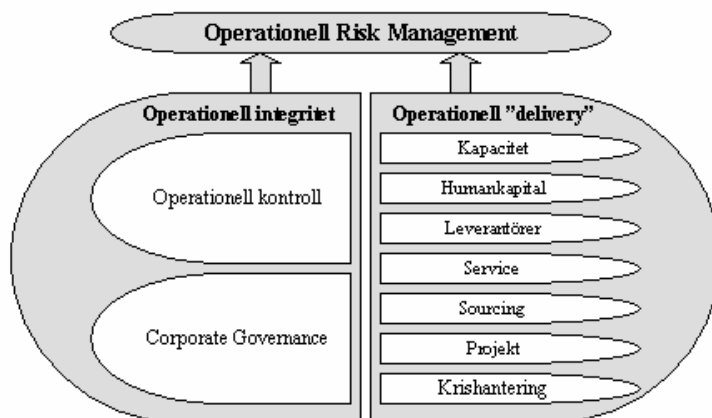
Dessutom finns ytterligare operationella risker:

- *Outsourcing* - Det finns många anledningar till varför en organisation väljer att outsourca en del av sina aktiviteter till en extern aktör. En av de viktigaste anledningarna är att man hoppas kunna föra över den operationella risken för de berörda aktiviteterna till den externa aktören. För att lyckas med detta krävs en väldigt noggrann management-process. Om man inte har detta riskerar den outsourcande organisationen att öka sin operationella risk istället för att minska den (FSA, 2002).
- *Externa händelser och andra förändringar* - Externa händelser kan ha stor påverkan på en organisations verksamhet och risksituation. En organisation måste vara medveten om att både förväntade och ej förväntade förändringar i dess verksamhet kan innebära källor för operationell risk (ibid).

3.6.1.2 Den operationella riskhanteringsprocessen

Den operationella riskhanteringsprocessen kan brytas ner i två olika komponenter (se figur 3:4):

- *Operationell integritet*: innefattar Corporate Governance och operationell kontroll.
- *Operationell "delivery"*: organisationens förmåga att utföra affärsprocesser i den löpande verksamheten.



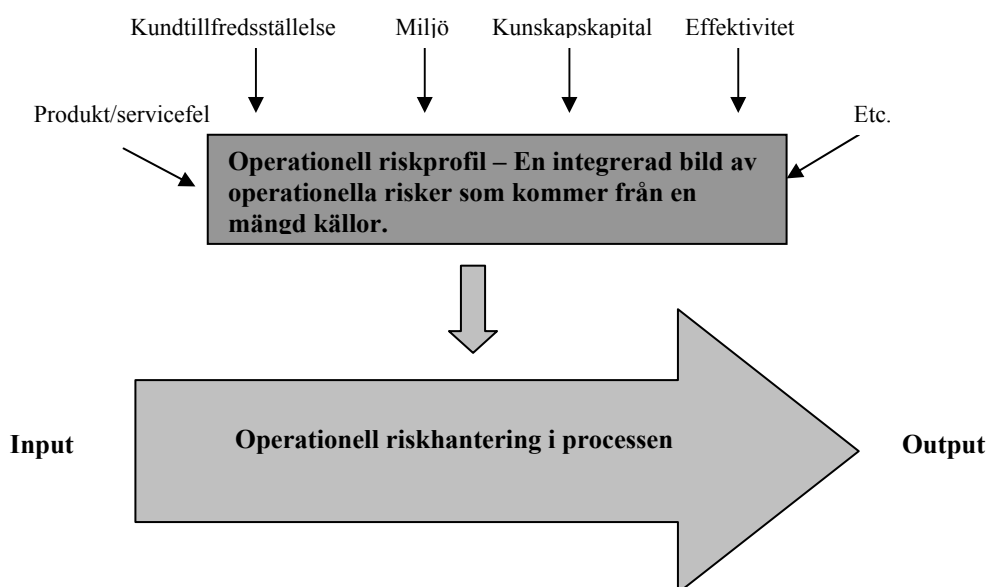
Figur 3:4 Den operationella riskhanteringsprocessens olika komponenter (Källa: Frost & Allen, 2001, sidan 2).

Vår undersökning kommer inte att innefatta Corporate Governance utan endast fokusera på riskerna som förekommer i den löpande verksamheten. Flera av de steg som ingår i

den operationella riskhanteringsprocessen är ganska snarlika de som ingår i den generella riskhanteringsprocessen. Skillnaden ligger i de *risker* som står i fokus för hanteringen.

Ett effektivt sätt att undersöka operationell risk är att titta på de konsekvenser organisationen får då processer avbryts. Dessa kan vara *finansiella förluster* som uppkommer då företaget inte åtar sig de förpliktelser de är skyldiga att åta sig, t.ex. straffräntor eller restriktionskostnader. Det kan även vara *direkta finansiella förluster* som t.ex. utebliven inkomst, försäljningsförluster, transaktionskostnader eller kommissionsarvode. *Lagstadgade avgifter* från t.ex. återkallande av licenser eller *kostnader* som uppkommer från t.ex. ogynnsam publicitet, svårigheter att bedriva handel p.g.a. förseningar i processen, orderanhopningar, dåliga leveranser till kunderna eller dålig produkt- eller servicekvalitet ger också konsekvenser för företaget.

Resultatet av en effektiv operationell riskhanteringsbehandling är en operationell riskprofil som ger en bra bild av riskerna som går företaget till mötes (Frost & Allen, 2001).



Figur 3.5 Operationell riskprofil.

3.7 Riskhantering i offentlig och privat verksamhet

Riskhanteringen i *offentliga* organisationer har tidigare i stor utsträckning bestått i att hantera risksituationerna när de väl uppkommit, istället för att förebygga dem. Generellt sett har ledningarna för de offentliga organisationerna varit bra och effektiva på detta och då speciellt på finansiella risksituationer. De är dock mycket sämre på att hantera den aspekt av risk som handlar om osäkerhet. Här har de *privata* organisationerna varit mycket mer framgångsrika. Överhuvudtaget har de privata bolagen varit bättre på att arbeta med risk ur en proaktiv synvinkel. Nu har emellertid många av de offentliga bolagen privatiserats eller bolagiserats och därmed utsätts de för samma risker och risksituationer som privata bolag utsätts för. Med andra ord så har skillnaden i riskhanteringen mellan den offentliga och privata sektorn minskat och håller fortfarande på att minska. Kraven på att de offentliga bolagen måste ha lika väl utbyggda riskhanteringsprocesser som sina privata konkurrenter ökar och beslutsfattare i offentliga organisationer världen över börjar ta upp riskhantering som ett viktigt verktyg i verksamheten (FSA, 2003; McNamee, 2001).

FSA gjorde under 2003 en undersökning kring riskhanteringen i företag. Den visar att industrin har gjort stora framsteg de senaste åren vad gäller investeringar i processer och system för att hantera operationella risker. Till exempel så investerar många företag i att sätta upp självständiga, men centrala, riskhanteringsfunktioner. Många företag befinner sig dock på ett väldigt tidigt stadium i utvecklingsprocessen. En viktig anledning till företagets ökade fokus på riskhantering har varit utvecklandet av standardregelverk kring riskhantering. Undersökningen visade även att olika organisationer är involverade i väldigt olika verksamheter och har olika operationella omgivningar. Den operationella risken som olika organisationer utsätts för kan därmed skilja avsevärt från organisation till organisation. Man kan därmed diskutera om det egentligen är lönt att försöka sig på att göra regelverk och standardisera den operationella riskhanteringsprocessen (FSA, 2003).

En annan undersökning utförd av Finlay och Kaye (2001) visar en märkbar skillnad vad gäller företags riskhantering i praktiken och hur den förs fram formellt och i den vetenskapliga litteraturen (AIRMIC, 2002; DeLoach, 2000; Vaughan, 1997 m.fl.). Riskhanteringen i flertalet av företagen är många gånger bristfällig och svarar inte upp mot de krav som ställs på denna process i litteraturen. I många företag härskar en "vänta och se attityd", dvs. man är fortfarande inte riktigt säker på om riskhantering är något att satsa på.

3.8 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

De senaste åren har det blivit alltmer vanligt att lägga över offentliga verksamheter till den privata sektorn. Anslagsfinansiering och regelstyrning har bytts ut mot intäktsfinansiering och mål- och resultatstyrning. Den tidigare dominerande medborgarsynen i de offentliga bolagen har övergått till ett mera kundinriktat synsätt (Forsell & Jansson, 2000; Grimlund & Gustafsson, 1997).

Risk är ett begrepp med många olika definitioner. Ofta används det dock som en synonym till fara eller oönskade framtida händelser (Breck, 2002). Begreppet har emellertid en mycket större och vidare innebörd och består även av att ta tillvara på möjligheter och att hantera osäkerhet (Clarke & Varma, 1999; Frost & Allen, 2001).

Riskhantering är en process som växt i betydelse de senaste decennierna. En väl fungerande process består generellt av sex olika delar; riskidentifiering, analys av identifierade risker, utvärdering/bedömning av risk, behandling av risk, rapportering och övervakning och uppföljning. Dessa ska sedan kopplas samman med organisationens mål och strategier.

En utveckling av riskhanteringen kan urskiljas med avseende bl.a. på integrationen av denna process i organisationen. Utvecklingen delas av DeLoach (2000) upp i tre delar och går från; Traditionell Risk Management till Business Risk Management (BRM) och slutligen till Enterprise-Wide Risk Management (EWRM), där Traditionell Risk Management står för en fragmenterad och isolerad process medan EWRM är en helt integrerad riskhanteringsprocess.

DeLoach (2000) presenterar även tre övergripande kategorier av risk; externa risker (består av externa krafter som påverkar företaget på ett eller annat sätt), interna risker/processrisker (kretsar kring processernas design och funktion) och beslutsdrivna risker/ informationsrisker (fokuserar på de risker som uppstår när information som ska stödja beslut inte är komplett, föråldrad, felaktig eller irrelevant för beslutsprocessen).

Operationell risk kategoriseras av DeLoach (2000) som intern risk eller processrisk och kan beskrivas som risken för monetära förluster till följd av otillräckliga eller

misslyckade interna processer, människor, interna system eller externa händelser. Exempel på operationella risker är personal, kunskapskapital, effektivitet, prestationsgap, avbrott, miljö, outsourcing mm.

Den operationella riskhanteringsprocessen kan brytas ner i två olika komponenter. Den ena komponenten är operationell integritet och innefattar operationell kontroll och corporate governance. Den andra komponenten benämns operationell ”delivery”, vilket står för organisationens förmåga att utföra affärsprocesser i den löpande verksamheten (Frost & Allen, 2001).

Tidigare har stora skillnader funnits i riskhanteringen mellan offentliga och privata verksamheter. Medan offentliga organisationer har fokuserat på att lindra risker när de väl uppkommit (en reaktiv process), har fokus i de privata legat på att förebygga risker (en proaktiv process) (FSA, 2003). Skillnaderna har på senare tid minskat, men ännu finns mycket kvar att göra för de offentliga organisationerna (McNamee, 2001). Även de privata verksamheterna är på vissa områden dåliga i sitt sätt att hantera risk. Detta visar bl.a. en undersökning som Finlay och Kaye har gjort (2001).

3.9 Hypoteser

Med utgångspunkt från ovan förda diskussion har vi skapat ett antal hypoteser.

1. Störst fokus av de operationella riskerna läggs på riskerna kring personalen.

Både de offentliga och privata företagen i vår undersökning är tjänsteföretag. I dessa bör fokus på personalen och kunskapskapitalet vara större än i rena tillverkningsföretag. Hela affärsidén byggs ofta upp av medarbetarna och dess kunskaper, skicklighet och praktiska erfarenheter. Förmågan att behålla och byta ut anställda är också betydelsefullt. Även hanteringen av personalen kan vara en källa till risk då dåligt tränade anställda t.ex. kan orsaka fel i processen. Vi väntar oss kunna se ett stort fokus på personalriskerna i vår undersökning, både bland offentliga och privata verksamheter.

2. Det finns skillnader mellan de offentliga och privata bolagens syn på riskbegreppet.

Genom teoretiska studier har vi skapat oss en bild av att skillnaderna mellan den offentliga och den privata sektorn har minskat, då den offentliga sektorn har genomgått en förändringsprocess som gjort att den blivit mer lik den privata sektorn. Tvivel finns om huruvida de offentliga bolagen har ändrat attityd i sitt styrningssätt och inre tänkande i organisationen, dvs. dess företagskultur och språket. Trots att de blivit mer lika de privata bolagen och att kravet på väl utbyggda riskhanteringsprocesser, i konkurrenssyfte, ökat är den dominerande synen fortfarande den att man istället för att förebygga riskerna lindrar eller eliminerar dem när de väl uppkommit. De offentliga bolagen har i större utsträckning fokuserat på krishantering, dvs. att hantera riskerna då de uppstår. Då man tittar på risk och på förmågan att förutse dessa är de offentliga mycket sämre på att hantera detta än de privata bolagen är. De privata bolagen har en mer proaktiv syn på riskhanteringen, vilket innebär att de är mycket bättre på att på förhand hantera de risker som eventuellt kan uppstå. Vi menar att medvetenheten om vad risk innebär skiljer sig åt mellan de båda verksamhetsformerna p.g.a. detta.

3. De privata bolagen har en bättre utvecklad arbetsprocess för riskhanteringen än vad de offentliga har.

Eftersom de offentliga bolagen tidigare till viss del varit skattebaserade har exempelvis inte de yttre riskerna påverkat företagen på samma sätt som de påverkat de privata företagen. De offentliga bolagen har alltid haft en stark ekonomisk stomme att luta sig mot när det gått dåligt och vi menar att denna stomme troligtvis har skapat en långsammare och mindre reaktionskraftig verksamhet när det gäller att arbeta med risker och riskhanteringsprocessen. I den mån det finns en utarbetad handlingsplan för riskhanteringen i de offentliga bolagen tror vi att denna hanteras separat från den övriga styrningen i högre grad än vad den gör i dess privata motsvarigheter där riskhanteringen istället hanteras mera integrerad med den övriga styrningen.

Det är inte förrän under 1990-talet som man i de offentliga företagen gått från att vara monopoldrivna till att bli konkurrensutsatta verksamheter och från regelstyrning till resultatstyrning. Genom att de privata företagen alltid har levt med vinstbegreppet och kravet att ge ett bra resultat till ägarna har de varit tvingade att fokusera på eventuella risker mycket tidigare än de offentliga har.

Enligt den modell, som tagits fram tidigare i kapitlet (se 3.5), innefattar riskhanteringsprocessen olika steg som till olika hög grad tillämpas i respektive företag. Graden av utvecklad process lär skilja sig åt beroende på om bolaget är privat eller offentligt och detta kommer att återspegla sig i hur många steg företaget använder sig av. Detta påstående pekar också tidigare undersökningar på.

4. De privata bolagen sätter större fokus på kunderna än de offentliga gör.

De offentliga bolagen har gått igenom en del förändringar i organisationsstrukturen och skillnaderna mellan de både verksamhetsformerna har krympt, men frågan är om de offentliga bolagens synsätt hänger med. Man har bl.a. gått från att se användarna av sina produkter eller tjänster som *medborgare* till att se dem som *kunder*. De offentliga bolagen har också blivit mer och mer kundfinansierade och kundlyhördheten har utvecklats, men vi tror inte att de ännu hunnit komma lika långt som de privata. Det kundorienterade synsättet och kundtillfredsställelsen har alltid varit viktig i de privata företagen, eftersom de alltid strävat efter att uppnå vinst och för det är nöjda kunder en viktig förutsättning.

5. De privata bolagen ser en större risk vad gäller förmågan att prestera till de nivåer konkurrenterna presterar än de offentliga gör.

Konkurrens och konkurrenter har länge varit viktiga faktorer att ta hänsyn till i den privata sektorn. Har ett företag inte lyckats prestera lika bra som sina konkurrenter (eller bättre) har företaget inte klarat sig. Vinsten har alltid varit viktig för att man ska kunna tillfredsställa ägarna och det är nödvändigt att man klarar av att tillverka eller sälja sina tjänster till ett konkurrenskraftigt pris. De kommunala bolagen har däremot tidigare till viss del varit skattebaserade och drivits som monopolverksamheter och därmed har de inte varit utsatta för konkurrens på samma sätt som de privata bolagen har. De har inte haft samma krav på sig att prestera på topp hela tiden. Att ställa om från denna typ av finansiering till att helt leva efter marknadens villkor tar tid och vi tror att de kommunala bolagen på vissa områden inte har kommit ikapp sina privatägda motsvarigheter.

4. Empirisk metod

I kapitlet kommer vi att förklara hur vi gått tillväga för att samla in den information som behövs för att testa våra hypoteser. Vi har förutom dokumentstudier även genom en kvantitativ studie gjort ett enkätutskick till 50 offentliga och 50 privata företag i hela Sverige.

4.1 Undersökningens metod

4.1.1 Kvantitativ studie

Den kvantitativa studien är relevant för undersökningen i vår uppsats. Genom vår enkät kan vi nå ett stort antal företag och då variablerna är numeriskt mätbara kan vi få en bra överblick över ett stort antal objekt efter bearbetning i SPSS.

Den kvantitativa metoden bygger historiskt sett på ett ideal om en förutsättningslös och objektiv vetenskap. Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade än kvalitativa. Metoden definierar vilka förhållanden som är av särskilt intresse utifrån den frågeställning man valt. Metoden avgör också vilka svar som är tänkbara. Statistiska mätmetoder spelar en central roll i analysen av kvantitativ information. Den kvantitativa metoden är lämplig om man utifrån urvalet vill säga något om den grupp urvalet gäller eller om man vill ha ett tvärsnitt av den företeelse man studerar för att kunna göra jämförelser och undersöka samband (Holme & Solvang, 1997).

4.1.2 Primärdata – enkät

Insamling av primärdata har genomförts via enkäter eller en s.k. survey-undersökning. I survey-undersökningar har man ett förbestämt förhållande som man vill gå ut och undersöka och detta är en typisk kvantitativ undersökningsform. Om en totalundersökning inte är möjlig måste man göra ett urval ur sin utsedda målpopulation. Ur denna vill man kunna dra slutsatser och/eller få fram information som hela målpopulationen kan representera. Möjligheterna till att kunna dra säkra slutsatser bestäms av hur stor målpopulationen är, hur stort urval som undersökts, själva undersökningsarbetet (förberedelser, genomförande mm.) och bortfall etc. I survey-undersökningen förutsätts att samtliga respondenter får likadana frågor. Resultatet som fås fram i en survey-undersökning åskådliggörs i form av tabeller och diagram som påvisar fördelningen av svarsmöjligheter på respektive svarsgrupp (Lekwall & Wahlbin, 1993).

Vid användning av enkät sker kontakten med den tillfrågade via introduktionsbrev, frågeformulär och påminnelser. Detta kräver bra ordval, tydliga hoppinstruktioner och bra frågeutformning för att uppgiftslämnaren ska bli motiverad att svara (Ahtiainen & Japec, 1997).

Vi har valt att använda oss av enkäter i vår studie eftersom det passar in på vårt val av ämne och dess målpopulation. Dessutom vill vi få en generell och bred bild av

ämnesområdet. Vi vill även ha möjligheten att åskådliggöra resultatet i tabeller och diagram. De typer av undersökningar som vi valt bort är fallstudier, tidsseriestudier och experimentella undersökningar m.fl.

Vi har använt oss av en enkät med tillhörande introduktionsbrev (se bilaga 2-5) som skickats ut via brev. Innan denna skickades ut till företagen som ingick i vår undersökning skickade vi ut några provenkäter för att se om frågorna fungerade, dvs. inte missuppfattades eller var oklara. Vi lät också en statistiker titta på den. Enkäten justerades en aning efter detta. Därefter skickades enkäten ut till vårt egentliga urval. Då en vecka gått genomförde vi telefonintervjuer med ett slumpmässigt urval av de som ännu inte hade svarat.

4.1.3 Sekundärdata – dokumentstudier

Sekundärdata i form av litteratur har primärt samlats in för att skapa en bra grundförståelse för ämnet. Detta har skett på Högskolan i Kristianstad. Utöver detta har litteratur fjärrlånats och information har sökts genom artikelsök i olika databaser som t.ex. Affärsdata. Vi har även sökt via sökportaler på Internet. Då detta skett har vi använt oss av sökord som ”risk”, ”risk management” och ”riskhantering” m.fl. Vi har även hittat ytterligare litteratur och information genom den funna litteraturens och artiklarnas källförteckningar.

4.2 Undersökningsansats

4.2.1 Urval

Undersökningens population bestod ursprungligen av kommunala och privata bolag i Sverige. Eftersom syftet med vår undersökning var att undersöka (eventuella) skillnader i kommunala och privata bolags hantering av risker fick vi dock avgränsa oss till de branscher där kommunala bolag förekom. Av dessa branscher valde vi sedan ut de tre som vi bedömde som mest intressanta. Koderna till dessa branscher finns i *bilaga 1*. Efter dessa avgränsningar kvarstod 17.405 bolag i vår population. Vi utgick ifrån att det krävs en viss storlek för att en mer aktiv form av riskhantering ska vara aktuellt i ett bolag. Samtidigt ville vi inte ha med för stora företag i undersökningen. Syftet var ju att jämföra kommunala och privata verksamheter och kommunala bolag är generellt sett mindre än de privata. En för stor spridning i storleken på de verksamheter som skulle vara med i vår undersökning hade även kunnat resultera i en snedvridning av resultatet. Ett stort bolag har antagligen större förutsättningar än ett litet att ha en utvecklad riskhanteringsprocess. Vi valde antalet anställda som ett kriterium för att göra denna avgränsning av storleken. Till vår hjälp hade vi EU:s definition av små och medelstora företag (Europeiska gemenskapernas officiella tidning, 1996). Denna sätter den undre gränsen för antal anställda i ett medelstort företag till 50 anställda och den övre till 250 anställda. Ytterligare ett kriterium för att ett kommunalt bolag skulle få vara med i undersökningen var att det skulle ägas med bestämmande inflytande av kommunen, dvs. minst 50%. Utifrån dessa kriterier fann vi med hjälp av Affärsdatas databas (www.affarsdata.se) 238 bolag.

Vårt krav på antalet anställda medförde att de som hade mindre än 50 respektive mer än 250 anställda var populationens övertäckning. Genom att göra detta förutbestämda val och räkna bort dessa ur vår registerpopulation behövde de aldrig ingå i urvalet.

Undertäckning är något som man inte kan göra något åt. Detta kan vara sådana företag som passar in i våra kriterier och som egentligen tillhör vår målpopulation, men som inte finns med i registren vi söker i. Registret vi valde att söka i har dock ett omfattande innehåll och därför ges intrycket av att det uppfyller den information som vi var ute efter.

P.g.a. av tidsbrist och ekonomiska faktorer beslöt vi att endast utföra undersökningen på 100 av de framtagna företagen. Dessa skulle vara jämnt fördelade på kommunalt och privat. För att göra detta urval finns i litteraturen flera vedertagna metoder. För att man ska kunna generalisera resultaten och få ett så representativt urval som möjligt bör man enligt Körner och Wahlgren (1996) göra ett obundet slumpmässigt urval. Obundet slumpmässigt urval innebär att man slumpmässigt väljer ur hela populationen. Detta ger en mycket god representativitet och man får bättre spridning genom att alla på listan har en chans att komma med (Hartman, 1998). Man gör urvalet i princip på samma sätt som när man drar vinstlotter i ett lotteri. Obundet betyder just att man inte försöker styra urvalet i en viss riktning (Körner & Wahlgren, 1996). Med detta menas att varje enhet i populationen ska ha samma sannolikhet att komma med. Vi lät därför lotten avgöra vilka bolag som skulle få vara med i undersökningen. Vi höll på tills vi hade 50 kommunala och 50 privata bolag.

Ytterligare ett urval utfördes senare. Detta p.g.a. att många av de utvalda bolagen ej besvarade enkäten inom utsatt tid. Av de totalt 57 bolag som inte svarat valde vi genom slumpmässigt urval (på samma sätt som ovan) ut 25 bolag att ringa upp.

4.2.2 Enkätens utformning

Vid framställandet av enkäten har stort fokus hamnat på kopplingarna mellan enkät, hypoteser, teori och problemformuleringar. Dessa måste vara väl underbyggda. Vi har också arbetat mycket med att göra enkäten lätt att förstå, enkel att fylla i och inte alltför lång.

Enkäten kan sägas vara uppdelad i två delar. Den första delen, som omfattar frågorna 1-6, är av mer generell karaktär och behandlar risk och riskhantering ur ett mera allmänt perspektiv. Andra delen, som omfattar frågorna 7-13 går in mer specifikt på vårt valda ämnesområde, operationell risk.

Enkäten består alltså av totalt 13 frågor. Respondenten får till en början fylla i vilken befattning han eller hon har i bolaget. Trots att vi i samtliga fall adresserat enkäten till de utvalda bolagens VD kan det förekomma att någon annan än denna besvarar enkäten.

Fråga 1 avser att ge en bild av vilken syn bolagen har på själva riskbegreppet. Frågan har en direkt koppling till vår hypotes om de kommunala och privata bolagens olika syn på risk (hypotes 2). *Fråga 2* är en filterfråga för att skilja ut de bolag som aktivt bedriver riskhantering. De respondenter som inte arbetar med risk och riskhantering ska och kan heller inte besvara resten av frågorna i enkäten. För att få en liten fingervisning varför riskhantering inte ingår som en del i deras verksamhet har vi kompletterat frågan med en ruta där de respondenter som svarat nej ytterligare får utveckla sina svar. *Fråga 3-6* syftar till att ge en bredare bild av riskhanteringen, men är samtidigt av väldigt allmän karaktär. I *Fråga 7* har vi radat upp några av de mest förekommande operativa riskerna i den ekonomiska litteraturen. (DeLoach, 2000; FSA, 2002) Frågan är en av tyngdpunkterna i vår undersökning och är på ett eller annat sätt kopplad till samtliga hypoteser. Vi tror på signifikanta skillnader mellan kommunala och privata bolag i fokus på många av de operationella risker som vi tagit upp. *Fråga 8* är den andra tyngdpunkten i vår undersökning, som svarar på hur bolagens riskhanteringsprocess är uppbyggd. Här hoppas vi bl.a. få underlag för vår hypotes om att riskhanteringen är sämre utvecklad i de kommunala bolagen (hypotes 3). *Fråga 9-11* syftar till att ytterligare få underlag för det

som beskrivs i hypotes 3. *Fråga 12* är en kontrollfråga på att respondenten är konsistent i sina svar. Att respondenten svarar sanningsenligt och konsistent har stor betydelse för undersökningens tillförlitlighet och framtida användbarhet. Genom *Fråga 13* vill vi ytterligare knyta an till den operationella riskhanteringsprocessen. Alla frågor i enkäten syftar till att jämföra riskhanteringen som förekommer i litteraturen med den som bedrivs i verkligheten.

När man utvecklar svarsalternativ är det många saker man måste ta ställning till bl.a. hur många svarsalternativ som ska väljas, hur svarsalternativen ska utformas, om man ska ha öppna och/eller stängda frågor osv. Lekwahl & Wahlbin (1993) skriver att fem till sju svarsalternativ är att rekommendera vid användning av skalor. Vidare är "vet ej"-svarsalternativet något som inte rekommenderas. En fråga med svarsalternativet "vet ej" är en dålig fråga menar författarna. I vår enkät har vi helt undvikit att ge respondenten möjlighet att svara vet ej. Detta tvingar respondenten till att svara på frågorna. Nackdelen är att respondenten då kanske inte vill svara. I de frågor med svarsalternativ med skalor har vi valt att använda oss av en 5-gradig skala. Vi har försökt att använda oss av stängda frågor i så stor utsträckning som möjligt. En enkät med öppna frågor försvårar hanteringen av svaren avsevärt och kräver att vi har större resurser till vårt förfogande, speciellt i form av tid. Vi har dock inte helt lyckats utesluta öppna frågor. De öppna frågor som finns syftar emellertid mer till att ge en överblick av det område frågan omfattar än att utgöra underlag för en jämförelse.

För att skapa förutsättningar för en så hög svarsfrekvens som möjligt och få respondenterna att känna sig engagerade bifogade vi ett inledningsbrev till enkäten där vi presenterade vårt arbete och oss själva. Vi betonade att alla uppgifter som vi får från dem skulle behandlas konfidentiellt och gav dem möjligheten att kontakta oss om det var några oklarheter med enkäten eller om de hade några eventuella frågor.

4.2.3 Bortfallsanalys

Vid alla typer av undersökningar förekommer olika sorters bortfall. Vid surveyundersökningar innefattar bortfallet framförallt att man inte lyckas få in den *data* man behöver för att kunna genomföra undersökningen eller att man inte får in det *antal* svar som behövs för att kunna dra säkra slutsatser. Detta kan leda till ett snedvridet resultat. För att få en så bra svarsgrund som möjligt adresserade vi enkäten till den person vi ville skulle fylla i enkäten, dvs. den verkställande direktören på respektive företag. Då de utvalda företagen inte skickade tillbaka enkäterna gjordes en telefonintervju.

Bortfall är även vanligt vid bearbetningen av inkommen data, det kan ske vid registreringen, kodningen och vid granskningen. När man använder sig av företagsenkäter kan ett så kallat företagsbortfall drabba undersökningen. Detta innebär att företagen inte svarar så bra p.g.a. att arbetsbelastningen är hög, fel adressuppgift på företaget, olämplig tidpunkt, ägarbyte, låg prioritering m.m. Bortfallet innebär en försämrad kvalitet på undersökningen och leder fram till svårigheter i att dra slutsatser, dvs. det blir sämre precision i mätningen (Lekvall & Wahlbin, 1993).

Bortfallsrisken p.g.a. otydliga frågeställningar minimerade vi genom att vi lät en utvald grupp fylla i och ha synpunkter på enkäten innan den skickades till det egentliga urvalet. Detta för att kunna utreda om det fanns fel som behövde rättas till innan vi gjorde det stora utskicket till vår utvalda population. Risken att svaren var otydliga undvek vi genom att frågorna skulle besvaras med *ett* eller i vissa fall *flera* kryss. För att ytterligare

gardera oss mot eventuella bortfall gjordes ett inte alltför omfattande frågeformulär. Ett alltför krångligt och tidskrävande formulär gör nämligen att risken är stor att respondenterna ignorerar att fylla i det.

5. Empiriskt resultat & Analys

Kapitlet innehåller uppsatsens empiriska material samt en analys. Vi kommer till en början presentera resultatet och därefter kommer materialet att analyseras. I denna analys undersöker vi om hypoteserna kan falsifieras eller verifieras.

5.1 Struktur

Då vårt syfte är att undersöka och jämföra den generella och operationella riskhanteringen i *privat och offentlig sektor* kommer vi till en början att presentera resultatet av de båda verksamhetsformerna. I denna presentation redogör vi bl.a. för svarsfrekvens och bortfall. Vi har i samtliga fall ställt de båda verksamhetsformerna mot varandra. Därefter har vi gjort en analys för att se om våra hypoteser kan falsifieras eller verifieras. Materialet lades in och bearbetades i SPSS och ur det testade vi våra resonemang och drog sedan egna slutsatser.

5.2 Svarsfrekvens – Offentliga och Privata bolag

Av totalt 100 utskickade enkäter besvarades 43 stycken. Därefter ringde vi till ytterligare 25 slumpmässigt utvalda företag för att försäkra oss om att bortfallet inte avvek från de som hade besvarat enkätutskicket. Kontakten via telefon skedde endast en gång p.g.a. vårt pressade tidsschema. Genom dessa telefonintervjuer fick vi in ytterligare 5 svar vilket till slut gav oss en svarsfrekvens på 48% (För ytterligare redogörelse om urvalet se 4.2.1.). Av dessa var 26 stycken offentliga bolag och 22 stycken privata bolag. Dessa var även jämt fördelade mellan de olika branscherna. Detta kommer vi dock inte att gå närmare in på i analysen.

Tabell 5.1 Undersökningens svarsfrekvens uppdelat på offentliga och privata bolag.

VERKSAMHET					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OFFENTLIG	26	54,2	54,2	54,2
	PRIVAT	22	45,8	45,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Överlag var samtliga enkäter väl ifyllda. I de fall där de lät bli att fylla i vissa frågor använde vi oss av de svar de fyllt i. Därav värdet *missing* i några av våra tabeller.

5.3 Resultat

Fråga 1: Vilken är företagets syn på risk?

På *fråga 1* svarade 95,8%. Två offentliga företag lämnade frågan blank. De offentliga bolagen svarade i allt högre grad att risk är att något oönskat ska hända, dvs. de hade den mer generella synen på risk medan de privata bolagen oftare hade egna definitioner eller såg på risk som något matematiskt kvantifierbart (Se bilaga 6).

Fråga 2: Arbetar Ni med riskhantering i Ert företag?

Samtliga tillfrågade besvarade *fråga 2*. En liten, men märkbar, skillnad fanns. De offentliga svarade oftare nej på denna fråga än de privata gjorde. Ca 15% av de offentliga bolagen arbetade inte med risk medan samma svar gavs av 9% av de privata bolagen. Då svaret nej angavs bad vi företaget att fylla i varför och om planer på att införa riskhantering fanns. Svaren och tankar kring dessa kommer att tas upp i analysdelen (Se bilaga 6).

Fråga 3: Finns det någon dokumenterad riskpolicy i organisationen?

Andelen som avstod från att svara i *fråga 3* var 15%. Resultatet blev att lika många offentliga som privata bolag faktiskt har en riskpolicy. Anledningen till att sju företags svar saknas beror på att de antingen har valt att inte besvara frågan eller att de inte har någon renodlad riskpolicy utan istället en säkerhetspolicy eller annat (Se bilaga 6).

Fråga 4: Vem i organisationen bär det yttersta ansvaret för risktagandet i verksamheten?

Vad gäller *fråga 4* var det märkbart att ansvaret i de flesta fallen ligger på den verkställande direktören eller styrelsen. Två företag (ett offentligt och ett privat) svarade annan. I dessa fall angav man ledningsgruppen som den ansvarstagande. Man kan dock se en skillnad. I de privata företagen är ansvaret mer jämt fördelat mellan vd och styrelse medan det i allt större grad är den verkställande direktören som är den ansvarige i de offentliga bolagen. Andelen som avstod från att svara på denna fråga var ca 15% (Se bilaga 7).

Fråga 5: Hur utvecklad anser Ni att Er riskhantering är?

I *fråga 5* låg andelen som valde att inte svara upp emot 20%. Inget av bolagen ansåg sig ha en dåligt utvecklad riskhantering (1 på skalan). Däremot kan man se att en större procentandel av de privata företagen anser sig ha en ganska väl eller mycket väl utvecklad riskhantering. 60% av de privata bolagen har angett 4-5 på skalan medan endast ca 42% av de offentliga bolagen anser sig ligga lika högt. En allt större andel av de offentliga företagen, nästan 50%, anser sig ligga mitt emellan (3 på skalan). Något annat som är nämnvärt är att om man tittar på de som anser sig ha en ganska dåligt utvecklad riskhantering är den privata andelen återigen något större än den offentliga (Se bilaga 7).

Fråga 5b: Hur hanteras företagets riskhantering?

Även *fråga 5b* har underförstått att göra med hur utvecklad företagets riskhantering är. 12,5% (6 företag) avstod från att svara. De offentliga bolagen ligger aningen över de privata i antal både vad gäller att man hanterar den separat *och* integrerat med övrig styrning. Detta tyder på stora skillnader i utvecklingen inom den offentliga verksamhetsformen. De privata företagen hanterar riskhanteringen i större grad som en del av det dagliga arbetet (Se bilaga 7).

Fråga 6: Skapades ramverket (*grundkonstruktionen*) för riskhanteringsprocessen internt eller via assistans av externa konsulter?

14,6% av de respondenter som besvarat enkäten avstod från att svara på *fråga 6*. Bland de som svarat kan man skönja en liten skillnad om bolaget drivs i privat eller offentlig regi. Andelen bolag som skapat ramverket internt är högre bland de privata bolagen (73,7%) än bland de offentliga (68,2%) (Se bilaga 7).

Fråga 7: Hur mycket fokuserar Ni på de nedanstående *operationella* riskerna i Er verksamhet?

De risker som undersöktes i *fråga 7* var: kunder, personal, kunskapskapital, produkt/tjänsteutveckling, ineffektivitet, prestationsgap, avbrott i produktionen, fel i produkter eller tjänster, miljö, hälsa och säkerhet, varumärkeskänslighet och outsourcing. För att närmare studera svarsfrekvensen *se bilaga 8*.

Av de privata bolagen har 80% uppgivit att de har ett stort fokus (4 eller 5) på kunder. Samma siffra bland de offentliga bolagen är 81,9%. Inget av de privata bolagen har uppgivit att man har ett litet fokus på kunder (1 eller 2). Av de offentliga bolagen har däremot 4,5 % svarat att de sätter ett litet fokus på denna risk.

75% av de privata bolagen sade sig lägga stort fokus vid *personalen*, mot 59,1% hos de offentliga.

63,6% av de offentliga bolagen uppger att de har ett stort fokus på *kunskapskapitalet*. Motsvarande siffra hos de privata bolagen är 50%. Ett litet fokus på kunskapskapitalet återfinns i 5% av de offentliga och 20% av de privata bolagen.

Av de privata bolagen uppger 45% att de sätter ett stort fokus på *produkt/tjänsteutveckling*. Motsvarande siffror för den offentliga sektorn är 68,5%.

75 % av de privata bolagen sade sig lägga stort fokus vid *ineffektivitet* och de risker detta innebär mot endast 54,6% av de offentliga.

65% av de privata och 40,9% av de offentliga verksamheterna uppger att de har ett stort fokus på *prestationsgapet*.

Avbrott i produktionen har ett stort fokus i 52,3% av de offentliga och 65% av de privata bolagen.

På *fel i produkter och tjänster* har en stor andel av de undersökta bolagen, både offentliga och privata, ett stort fokus. I de offentliga verksamheterna är siffran 72,8% och i de privata verksamheterna 78,9%. Inget av de offentliga bolagen uppger att de har ett litet fokus på denna risk medan 10,5% av de privata gör det. Spridningen på fokus är därmed större i de privata bolagen än i de offentliga.

Miljön fokuseras i ungefär samma utsträckning i både offentliga och privata bolag. Av de privata verksamheterna har 63,2% ett stort fokus på miljön medan samma siffra för de offentliga motsvarigheterna är 59,1%. Största skillnaden mellan de två sektorerna består i att de privata återigen visar en större spridning i vilket fokus de har.

Hälsa och säkerhet är den operationella risk i undersökningen som åtnjuter störst fokus. I den offentliga sektorn är den andel som säger sig sätta ett stort fokus på denna risk hela 91% medan siffran är något lägre i den privata sektorn, 79%. 15,8% av de privata bolagen säger sig även ha ett lågt fokus på denna risk, medan motsvarande siffra bland de offentliga är 0%. Hälsa och säkerhet är därmed den klart viktigaste risken för de offentliga bolagen, i alla fall om man tittar på hur mycket man fokuserar på denna risk.

68,1% av de offentliga och 47,4% av de privata verksamheterna uppger att de har ett stort fokus på *varumärkeskänslighet*. Ett litet fokus på denna risk återfinns i 15,8% av de privata bolagen medan inget bland de offentliga bolagen uppger detta fokus.

Outsourcing är den operationella risk som överlag åtnjuter minst fokus. Endast 23,8% av de offentliga bolagen och 33,3% av de privata bolagen har uppgivit att de ger denna risk ett stort fokus. Andelen som ger outsourcing ett litet fokus är desto större, 47,7% av de offentliga och 38,9% av de privata bolagen.

(För ytterligare information om företagens fokus på ovanstående risker, *se bilaga 9*.)

Fråga 8: Vilka moment ingår i Er operationella riskhanteringsprocess?

I fråga 8 skulle respondenterna kryssa för *samtliga* moment som ingår i deras riskhanteringsprocess. De olika momenten är hämtade från den litteratur i vår teoretiska referensram (kapitel 3) som behandlar riskhantering. Av respondenterna valde 12,5% att ej besvara denna fråga (Se bilaga 9-11 för redovisning av samtliga moment i fråga 8.).

Identifiering av risker är något som förekommer i de flesta bolag. 91% av de offentliga verksamheterna uppger att de arbetar aktivt med att identifiera risker medan samma siffra bland de privata verksamheterna är 100%.

Även analys av risker är något som är relativt vanligt förekommande, både bland privata och offentliga verksamheter. Dock ej i lika hög grad som med riskidentifiering. 75% av de privata bolag som besvarat frågan uppger att de analyserar risker och risksituationer, vilket är något högre än motsvarande andel för de offentliga bolagen (68,2%).

Bedömning och utvärdering av risker förekommer i större utsträckning i privata bolag än i offentliga. 90% av de privata bolagen uppger att bedömning och utvärdering av risker är ett moment som ingår i deras riskhanteringsprocess. Samma siffra för de offentliga bolagen är 63,6%.

Utvecklandet av riskparametrar är undermåligt i både de offentliga och privata bolagen. Momentet återfinns bara i 27,3% av de undersökta offentliga bolagen och i 30% av de privata.

Privata bolag har i större utsträckning än de offentliga bolagen en uppbyggd process för riskbehandling, som innefattar allt från kontroll, att undvika risker och risksituationer till överföring av risk och riskfinansiering. Riskbehandling förekommer enligt respondenternas svar i 75% av de privata bolagen och 50% av de offentliga.

Knappt två tredjedelar av respondenterna uppger att rapportering av information relaterad till risk och riskhanteringsprocessen ingår i deras riskhanteringsprocess. Bland de privata är siffran 65% och bland de offentliga 62,2%.

Övervakning och uppföljning av risker och risksituationer är vanligt förekommande bland de privata bolagen där 90% av de svarande har angett att detta moment ingår i deras riskhanteringsprocess. I de offentliga bolagen är samma siffra betydligt lägre, 63,6%.

Fråga 8b: Sker utvärdering och uppföljning av den operationella riskhanteringen?

I fråga 8b har 83,3% av respondenterna besvarat frågan. Det finns en liten skillnad i utfallet mellan de offentliga och privata bolagen. De privata bolagen har svarat ja i 89,5% av fallen medan de offentliga svarat ja i 81% av fallen (Se bilaga 11).

Fråga 8c: Har ni olika mätparametrar för att klassificera graden av riskerna?

På fråga 8c har 81,3% av respondenterna valt att besvara frågan. Resultatet visar tydligt på skillnader mellan offentliga och privata bolag. Endast en fjärdedel (25%) av de offentliga bolagen uppger att de har mätparametrar i bolaget medan nästan hälften (47,4%) uppger att de har det i de privata bolagen (Se bilaga 12).

Fråga 9: Vem ansvarar för identifieringen av de operationella riskerna?

18,8% valde att inte besvara fråga 9. I de offentliga företagen är det till väldigt stor del den verkställande direktören som är ansvarig, men ett fåtal har angett annan ansvarig. I de privata bolagen är ansvaret lika fördelat mellan vd och annan. Exempel på annan är: produktionschef, produktionssamordnare, förvaltningschef, skyddsingenjör, områdesansvarig mm (Se bilaga 12).

Fråga 10: Är Ni nöjda med hur de operationella riskerna hanteras?

I fråga 10 har företagen fått gradera hur nöjda de är med hur riskhanteringen med de operationella riskerna hanteras. De privata företagen har i väldigt hög grad angett det näst högsta alternativet (en fyra). De offentliga företagen är medelmåttigt nöjda med sin riskhantering. 14,3% valde att inte svara på denna fråga (Se bilaga 12).

Fråga 11: Görs en separat operationell riskprofil?

För att få en bild över hur pass många i respektive sektor som gjorde en separat operationell riskprofil ställde vi fråga nr 11. De offentliga bolagen gjorde ingen separat operationell riskprofil alls. I de privata bolagen var det bara ett fåtal som gjorde en separat operationell riskprofil. 16,7% besvarade inte frågan (Se bilaga 13).

Fråga 12: Är riskerna kring kunskapskapitalet viktigare än riskerna kring personalen?

Fråga 12 ställdes för att vi skulle få en uppfattning om hur pass viktig personalen är för företagen. Majoriteten av de båda sektorerna ansåg inte att riskerna kring kunskapskapitalet är viktigare än riskerna kring personalen. Även här valde en del att inte besvara frågan (18,8%), med motiveringen att de bl.a. inte såg motsatsförhållandet mellan faktorerna och liknande (Se bilaga 13).

Fråga 13: Hur länge har det funnits en strukturerad process för den operationella riskhanteringen i företaget?

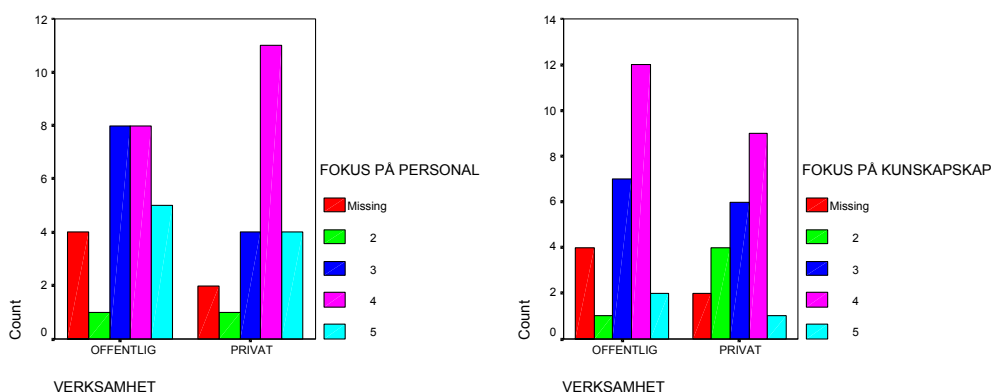
I fråga 13 visade det sig att de privata företagen haft en strukturerad process under längst tid. Av de offentliga bolagen hade 33% haft en strukturerad riskhanteringsprocess under de senaste 3 åren medan 33% bara hade haft det i mindre än ett års tid. Ett fåtal hade haft det under en längre period (3 stycken i 3-5 år respektive 4 stycken i mer än 5 år). 7 stycken (37%) av de privata bolagen hade haft en strukturerad riskhanteringsprocess i mer än fem år. Den största delen, 42,1%, hade arbetat med detta under 1-3 år. 16,7% valde att inte besvara frågan (Se bilaga 13).

5.4 Analys

5.4.1 Test av våra hypoteser

Test av hypotes 1: *Störst fokusering av de operationella riskerna läggs på riskerna kring personalen.*

Då samtliga fall i vår undersökning är mer eller mindre tjänsteföretag är det rimligt att anta att fokus på personalen och kunskapskapitalet är stort eftersom hela företaget byggs upp av just personalen och deras kunskaper. Fokus bör därför vara större på dessa risker än på själva tillverkningen eller miljön etc.



Som man kan se i ovanstående diagram har majoriteten av bolagen ett ganska stort eller stort fokus på personal och kunskapskapital (59,1% av de offentliga bolagen och 75% av de privata vad gäller personal och 63,7% av de offentliga bolagen och 50% av de privata vad gäller kunskapskapitalet), men om man sätter detta i jämförelse med andra operationella risker ser man tydligt att det finns större fokus på många av dessa. För att ge en tydligare bild av detta har vi sammanställt svarsfrekvensen på skalorna i nedanstående tabeller. Eftersom det i många fall är olika antal som har besvarat frågorna har vi, för att tydliggöra skillnaderna, även räknat ut procenten.

Fokus - Offentliga	1	2	3	4	5	Totalt
Kunder	0	4,5% (1)	13,6% (3)	45,5% (10)	36,4% (8)	22
Personal	0	4,5% (1)	36,4% (8)	36,4% (8)	22,7% (5)	22
Kunskapskapital	0	4,5% (1)	31,85% (7)	54,55% (12)	9,1% (2)	22
Produkt/Tjänsteutveckling	0	9,1% (2)	22,7% (5)	54,55% (12)	13,65% (3)	22
Ineffektivitet	0	4,5% (1)	40,9% (9)	36,4% (8)	18,2% (4)	22
Prestationsgap	0	13,6% (3)	45,5% (10)	27,3% (6)	13,6% (3)	22
Avbrott i produktionen	9,5% (2)	9,5% (2)	28,6% (6)	33,3% (7)	19,1% (4)	21
Fel i produkter och tjänster	0	0	27,3% (6)	45,4% (10)	27,3% (6)	22
Miljö	0	9,1% (2)	31,8% (7)	22,7% (5)	36,4% (8)	22
Hälsa och säkerhet	0	0	9,1% (2)	45,45% (10)	45,45% (10)	22
Varumärkeskänslighet	0	0	31,8% (7)	54,6% (12)	13,6% (3)	22
Outsourcing	4,8% (1)	42,8% (9)	28,6% (6)	23,8% (5)	0	21

Fokus – Privata	1	2	3	4	5	Totalt
Kunder	0	0	20% (4)	50% (10)	30% (6)	20
Personal	0	5% (1)	20% (4)	55% (11)	20% (4)	20
Kunskapskapital	0	20% (4)	30% (6)	45% (9)	5% (1)	20
Produkt/Tjänsteutveckling	0	5% (1)	50% (10)	25% (5)	20% (4)	20
Ineffektivitet	0	5% (1)	20% (4)	60% (12)	15% (3)	20
Prestationsgap	0	20% (4)	15% (3)	50% (10)	15% (3)	20
Avbrott i produktionen	5% (1)	15% (3)	15% (3)	30% (6)	35% (7)	20
Fel i produkter och tjänster	0	10,5% (2)	10,5% (2)	52,65% (10)	26,35% (5)	19
Miljö	5,3% (1)	5,3% (1)	26,2% (5)	31,6% (6)	31,6% (6)	19
Hälsa och säkerhet	0	15,8% (3)	5,3% (1)	47,5% (9)	31,5% (6)	19
Varumärkeskänslighet	0	15,8% (3)	36,8% (7)	31,6% (6)	15,8% (3)	19
Outsourcing	22,2% (4)	16,7% (3)	27,8% (5)	33,3% (6)	0	18

I båda verksamhetsformerna kan vi se att fokus på t.ex. kunder, fel i produkter och tjänster, miljö och hälsa och säkerhet är större och i högre grad ligger på 4 och 5 på skalan (dvs. har ett ganska stort eller stort fokus på den aktuella risken) än vad fokus på personal och kunskapskapital gör.

80% av de privata bolagen och ca 82% av de offentliga bolagen graderar fokus på kunderna högt (4-5 på skalan). För fel i produkter och tjänster ligger de offentliga på 72,7% och de privata på ca 79%. Även miljön har ett stort fokus bland respondenterna. Den risk som har störst fokus i undersökningen är hälsa och säkerhet. Hela 91% av de offentliga bolagen har graderat detta på 4-5 på skalan. Även de privata bolagen anser detta vara viktigt. Motsvarande siffra för dessa företag är 79%.

Det verkar alltså som att trots att de undersökta företagen är tjänsteföretag så väger fokus på faktorer som man skulle kunna tro var tillverkningsföretagens högsta fokus tyngre än det företagen är uppbyggda av, dvs. personalen och dess kunskaper. Någon större skillnad mellan de båda verksamhetsformerna finns inte. De privata företagen fokuserar något mer på personalen medan de offentliga företagen lägger större fokus vid kunskapskapitalet.

I samband med denna hypotes tog vi med en kontrollfråga (Är riskerna kring kunskapskapitalet viktigare än riskerna kring personalen?) för att se om respondenterna var konsekventa i sina svar. Vid första anblicken ser det ut som kunskapskapitalet inte är viktigare än personalen.

**VERKSAMHET * ÄR RISKER KRING KUNSKAPSKAP
VIKTIGARE ÄN PERSONAL**

		ÄR RISKER KRING KUNSKAPSKAP VIKTIGARE ÄN PERSONAL		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	14 (66,7%)	7 (33,3%)	21
	PRIVAT	15 (83,3%)	3 (16,7%)	18
Total		29 (74,4%)	10 (25,6%)	39

Vid närmare granskning visar det sig dock att många inte är konsekventa i sina svar. Vid en jämförelse av hur respektive företag graderade sitt fokus på de båda riskerna personal och kunskapskapital i fråga 7 kan man se att många har besvarat kontrollfrågan så att den säger motsatsen till den graderingen. Av de 39 som besvarade frågan stämmer bara 14 helt överens med hur de graderat riskerna i fråga 8. Av dessa säger 12 stycken att kunskapskapitalet inte är viktigare än personalen, medan endast 2 säger att det är viktigare. 12 stycken av svaren stämmer inte alls. Då man satt samma gradering på de båda riskerna och svarat nej är detta en tolkningsfråga. De som svarat nej kan antingen mena att personalen är viktigare vilket i så fall gör att deras svar inte stämmer överens. Nu kan vi emellertid inte kontrollera att så är fallet. Det kan nämligen också vara så att de svarat nej för att de anser att de är lika viktiga och därför ligger på samma nivå. 13 stycken av företagen har besvarat frågan på detta vis (Se bilaga 14 för en sammanställning.).

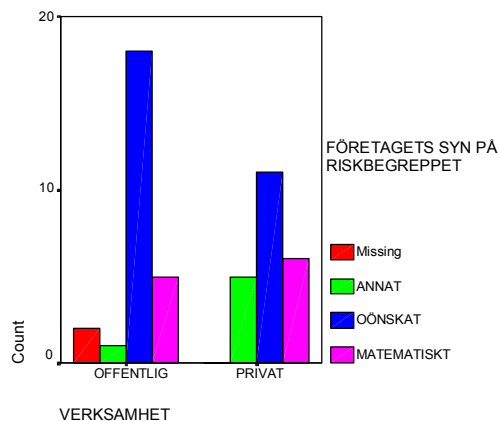
Efter en genomgång av materialet kan vi alltså se en tendens till att företagen, både de offentliga och privata, ställer högre fokus på risker som kunder och på sådant som kan skada deras anseende eller göra dem skadeståndsskyldiga än vad de gör på personalen och kunskapskapitalet. På dessa grunder anser vi att vår hypotes om att våra undersökta företag sätter riskerna kring personal och kunskapskapital i störst

fokus ska falsifieras. Det finns inget som bevisar att de två riskerna är viktigast eller viktigare än andra operationella risker i de undersökta bolagen.

Test av hypotes 2: Det finns skillnader mellan de offentliga och privata bolagens syn på riskbegreppet.

VERKSAMHET * FÖRETAGETS SYN PÅ RISK

		FÖRETAGETS SYN PÅ RISK			Total
		ANNAT	OÖNSKAT	MATEMATISKT	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	1 (4,2%)	18 (75%)	5 (20,8%)	24
	PRIVAT	5 (22,7%)	11 (50%)	6 (27,3%)	22
Total		6 (13%)	29 (63%)	11 (23,9%)	46



Som de ovan angivna objekten visar finns det tydliga skillnader i synen på riskbegreppet hos de båda sektorerna. Synen på riskbegreppet, att någon önskad händelse ska inträffa, är störst inom den offentliga sektorn. 75% av de offentliga bolagen har detta synsätt. Den privata sektorn anger också detta alternativ som det vanligaste synsättet, men andelen uppgår där till endast 50%. I kategorin där riskbegreppet innebär något matematiskt kvantifierbart är de båda sektorerna ganska jämspelade i sitt synsätt. Det som främst skiljer de båda sektorerna åt är att de privata bolagen i högre grad anger andra alternativ på hur de ser på riskbegreppet i sin verksamhet. Hela 23% av de privata bolagen har angett ett annat alternativ till sin syn på riskbegreppet. Samma siffra för de offentliga bolagen är endast 4,2%.

De privata bolagens egna definitioner kan vara allt från mer generella definitioner som t.ex. "Risk ska förebyggas" till mer matematiska definitioner. "Sannolikhet * konsekvens = risk" är en. Utöver detta ser man mer utarbetade definitioner som gäller just för det specifika företaget. Ytterligare två definitioner som är värda att nämnas i sammanhanget är: "En affärsrisk utgörs av ett hot eller en händelse som minskar företagets förmåga att nå sina mål" och "Risk = sannolikhet och konsekvens av en (önskad) händelse".

De privata bolagen anger alltså flera olika alternativ till sitt sätt att se på begreppet risk. Dessa är eventuellt mera anpassade för just deras respektive verksamheter. Detta kan också tyda på att begreppet risk är mer bearbetat och inarbetat i företaget och att man börjat se risktänkandet som en del i företagets styrning. Det är också märkbart att de privata bolagen har en mer proaktiv syn på riskbegreppet.

På ovanstående grunder kan hypotes 2 inte falsifieras eftersom skillnaderna i att se på begreppet risk ganska tydligt skiljer sig åt mellan de olika sektorerna.

Test av hypotes nr 3: *De privata bolagen har en bättre utvecklad arbetsprocess för riskhanteringen än vad de offentliga har.*

Vår hypotes om bättre utvecklad arbetsprocess för riskhanteringen i privata företag grundas bl.a. på hur de båda verksamhetsformerna tidigare finansierades. De privata bolagen har alltid levt med vinstbegreppet, medan de offentliga bolagen till viss del varit skattebaserade och haft en starkt ekonomisk stomme att luta sig mot när det gått dåligt. För att undersöka detta lät vi bolagen till en början själva ange i hur pass stor grad de tyckte att deras riskhanteringsprocess var utvecklad. De fick i denna fråga gradera sin riskhanteringsprocess från 1-5 där 5 motsvarade en väl utvecklad sådan.

VERKSAMHET * HUR UTVECKLAD ÄR RISKHANTERINGEN

	HUR UTVECKLAD ÄR RISKHANTERINGEN				Total
	GANSKA DÄLIG	MELLAN	GANSKA VÄL	VÄL UTVECKLAD	
VERKSAMHET OFFENTLIG	2 (10,5%)	9 (47,4%)	6 (31,6%)	2 (10,5%)	19
PRIVAT	3 (15%)	5 (25%)	8 (40%)	4 (20%)	20
Total	5 (12,8%)	14 (35,9%)	14 (35,9%)	6 (15,4%)	39

20% av de privata bolagen anser att de har en väl utvecklad arbetsprocess för riskhanteringen. Om man dessutom lägger till de bolag som anser sig ha en ganska väl utvecklad process (gradering 4) motsvarar dessa 60% av de privata bolagen. Samma siffra för de offentliga bolagen är 42,1%. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att de privata bolagen i större utsträckning än de offentliga anser sig ha en väl utvecklad riskhanteringsprocess.

Om man väger in ytterligare en aspekt till i analysen, den som berör hur själva riskhanteringen hanteras i verksamheterna, så visar denna att de privata bolagen i lika stor utsträckning som de offentliga bolagen har sin hantering integrerad med övrig styrning i sin verksamhet. Detta tyder på att de båda har en bra hantering av sin riskhanteringsprocess. 55% av de privata bolagen har hanteringen integrerad med övrig styrning medan motsvarande siffra för de offentliga bolagen är 59%. Att ha sin riskhanteringsprocess integrerad i sin verksamhet innebär, som vi tidigare tagit upp i teoridelen (kapitel 3), att riskhanteringen är involverad i och genomsyrar hela verksamheten samt att man väger in de riskaspekter som kretsar kring varje enskild affärshändelse vid arbetet i verksamheten; beslutstagandena, produktionen mm. (Se bilaga 7 för samtliga svar.)

Sammanfattning på analyskriterierna som grundar testningen av hypotes nr 3:

	Offentlig	Privat
Välutvecklad (4-5 på skalan)	42%	60%
Integrerad process	59%	55%

Tyngdpunkten i vår undersökning ligger på de moment som ingår i de olika bolagens riskhanteringsprocess och är således en av de viktigaste frågorna för att testa vår hypotes om en bättre utvecklad arbetsprocess för riskhantering i privata bolag. Bedömningen grundar sig på antalet moment som ingår i riskhanteringsprocessen hos de både sektorerna. Samtliga moment finns hos en större andel privata bolag än offentliga (Se nedanstående tabell.). Detta visar tydligt att de privata bolagens riskhanteringsprocess är mer utvecklad än de offentliga bolagens (För utförligare information se bilaga 9-11.).

Moment som ingår i riskhanteringsprocessen:		
	Offentlig	Privat
Riskidentifiering	91%	100%
Riskanalys	68,2%	75%
Riskbedömning/utvärdering	63,6%	90%
Utveckling av riskparametrar	27,3%	30%
Riskbehandling	50%	75%
Rapportering	62,2%	65%
Övervakning/Uppföljning	63,3%	90%
Kontrollfrågor:		
Riskparametrar finns	20%	47%
Utvärdering/uppföljning	Ja	Ja

Vi valde även att ta med två stycken kontrollfrågor i samband med frågan om de olika momenten.

Kontrollfrågan angående mätparametrarna visar ett något annorlunda resultat än originalfrågan.

Skillnaden är här större. De privata bolagen använder sig av olika mätparametrar (dvs. olika mätsiffror och graderingar för att kunna skapa en uppfattning om riskerna och dess påverkan för verksamheten) i betydligt större utsträckning än de offentliga gör. 47,4% av de privata bolagen använder sig av mätparametrar medan samma siffra bland de offentliga uppgår till 20% (Se bilaga 11 för utförligare information.).

Resultatet i den andra kontrollfrågan skiljer sig också ganska mycket från originalfrågans utfall. Resultatet visar visserligen att bolagen i de båda sektorerna är duktiga på att göra utvärderingar och uppföljningar vilket gör att riskhanteringsprocessen inte stagnerar i bolagen utan hela tiden utvecklas. Men det finns inget som säger att de privata bolagen på något sätt skulle vara bättre utvecklade, vad gäller dessa moment, än de offentliga är (Se bilaga 12 för utförligare information.).

För att ytterligare skapa oss en bild över bolagens riskhantering tog vi även reda på om de hade en dokumenterad riskpolicy. Det visade sig att 55% av de privata bolagen och 57% av de offentliga bolagen har en riskpolicy. Vi ser således inga större skillnader i utvecklingen vad gäller detta.

	Offentlig	Privat
Riskpolicy	Ja	Ja
Separat riskprofil	Nej	Nej/delvis (ca 10%)
Hur länge har riskhanteringen funnits?		
Mindre än ett år	33%	5%
Ett till tre år	33%	42%
Mer än tre år	33%	53%

Frågan som gäller huruvida de gör en separat operationell riskprofil visade att inget av de offentliga bolagen och bara ett fåtal av de privata gjorde en sådan. Detta visar alltså inte heller på någon tydlig skillnad mellan de båda verksamhetsformerna eller påvisar att de privata företagen skulle vara mer utvecklade än de offentliga företagen. Möjligen kan man dra slutsatsen att ett fåtal av de privata företagen åtminstone har börjat gå in på djupet och tränga längre ner i de operationella riskerna (Se bilaga 13 för utförligare information.).

För att bedöma hypotesen undersökte vi också hur pass länge det funnits en riskhanteringsprocess i respektive bolag. Resultaten visar att det funnits längre inom den privata sektorn. Majoriteten, eller 67% av de offentliga bolagen, har arbetat med riskhantering under kortare tid än tre år. En del av de privata bolagen har inte heller arbetat med riskhanteringen särskilt länge, men en stor del har arbetat aktivt med att hantera risker i över 5 år. Vi kan dock inte med säkerhet tolka dessa tidsaspekter som att ju längre man haft en riskhanteringsprocess desto mera utvecklad är den. För att kunna dra en sådan slutsats skulle vidare forskning behövas. I den skulle man behöva gå in mera på djupet på hur pass utvecklad respektive bolags riskhanteringsprocess är i relation till hur många år man haft den. Det kan ju vara så att även om ett bolag har haft en riskhanteringsprocess länge kanske den inte fungerar lika bra än en som bara funnits under en kortare tid (Se bilaga 13 för utförligare information.).

Av de 48 företag, som besvarat enkäten, var det 15% av de offentliga och 9% av de privata bolagen som inte arbetade med riskhantering överhuvudtaget. Av dessa var det överraskande de offentliga företagen som i störst grad höll på att införa detta. Ofta

gjordes detta i samband med införandet av en ISO-certifiering eller dylikt. Anledningen till att de privata bolagen inte arbetade med riskhantering var att de inte hade ansett att det var nödvändigt eller att de inte hade några bra verktyg för det. Då vi frågade om de hade planer på att införa det svarade förvånansvärt majoriteten att de *inte* hade några planer på att införa detta.

Utifrån det resonemang som vi fört kan vi inte helt och hållet falsifiera vår hypotes. Vi kan dock inte heller verifiera den, eftersom de offentliga bolagen på många områden ligger på samma nivå som de privata bolagen. Vi kan dock se att de privata företagen både anser sig ha en bättre utvecklad riskhantering, samtidigt som de oftast har arbetat med riskhantering under längre tid. Detta betyder emellertid inte att riskhanteringen nödvändigtvis *är* bättre utvecklad. Det som tyder på att vår hypotes stämmer är att de privata bolagen i högre grad och i större utsträckning använder sig av fler moment i riskhanteringsprocessen. Det finns alltså skäl som visar att de privata bolagens riskhanteringsprocess är något mera utvecklad i de privata än i de offentliga bolagen.

Test av hypotes 4: *De privata bolagen sätter större fokus på kunderna än de offentliga gör.*

Fokus – Offentliga	1	2	3	4	5	Totalt
Kunder	0	4,5% (1)	13,6% (3)	45,5% (10)	36,4% (8)	22
Fokus – Privata	1	2	3	4	5	Totalt
Kunder	0	0	20% (4)	50% (10)	30% (6)	20

Som ovanstående tabell visar är fokus på kunderna relativt lika i de båda sektorerna. Det är t.o.m. så att en större andel av de offentliga bolagen sätter högsta möjliga fokus på kunderna (36,4% mot 30% för de privata). De skillnader man kan urskilja består i spridningen. Medan de offentliga uppvisar det största fokus på kunderna uppvisar de också det lägsta. Bland de privata är fokus mera koncentrerat.

Resultatet strider i viss mån mot den allmänna uppfattningen inom den ekonomiska litteraturen och den referensram som redovisats tidigare i teoridelen, som säger att privata bolag är mer kundorienterade än sina offentliga motsvarigheter.

Varför blir då resultatet så här? En förklaring kan vara att de privata bolagen är väldigt lika de offentliga i sin uppbyggnad och organisationsstruktur i de undersökta branscherna. Skillnader (större sådana) hade kanske kunnat påvisas om man valt att undersöka privata bolag i andra branscher. En annan förklaring kan vara att de offentliga bolagen numera har hunnit ifatt de privata bolagens försprång på området eller att de privata bolagen helt enkelt blivit sämre på att hantera dessa riskerna.

Eftersom vi inte har kunnat påvisa några signifikanta skillnader i offentliga och privata bolags fokus på kunder falsifieras hypotes 4.

Test av hypotes 5: *De privata bolagen ser en större risk vad gäller förmågan att prestera till de nivåer konkurrenterna presterar än de offentliga gör.*

Vi har valt att avgränsa oss till den operativa processen när vi bedömer om det går att falsifiera eller verifiera hypotes 5.

Fokus – Offentliga	1	2	3	4	5	Totalt
Produkt/Tjänsteutveckling	0	9,1% (2)	22,7% (5)	54,55% (12)	13,65% (3)	22
Ineffektivitet	0	4,5% (1)	40,9% (9)	36,4% (8)	18,2% (4)	22
Prestationsgap	0	13,6% (3)	45,5% (10)	27,3% (6)	13,6% (3)	22
Avbrott i produktionen	9,5% (2)	9,5% (2)	28,6% (6)	33,3% (7)	19,1% (4)	21

Fokus – Privata	1	2	3	4	5	Totalt
Produkt/Tjänsteutveckling	0	5% (1)	50% (10)	25% (5)	20% (4)	20
Ineffektivitet	0	5% (1)	20% (4)	60% (12)	15% (3)	20
Prestationsgap	0	20% (4)	15% (3)	50% (10)	15% (3)	20
Avbrott i produktionen	5% (1)	15% (3)	15% (3)	30% (6)	35% (7)	20

Enligt enkäten och ovanstående tabeller så har 75% av de tillfrågade privata bolagen svarat 4 eller mer på frågan om hur stort fokus de sätter på ineffektivitet mot 54,6% i de offentliga. Resultatet när det gäller fokus på prestationsgap och avbrott i produktionen pekar i samma riktning. 65% av de privata bolagen säger sig sätta stort fokus (4 eller 5) på prestationsgapet medan bara 40,9% av de offentliga bolagen gör det. På fokus avbrott i produktionen blir siffrorna 65% respektive 52,3% och ger även här en bild av att de privata bolagen sätter ett lite större fokus på prestationsgapet och att prestera bättre än konkurrenterna.

Så här långt pekar mycket på att vår hypotes möjligtvis kan komma att verifieras. Den fjärde och sista komponenten som vi undersökt för att bedöma fokus på prestationsgapet i den operativa processen är produkt/tjänsteutveckling. Detta ger dock en annan bild än vad de tre tidigare visat. Här är det de offentliga bolagen som sätter störst fokus. 68,1% har svarat 4 eller mer. Bland de privata bolagen är samma siffra 45%.

Två frågor som genast kommer upp är: Varför denna motsägelse i resultatet? Vad är det som inte stämmer? Om vi utgår ifrån att svaren på de första tre fokusen är rätt och sanningsenligt besvarade, och följaktligen borde leda till att vår hypotes inte kan falsifieras, borde inte de privata bolagen då också ha ett större fokus än de offentliga på produkt/tjänsteutveckling? En möjlig förklaring till avvikelsen kan vara att de offentliga bolagen befinner sig (och har befunnit sig de senaste åren) i ett helt annat utvecklingsskede och verkat under ett helt annat utvecklingstryck än vad de motsvarande privata verksamheterna har gjort. Detta kan ha gjort att man idag fokuserar mer på att utveckla och förbättra sig än de privata bolagen gör.

Sammantaget anser vi dock att vi har funnit bevis för att privata bolag har ett större fokus på prestationsgapet och de risker som detta innebär än vad de offentliga bolagen har. Hypotes 5 kan därmed inte falsifieras.

5.4.2 Summering av hypotesernas utfall

Nedanför presenteras en sammanfattning av utfallet vid testningen av hypoteserna.

Hypotes 1: Hypotesen handlar om att störst fokus av de operationella riskerna läggs på riskerna kring personalen. Denna falsifieras eftersom vår undersökning visar att dessa risker inte alls sätts i större fokus än andra risker.

Hypotes 2: Vår undersökning har visat på skillnader i privata och offentliga bolags syn på riskbegreppet. Hypotesen kan därmed verifieras.

Hypotes 3: Hypotesen kan egentligen varken falsifieras eller verifieras. Vår undersökning har visserligen visat att privata bolag på många plan har en bättre utvecklad arbetsprocess för riskhanteringen än vad de offentliga har, men detta gäller inte på alla plan. På en del områden befinner sig de offentliga bolagen på samma nivå som de privata.

Hypotes 4: Hypotesen om att privata bolag sätter större fokus på kunder än offentliga falsifieras. Vår undersökning har visat tendenser på att det närmast förhåller sig tvärtom.

Hypotes 5: Hypotesen handlar om att privata bolag ser en större risk än de offentliga bolagen i förmågan att inte kunna prestera till de nivåer konkurrenterna presterar. Genom vår undersökning har vi funnit mycket som tyder på att det förhåller sig så och hypotesen kan därför verifieras.

6. Avslutande diskussion

I det avslutande kapitlet redogör vi för det vi kommit fram till samt våra synpunkter på undersökningen. Därefter presenteras förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsats och egna reflektioner

Då vi började arbeta med ämnet och studerade tidigare undersökningar gjorda av bl.a. FSA (2003) visade dessa att de offentliga organisationerna inte fokuserar på riskhantering utan istället väljer att lindra riskerna när de väl uppkommit, s.k. krishantering eller reaktiv hantering. Detta trots att kraven ökat på dem då många av dem privatiserats eller bolagiserats. Just denna undersökning var visserligen gjord utanför Sverige, men vi antog att deras slutsatser även gick att använda sig av när det gäller svenska företag. En annan undersökning, gjord av Finlay och Kaye (2002), visar även att den riskhantering som utövas i praktiken inte fungerar på det sätt som förs fram inom den vetenskapliga litteraturen (AIRMIC, 2002; DeLoach, 2000; Vaughan, 1997 m.fl.). Den är i många fall bristfällig då man bl.a. inte är riktigt säker på om riskhanteringen är något att satsa på. Dessa undersökningar ger en ganska negativ bild av hur företagen utövar sin riskhantering, speciellt när det gäller de offentliga bolagen.

Efter vår genomförda enkätundersökning visade det sig att de offentliga företagen visserligen ligger något efter de privata företagen, men den negativa bilden vi haft förut suddades ut något. Om vi tittar på våra hypoteser gäller den första frågan båda verksamhetsformerna. Då samtliga företag i vår undersökning var tjänsteföretag antog vi att ett stort fokus skulle läggas på personal och dess kunskapskapital. Detta visade sig inte alls stämma. Operationella risker som kunder, fel i produkter och tjänster, miljö och hälsa och säkerhet hade generellt sett mycket högre fokus i bolagen. Genom att undersöka fokus på personal och kunskapskapital kan vi alltså inte påvisa att dessa fokus ligger högre än de andra riskerna i våra tjänsteföretag.

När det gäller jämförelsen mellan de två verksamhetsformerna ser vi att de privata företagen oftast ligger bättre till vad gäller utveckling, fokus och synsätt än de offentliga, men i vissa fall ligger de på samma nivå. Deras syn på själva riskbegreppet visade sig stämma ganska väl överens med vårt antagande. De offentliga hade en något mera generell syn på detta, medan de privata bolagen ofta använde sig av mera matematiska kvantifieringar eller hade egna definitioner och hade en mera proaktiv inställning.

Något som förvånade oss var hur pass utvecklade de offentliga bolagen var i förhållande till de privata bolagen. Vår hypotes var grundad på att de offentliga bolagen till viss del varit skattebaserade och därför inte varit påverkade av t.ex. yttre risker på samma sätt som de privata bolagen. Då det gått dåligt har de haft en ekonomisk stomme att luta sig mot och detta borde enligt vår hypotes lett till en långsammare utveckling av riskhanteringen. Om man endast tittar på de moment bolagen i undersökningen använder sig av i riskhanteringsprocessen kan man se att de privata företagen i mycket större

utsträckning använder sig av fler steg, vilket i sig visar på en bättre utvecklad arbetsprocess. De privata anser sig också i allt högre grad än de offentliga bolagen vara mer utvecklade när det gäller att hantera risk. Läger man däremot till hur riskerna hanteras, dvs. om den hanteras integrerat med övrig styrning, om man har en riskpolicy eller en separat operationell riskprofil ser man att de offentliga bolagen i lika hög grad arbetar med eller inte arbetar med risk som de privata.

Några skillnader i fokus vad gäller kunder finns inte. Detta motstrider den ekonomiska litteraturen i teoridelen som säger att de offentliga bolagen visserligen har omorganiserats och att de nu ser användarna av sina produkter som kunder och inte medborgare, men det tar tid att ändra synsättet i grunden och p.g.a. detta trodde vi inte att de hunnit lika långt. Inte heller här finns det alltså något som skiljer de två verksamhetsformerna åt.

Vad gäller prestationsgapet kan vi dock påvisa att de privata företagen fokuserar mer på detta än vad de offentliga gör. Anledningen till att vi ställde upp denna hypotes var återigen att de offentliga bolagen tidigare till viss del varit skattebaserade och därför inte varit utsatta för samma konkurrens som de privata har. Eftersom vinsten i de privata bolagen alltid har varit viktig finns större krav att de ska prestera på topp och sälja till ett konkurrenskraftigt pris. De offentliga bolagens primära mål har däremot varit att följa budget. Vår undersökning visar att de privata företagen har ett större fokus på prestationsgapet än de offentliga företagen har.

Vår syn på de offentliga bolagen som ”efterslätrare” har genom denna undersökning i viss mån ändrats. Vi kan se att många av dessa företag redan arbetar med riskhantering eller planerar att införa det. Av de som angav att de inte arbetade med riskhantering överhuvudtaget, var det till och med fler offentliga bolag som var positiva till det och jobbade med att införa det än de privata.

En viktig faktor att ta upp till diskussion är bortfallets påverkan på undersökningens resultat. Är de respondenter som besvarat enkäten representativa för hela målgruppen? Kanske är det så att det bara är de som har en någorlunda utvecklad riskhanteringsprocess som svarat medan de bolag som saknar riskhantering kanske har avstått från att svara. Det som talar för att vi ändå har fått fram ett representativt resultat är att det råder en jämn av fördelning av bolagen med avseende på de tre branscher vi valde att undersöka. De respondenter som svarat är också relativt jämnt fördelade på privata och offentliga bolag.

Arbetet med riskhanteringen har gett oss en ny syn på ämnet risk och på själva riskhanteringen. Genom att ha studerat olika definitioner på ämnet risk har våra perspektiv vidgats och blivit bredare. Vi anser att det inte går att se på risk som en enkel linje eftersom den innefattar så många olika aspekter att man kan skapa en hel väv med alla dessa olika synsätt.

Risker är inte ett fast begrepp utan något som hela tiden utvecklas och förändras. Riskbegreppet kan liknas vid en cellbildning som aldrig riktigt stannar av. Då gamla celler dör skapas nya. Ibland muterar cellerna och nya former skapas. Några skapas med bättre förutsättningar än originalet, några med sämre. Omvärlden påverkar utvecklingen av riskhanteringen och därför skapas hela tiden nya begrepp och nya förutsättningar.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

För fortsatt forskning rekommenderar vi ytterligare undersökningar av samma karaktär för att öka förståelsen för ämnet. Ett exempel kan vara en inriktning mot corporate governance. Corporate governance är *det system med vilket bolaget styrs och kontrolleras* eller *aktivt ägande*, dvs. hur ägarna kan påverka företaget och dess affärer i rätt riktning med syfte att öka värdet för aktieägarna.

En sådan undersökning skulle innebära ett större fokus på styrelsens och företagsledningens ansvar för bolagets verksamhet. En mycket viktig del i styrelsens arbete är informationssäkerheten och arbetet med riskhantering är direkt relaterat till detta. Styrelsen måste vara aktivt engagerad i arbetet med att analysera och utvärdera riskerna i företaget och för att klara detta krävs att styrelsen har tillgång till korrekt information när den behöver det. Man kan då också undersöka hur fokuserade ledningen och personalen är på att uppnå företagets mål och hur bra de är på att hantera företagets signifikanta risker på rätt sätt. Man kan även undersöka hur olika organisationsstrukturer påverkar medvetenheten och kunskapen om risker och riskhantering.

Ytterligare förslag på framtida forskning är att man undersöker riskhanteringen kopplat till de externa- och beslutsdrivna-/informationsriskerna samt de områden inom de interna riskerna vi inte valt att undersöka (finansiella-, makt-, informations/teknologiska och integritetsriskerna). De externa riskerna är något företagen egentligen inte kan påverka. Detta leder oss in på organisationens omgivning där man kan undersöka om det finns ett mönster av olika externa risker i olika geografiska områden och om riskhanteringen utvecklas i en viss riktning p.g.a. detta. Informationsriskerna är kopplade till corporate governance som vi tidigare nämnde och dessa är viktiga för att styrelse och företagsledning ska kunna utföra en effektiv ägarstyrning. Forskning om huruvida korrelationer mellan de olika riskerna finns och hur dessa kan identifieras och utnyttjas för att företaget ska bli kostnadseffektivt är en annan aspekt på ämnet.

Då de offentliga bolagen har bedrivit krishantering i högre grad än förebyggande av riskerna kan det vara intressant att studera detta fenomen kopplat till riskhanteringen. När oförutsedda händelser inträffar utsätts företaget för svåra påfrestningar och en korrekt krishantering har stor betydelse för de drabbades förmåga att återhämta sig. Ett intressant forskningsområde skulle kunna vara att undersöka om de företag som har en väl utvecklad riskhantering även har en bra krishantering ifall något ändå skulle inträffa.

Referenslista

Litteratur

Ahtiainen, A & Japec, L m.fl. (1997) Minska bortfallet. Örebro: SCB-tryck. ISBN: 91-618-0908-X

Breck, T. (2002) Riskkommunikation, dialog om det osäkra. Stockholm: Natur och Kultur. ISBN: 91-27-09163-5

Covello V.T. & Merkhofer, M.W., (1993) Risk assessment methods, approaches for assessing health and environmental risks, New York: Kluwer Academic Publishers. ISBN: 0-306-44382-1

DeLoach, J. (2000) Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity. Harlow: Pearson Education Limited, Prentice Hall. ISBN: 0-273-64414-9

Forssell, A & Jansson, D. (2000) Idéer som fångslar – recept för en offentlig reformation. Malmö: Liber. ISBN: 91-47-060719

Frost, C & Allen, D m fl. (2001) Operational risk and resilience: Understanding and minimizing operational risk to secure shareholder value. Oxford: Butterworth-Heinemann, PricewaterHouse Coopers. ISBN: 0-7506-4395-1

Goldman, S & Co. (1998) The Practice of Risk Management. London: Euromoney Publications PLC. ISBN: 1-85564-627-7

Grimlund, B & Gustafsson, A m.fl. (1997) Förvaltning i stat, kommun och landsting. Stockholm: Rabén Prisma. Tredje upplagan. ISBN nr:91-518-3119-8

Hamilton, G. (1996) Risk Management 2000. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-00082-0

Hansson, J. (1997) Skapande personalarbete. Stockholm: Rabén Prisma. Andra upplagan. ISBN nr: 91-518-3153-8

Hartman, J. (1998) Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-00318-8

Holme, I & Solvang, B. (1997) Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-00211-4

Körner, S & Wahlgren, L. (1996) Praktisk statistik. Lund: Studentlitteratur ISBN: 91-44-00084-7

Lekvall, P & Wahlbin, C. (1993) Information för marknadsföringsbeslut. Göteborg: IHM Förlag AB. Tredje Upplagan. ISBN: 91-86460-64-1.

Nationalencyklopedin. (1994) Band 15. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB. ISBN: 91-7024-619-X

Patel, R & Davidson, B. (1994) Forskningsmetodikens grunder. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-30952-X

Saunders, M & Lewis, P m.fl. (2003) Research Methods for Business Students. Essex: Pearson Education Limited. Tredje upplagan. ISBN: 0-273-65804-2

Vaughan, E. (1997) Risk Management. New York: John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 0-471-10759-X

Artiklar

Clarke, J.C & Varma, S. (Aug 1999, vol. 32, p 414.) Strategic Risk Management: The New Competitive Edge. Elsevier Science Ltd, Long Range Planning

Europeiska gemenskapernas officiella tidning. (April 1996, Nr L 107, sida 4-9.) 96/280/EG: Kommisionens rekommendation av den 3 april 1996 om definitionen på små och medelstora företag.

The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC). (2002) A Risk Management Standard. UK: www.arimic.com

Elektroniska källor

Affärsdata (databas). www.affarsdata.se

Basle Committee on Banking Supervision. (1998) Operational Risk Management. Basle <http://www.bis.org/publ/bcbs42.pdf>

Fagun, Shah. Financial Service Authority (FSA). (2003) Building a framework for operational risk management: the FSA's observations. http://www.fsa.gov.uk/pubs/policy/ps142_2.pdf

Financial Service Authority (FSA). (2002) Operational risk systems and controls. <http://www.fsa.gov.uk/pubs/cp/cp142.pdf>

Finlay, Mike & Kaye, Jeremy. (2002) Emerging Trends in Operational Risk. Raft International. http://www.orr.org/papers/Raft_Emerging_Trends_Survey.pdf

McNamee, D. (2001) Risk Management Today and Tomorrow. New Zealand State Services Commission <http://www.mc2consulting.com/risknz.htm>

Bilaga 1

Branschkoderna vi använt oss av vid sökandet av vår urvalsgrupp.

Bransch koderna är enligt Statistiska Centralbyråns (SCB) kategorisering.

Fastighetsverksamhet:

70201 Uthyrning och förvaltning av egna bostäder

70202 Uthyrning och förvaltning av egna industrilokaler

70203 Uthyrning av egna, andra lokaler

Renings- och renhållningsverk:

90010 Avloppsrening

90021 Insamling, sortering och omlastning av icke miljöfarligt avfall

90022 Kompostering och rötning av icke miljöfarligt avfall

90023 Deponering av icke miljöfarligt avfall

90024 Insamling, mottagning, omlastning och mellanlagring av miljöfarligt avfall

90025 Behandling och slutförvaring av miljöfarligt avfall

90026 Övrig avfallshantering

90030 Renhållning och sanering samt efterbehandling av jord och vatten

El-, gas- och värmeverk:

40110 Generering av elektricitet

40120 Överföring av elektricitet

40131 Distribution av elektricitet

40132 Handel med elektricitet

40210 Framställning av gas

40220 Distribution av handel med gasformiga bränslen via rörnät

40300 Ång- och hetvatten försörjning m.m.

HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD
Ekonomi institutionen
2003-09-11

Hej,

Vi är tre studenter på Högskolan Kristianstad som gör ett examensarbete i företagsekonomi. Syftet med vår uppsats är att undersöka riskhanteringen i privata och offentliga bolag.

Vi är tacksamma om Ni vill ta Er tid att besvara vår enkät. Den tar ungefär **5-10 minuter** att besvara.

Tyvärr är vårt tidsschema pressat och därför ber vi Er att fylla i och returnera den omgående. Om vi inte fått svar från Er innan **tisdagen den 7 oktober kl. 13.00** hoppas vi att det är okej om vi ringer upp Er för en telefonintervju.

Alla svaren kommer att behandlas **konfidentiellt** och det är endast vi som kommer att se Era svar. Vi ber Er ändå att skriva Ert företagsnamn på första raden i enkäten så att vi vet vilka som har svarat.

Om något är oklart ber vi Er att kontakta oss på nedanstående e-postadress. Era svar är mycket värdefulla och vi tackar för Er medverkan på förhand.

Tack för hjälpen!

Hälsningar

Camilla Bengtsson, Daniel Bengtsson och Jenny Lundström

exarbete03@hotmail.com

Enkätfrågor

Företag: _____

Befattning: _____

1. Vilken är företagets syn på risk? (ange endast ett alternativ)

- Risk är en möjlighet att något oönskat ska inträffa.
- Risk är när faran för att en slumpmässig händelse negativt ska påverka möjligheten att nå ett uppställt mål kan uttryckas *matematiskt*.
- Annat: _____

2. Arbetar Ni med riskhantering i Ert företag?

- Ja (om ja, gå till fråga 3) Nej (om nej, fyll i nedanstående ruta)

Om nej, varför inte?

Finns det planer på att införa riskhantering i Ert företag?

Tack för Er medverkan!

3. Finns det någon dokumenterad riskpolicy i organisationen?

- Ja Nej

4. Vem i organisationen bär det yttersta ansvaret för risktagandet i verksamheten? (ange endast ett alternativ)

- Styrelse Verkställande direktören Ekonomichefen
- Controllern Annan: _____

5. Hur utvecklad anser Ni att Er riskhantering är? (1=dåligt utvecklad, 5=mycket väl utvecklad)

1 2 3 4 5

5b. Hur hanteras företagets riskhantering? (ange endast ett alternativ)

- separat från övrig styrning i företaget.
- som en del i det dagliga arbetet.
- som en process som är integrerad med företagets övriga verksamhetsstyrning.

6. Skapades ramverket (grundkonstruktionen) för riskhanteringsprocessen internt eller via assistans av externa konsulter?

- Internt Externt

I litteraturen behandlas begreppet operationell risk och dess riskhanteringsprocess. Vår avsikt är att kartlägga vilka operationella risker det finns i de båda verksamhetsformerna.

Följande är exempel på operationella risker.

7. Hur mycket fokuserar Ni på de nedanstående operationella riskerna i Er verksamhet? (1=litet fokus, 5= stort fokus.)

Kunderna, brister på fokus i kundtillfredsställelsen gör att företaget inte kan möta kundernas förväntningar.

1 2 3 4 5

Personalen, brist på nödvändig kunskap, skicklighet och erfarenhet bland företagets personal.

1 2 3 4 5

Kunskapskapitalet, processer för att fånga lärandet existerar inte eller är ineffektivt. Detta resulterar i långsamma reaktioner, höga kostnader, upprepade misstag, långsam kompetensutveckling och omotiverad personal.

1 2 3 4 5

Produkt/Tjänsteutvecklingen, ineffektiv produkt och/eller tjänsteutveckling gör att företaget inte kan möta kundernas förväntningar och önskemål.

1 2 3 4 5

Ineffektivitet, ineffektivitet i företagets funktioner gör företaget inte kan producera varor eller tjänster till de kostnaderna som konkurrenterna håller.

1 2 3 4 5

Prestationsgap, dvs. oförmåga att prestera vad gäller kvalitet, kostnadsnivåer och tidsplaner.

1 2 3 4 5

Avbrott i produktionen, t.ex. då råmaterial, informationsteknologi, kvalificerade yrkesarbetare, resurser eller andra tillgångar saknas.

1 2 3 4 5

Fel i produkter eller tjänster som kan leda till klagomål, återbetalningskrav, reparationer, reklamationer, processande och förluster, förlorade marknadsandelar eller som skadar företagets anseende.

1 2 3 4 5

Miljö, aktiviteter som skadar miljön kan göra företaget skadeståndskyldigt.

1 2 3 4 5

Hälsa och säkerhet, t.ex. ett misslyckande med att tillgodose en säker arbetsmiljö för de anställda gör att företaget kan bli skadeståndsskyldigt, att det kan förlora sitt anseende och eventuellt också bidra till andra kostnader.

1 2 3 4 5

Varumärkeskänslighet, händelser som kan skada företaget och minska efterfrågan på företagets produkter eller tjänster.

1 2 3 4 5

Outsourcing, risker som uppkommer då man lägger ut service och tjänster på entreprenad.

1 2 3 4 5

8. Vilka moment ingår i Er operationella riskhanteringsprocess? (ange samtliga moment som ingår i Er process)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Riskidentifiering | <input type="checkbox"/> Riskbehandling |
| <input type="checkbox"/> Riskanalys av olika scenarier | <input type="checkbox"/> Rapportering |
| <input type="checkbox"/> Riskbedömning/utvärdering | <input type="checkbox"/> Övervakning och uppföljning |
| <input type="checkbox"/> Utveckling av riskparametrar | |

8b. Sker utvärdering och uppföljning av den operationella riskhanteringen?

- Ja Nej

8c. Har ni olika mätparametrar för att klassificera graden av riskerna?

- Ja Nej

9. Vem ansvarar för identifieringen av de operationella riskerna? (ange endast ett alternativ)

- | | | |
|--------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Styrelsen | <input type="checkbox"/> Verkställande direktören | <input type="checkbox"/> Ekonomichefen |
| <input type="checkbox"/> Controllern | <input type="checkbox"/> Annan: _____ | |

10. Är Ni nöjda med hur de operationella riskerna hanteras? (1=mindre nöjda, 5=mycket nöjda)

1 2 3 4 5

11. Görs en separat operationell riskprofil?

- Ja Nej

12. Är riskerna kring kunskapskapitalet viktigare än riskerna kring personalen?

- Ja Nej

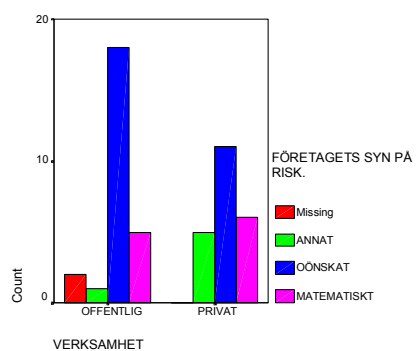
13. Hur länge har det funnits en strukturerad process för den operationella riskhanteringen i företaget? (ange endast ett alternativ)

- Mindre än 1 år
 1-3 år
 3-5 år
 Mer än 5 år

Tack för Er medverkan!

Bilaga 6

1. Vilken är företagets syn på risk?



VERKSAMHET * FÖRETAGETS SYN PÅ RISK

		FÖRETAGETS SYN PÅ RISK			Total
		ANNAT	OÖNSKAT	MATEMATISKT	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	1 (4,2%)	18 (75%)	5 (20,8%)	24
	PRIVAT	5 (22,7%)	11 (50%)	6 (27,3%)	22
Total		6 (13%)	29 (63%)	11 (23,9%)	46

2. Arbetar Ni med riskhantering i Ert företag?

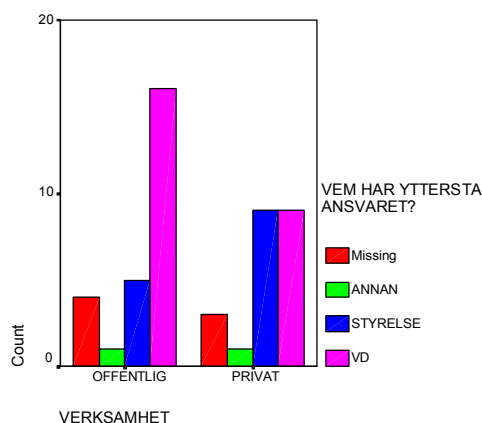
VERKSAMHET * ARBETAS DET MED RISK

		ARBETAS DET MED RISK		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	4 (15,3%)	22 (85,6%)	26
	PRIVAT	2 (9%)	20 (91%)	22
Total		6	42	48

3. Finns det någon dokumenterad riskpolicy i organisationen?

VERKSAMHET * FINNS RISKPOLICY

		FINNS RISKPOLICY		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	9 (43%)	12 (57%)	21
	PRIVAT	9 (45%)	11 (55%)	20
Total		18 (43,9%)	23 (56,1%)	41

4. Vem i organisationen bär det yttersta ansvaret för risktagandet i verksamheten?

5. Hur utvecklad anser Ni att Er riskhantering är?

VERKSAMHET * HUR UTVECKLAD ÄR RISKHANTERINGEN

		HUR UTVECKLAD ÄR RISKHANTERINGEN				Total
		GANSK DÅLIGT	MELLAN	GANSKA VÄL	VÄL UTVECKLAD	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	2 (10,5%)	9 (47,4%)	6 (31,6%)	2 (10,5%)	19
	PRIVAT	3 (15%)	5 (25%)	8 (40%)	4 (20%)	20
Total		5	14	14	6	39

5b. Hur hanteras företagets riskhantering?

VERKSAMHET * HUR HANTERAS RISKHANTERINGEN

		HUR HANTERAS RISKHANTERINGEN			Total
		SEPARAT	DAGLIGA ARBETET	INTEGRERAT	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	2 (9%)	7 (32%)	13 (59%)	22
	PRIVAT	1 (5%)	8 (40%)	11 (55%)	20
Total		3	15	24	42

6. Skapades ramverket (*grundkonstruktionen*) för riskhanteringsprocessen internt eller via assistans av externa konsulter?

VERKSAMHET * HUR SKAPADES

		HUR SKAPADES		Total
		INTERNT	EXTERNNT	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	15 (68,2%)	7 (31,8%)	22
	PRIVAT	14 (73,7%)	5 (26,3%)	19
Total		29 (70,7%)	12 (29,3%)	41

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
FOKUS PÅ KUNDER * VERKSAMHET	42	87,5%	6	12,5%	48	100,0%
FOKUS PÅ PERSONAL * VERKSAMHET	42	87,5%	6	12,5%	48	100,0%
FOKUS PÅ KUNSKAPSKAPITAL * VERKSAMHET	42	87,5%	6	12,5%	48	100,0%
FOKUS PÅ INEFFEKTIVITET * VERKSAMHET	42	87,5%	6	12,5%	48	100,0%
FOKUS PÅ PROD/TJÄNSTEUTVECK LING * VERKSAMHET	42	87,5%	6	12,5%	48	100,0%
FOKUS PÅ PRESTATIONSGAP * VERKSAMHET	42	87,5%	6	12,5%	48	100,0%
FOKUS PÅ AVBROTT I PRODUKTIONEN * VERKSAMHET	41	85,4%	7	14,6%	48	100,0%
FOKUS PÅ FEL I PROD/TJÄNSTER * VERKSAMHET	41	85,4%	7	14,6%	48	100,0%
FOKUS PÅ MILJÖ * VERKSAMHET	41	85,4%	7	14,6%	48	100,0%
FOKUS PÅ HÄLSA OCH SÄKERHET * VERKSAMHET	41	85,4%	7	14,6%	48	100,0%
FOKUS PÅ VARUMÄRKE * VERKSAMHET	41	85,4%	7	14,6%	48	100,0%
FOKUS PÅ OUTSOURCING * VERKSAMHET	39	81,3%	9	18,8%	48	100,0%

Bilaga 9

7. Hur mycket fokuserar Ni på de nedanstående *operationella* riskerna i Er verksamhet?

Fokus - Offentliga	1	2	3	4	5	Totalt
Kunder	0	4,5% (1)	13,6% (3)	45,5% (10)	36,4% (8)	22
Personal	0	4,5% (1)	36,4% (8)	36,4% (8)	22,7% (5)	22
Kunskapskapital	0	4,5% (1)	31,85% (7)	54,55% (12)	9,1% (2)	22
Produkt/Tjänsteutveckling	0	9,1% (2)	22,7% (5)	54,55% (12)	13,65% (3)	22
Ineffektivitet	0	4,5% (1)	40,9% (9)	36,4% (8)	18,2% (4)	22
Prestationsgap	0	13,6% (3)	45,5% (10)	27,3% (6)	13,6% (3)	22
Avbrott i produktionen	9,5% (2)	9,5% (2)	28,6% (6)	33,3% (7)	19,1% (4)	21
Fel i produkter och tjänster	0	0	27,3% (6)	45,4% (10)	27,3% (6)	22
Miljö	0	9,1% (2)	31,8% (7)	22,7% (5)	36,4% (8)	22
Hälsa och säkerhet	0	0	9,1% (2)	45,45% (10)	45,45% (10)	22
Varumärkeskänslighet	0	0	31,8% (7)	54,6% (12)	13,6% (3)	22
Outsourcing	4,8% (1)	42,8% (9)	28,6% (6)	23,8% (5)	0	21

Fokus - Privata	1	2	3	4	5	Totalt
Kunder	0	0	20% (4)	50% (10)	30% (6)	20
Personal	0	5% (1)	20% (4)	55% (11)	20% (4)	20
Kunskapskapital	0	20% (4)	30% (6)	45% (9)	5% (1)	20
Produkt/Tjänsteutveckling	0	5% (1)	50% (10)	25% (5)	20% (4)	20
Ineffektivitet	0	5% (1)	20% (4)	60% (12)	15% (3)	20
Prestationsgap	0	20% (4)	15% (3)	50% (10)	15% (3)	20
Avbrott i produktionen	5% (1)	15% (3)	15% (3)	30% (6)	35% (7)	20
Fel i produkter och tjänster	0	10,5% (2)	10,5% (2)	52,65% (10)	26,35% (5)	19
Miljö	5,3% (1)	5,3% (1)	26,2% (5)	31,6% (6)	31,6% (6)	19
Hälsa och säkerhet	0	15,8% (3)	5,3% (1)	47,5% (9)	31,5% (6)	19
Varumärkeskänslighet	0	15,8% (3)	36,8% (7)	31,6% (6)	15,8% (3)	19
Outsourcing	22,2% (4)	16,7% (3)	27,8% (5)	33,3% (6)	0	18

8. Vilka moment ingår i Er *operationella* riskhanteringsprocess?

VERKSAMHET * MOMENT INGÅR - RISKIDENTIFIERING

	MOMENT INGÅR - RISKIDENTIFIERING		Total
	FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET OFFENTLIG	2 (9%)	20 (91%)	22
PRIVAT		20 (100%)	20
Total	2 (4,8%)	40 (95,2%)	42

VERKSAMHET * MOMENT INGÅR - RISKANALYS

		MOMENT INGÅR - RISKANALYS		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	7 (31,8%)	15 (68,2%)	22
	PRIVAT	5 (25%)	15 (75%)	20
Total		12 (28,6%)	30 (71,4%)	42

**VERKSAMHET * MOMENT INGÅR -
RISKBEDÖMNING/UTVÄRDERING**

		MOMENT INGÅR - RISKBEDÖMNING/ UTVÄRDERING		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	8 (36,4%)	14 (63,6%)	22
	PRIVAT	2 (10%)	18 (90%)	20
Total		10 (23,8%)	32 (76,2%)	42

**VERKSAMHET * MOMENT INGÅR - UTVECKLING AV
RISKPARAMETRAR**

		MOMENT INGÅR - UTVECKLING AV RISKPARAMETRAR		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	16 (72,7%)	6 (27,3%)	22
	PRIVAT	14 (70%)	6 (30%)	20
Total		30 (71,4%)	12 (28,6%)	42

VERKSAMHET * MOMENT INGÅR - RISKBHANDLING

		MOMENT INGÅR - RISKBHANDLING		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	11 (50%)	11 (50%)	22
	PRIVAT	5 (25%)	15 (75%)	20
Total		16 (38,1%)	26 (61,9%)	42

**VERKSAMHET * MOMENT INGÅR -
RISKIDENTIFIERING**

		MOMENT INGÅR - RISKIDENTIFIERING		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	2 (9%)	20 (91%)	22
	PRIVAT		20 (100%)	20
Total		2 (4,8%)	40 (95,2%)	42

VERKSAMHET * MOMENT INGÅR - RAPPORTERING

		MOMENT INGÅR - RAPPORTERING		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	7 (31,8%)	15 (62,2%)	22
	PRIVAT	7 (35%)	13 (65%)	20
Total		14 (33,3%)	28 (66,7%)	42

**VERKSAMHET * MOMENT INGÅR -
ÖVERVAKNING/UPPFÖLJNING**

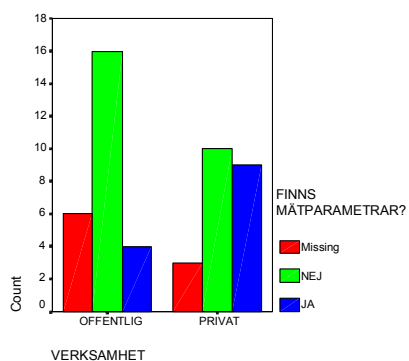
		MOMENT INGÅR - ÖVERVAKNING/ UPPFÖLJNING		Total
		FINNS EJ	FINNS	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	8 (36,4%)	14 (63,6%)	22
	PRIVAT	2 (10%)	18 (90%)	20
Total		10 (23,8%)	32 (76,2%)	42

8b. Sker utvärdering och uppföljning av den *operationella* riskhanteringen?

**VERKSAMHET * FINNS
UTVÄRDERING/UPPFÖLJNING**

		FINNS UTVÄRDERING/ UPPFÖLJNING		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	4 (19%)	17 (81 %)	21
	PRIVAT	2 (10,5%)	17 (89,5%)	19
Total		6 (15%)	34 (85%)	40

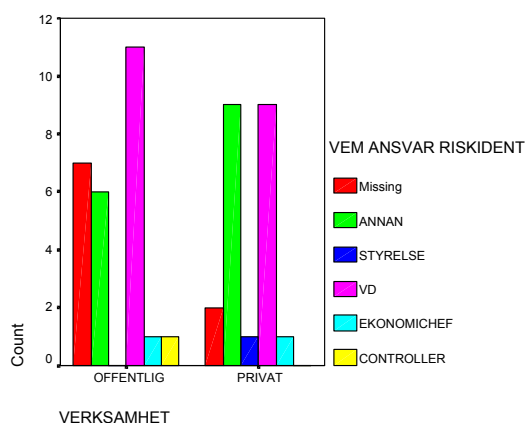
8c. Har ni olika mätparametrar för att klassificera graden av riskerna?



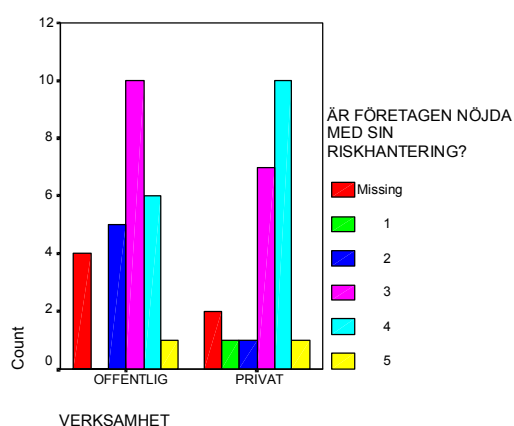
VERKSAMHET * FINNS MÄTPARAMETRAR

		FINNS MÄTPARAMETRAR		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	16 (80%)	4 (20%)	20
	PRIVAT	10 (52,6%)	9 (47,4%)	19
Total		26 (66,7%)	13 (33,3%)	39

9. Vem ansvarar för identifieringen av de *operationella* riskerna?



10. Är Ni nöjda med hur de *operationella* riskerna hanteras?

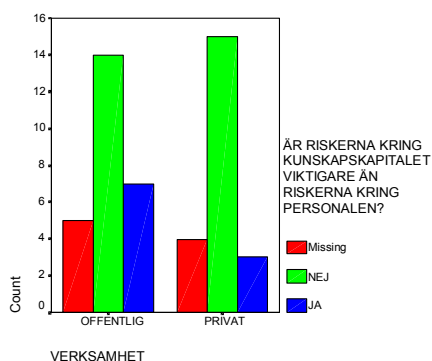


11. Görs en separat *operationell* riskprofil?

VERKSAMHET * FINNS SEPARAT RISKPROFIL

		FINNS SEPARAT RISKPROFIL		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	22 (100%)		22
	PRIVAT	16 (88,9%)	2 (11,1%)	18
Total		38 (95%)	2 (5%)	40

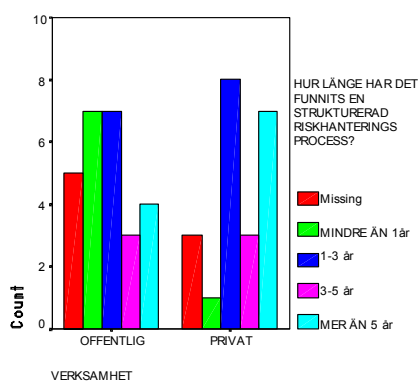
12. Är riskerna kring kunskapskapitalet viktigare än riskerna kring personalen?



VERKSAMHET * ÄR RISKER KRING KUNSKAPSKAP VIKTIGARE ÄN PERSONAL

		ÄR RISKER KRING KUNSKAPSKAP VIKTIGARE ÄN PERSONAL		Total
		NEJ	JA	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	14 (66,7%)	7 (33,3%)	21
	PRIVAT	15 (83,3%)	3 (16,7%)	18
Total		29 (74,4%)	10 (25,6%)	39

13. Hur länge har det funnits en strukturerad process för den *operationella* riskhanteringen i företaget?



VERKSAMHET * HUR LÄNGE HAR RISKHANTERING

		HUR LÄNGE HAR RISKHANTERING FUNNITS				Total
		MINDRE ÄN 1 ÅR	1-3 ÅR	3-5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR	
VERKSAMHET	OFFENTLIG	7 (33,3%)	7 (33,3%)	3 (14,3%)	4 (19,1%)	21
	PRIVAT	1 (5,3%)	8 (42,1%)	3 (15,8%)	7 (36,8%)	19
Total		8 (20%)	15 (37,5%)	6 (15%)	11 (27,5%)	40

Bilaga 14

Verksamhet	Fokus Personal	Fokus Kunskapskapital	Kunskap viktigare än Personal	Överensstämmelse
PRIVAT	5	3	NEJ	stämmer
OFFENTLIG	3	4	NEJ	stämmer ej
PRIVAT	4	2	JA	stämmer ej
PRIVAT	4	2	NEJ	stämmer
PRIVAT	4	4	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	4	4	JA	stämmer ej
PRIVAT	4	4	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	,	,	,	,
PRIVAT	4	4	JA	stämmer ej
PRIVAT	4	3	NEJ	stämmer
PRIVAT	,	,	,	,
OFFENTLIG	2	3	NEJ	stämmer ej
PRIVAT	4	4	JA	stämmer ej
PRIVAT	4	4	NEJ	tolkning
PRIVAT	5	4	NEJ	stämmer
PRIVAT	3	4	NEJ	stämmer ej
PRIVAT	4	2	NEJ	stämmer
PRIVAT	4	3	NEJ	stämmer
OFFENTLIG	3	5	JA	stämmer
OFFENTLIG	3	3	NEJ	tolkning
PRIVAT	,	,	,	,
OFFENTLIG	4	4	NEJ	tolkning
PRIVAT	2	5	,	,
OFFENTLIG	4	4	JA	stämmer ej
OFFENTLIG	3	3	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	5	4	NEJ	stämmer
OFFENTLIG	3	3	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	5	5	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	5	3	JA	stämmer ej
OFFENTLIG	5	3	NEJ	stämmer
OFFENTLIG	4	4	NEJ	tolkning
PRIVAT	4	3	NEJ	stämmer
OFFENTLIG	4	4	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	3	3	NEJ	tolkning
OFFENTLIG	5	4	NEJ	stämmer
OFFENTLIG	,	,	,	,
OFFENTLIG	,	,	,	,
OFFENTLIG	,	,	,	,
OFFENTLIG	3	4	JA	stämmer
OFFENTLIG	4	4	JA	stämmer ej
PRIVAT	3	2	NEJ	stämmer
PRIVAT	3	3	NEJ	tolkning
PRIVAT	3	4	NEJ	stämmer ej
OFFENTLIG	4	4	NEJ	tolkning
PRIVAT	5	3	NEJ	stämmer
PRIVAT	5	4	,	,
OFFENTLIG	4	4	JA	stämmer ej
OFFENTLIG	3	2	,	,