



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# ERM

## INTEGRATION I OLIKA BRANSCHER

Kandidatuppsats i företagsekonomi VT 2016  
Industriell och Finansiell Ekonomi

Handledare:  
Sara Lundqvist

Författare:  
Alma Turkovic 19870929  
Elisabeth Johansson 19930506

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrundsbeskrivning och problemdiskussion .....	3
1.2 Syfte och frågeställning .....	5
1.3 Avgränsning.....	6
<b>2. Teoretisk referensram.....</b>	<b>6</b>
2.1 Övergången från TRM till ERM.....	6
2.2 Tolkningar av integration.....	7
2.2.1 Riskstyrning .....	8
2.2.1.1 Roller och kommunikation .....	9
2.2.2 Portfölj av risker .....	10
2.2.3 Samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang .....	11
2.3 Värdeskapande fördelar med ERM .....	12
<b>3. Metod.....</b>	<b>13</b>
3.1 Undersöknings metod.....	13
3.2 Informations sökning och insamling av data .....	14
3.3 Intervjumetod .....	14
3.4 Validitet och reliabilitet .....	18
3.5 Kritik mot metod .....	19
<b>4. Resultat och Analys.....</b>	<b>20</b>
4.1 Analys av resultat .....	21
4.1.1.1 Portfölj av risker.....	21
4.1.1.2 Riskstyrning.....	22
4.1.1.3 Samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang .....	23
4.1.1.4 Anledningar till implementeringen av ERM .....	26
4.1.1.5 Hur definieras integration i ERM företag? .....	26
4.1.2 Analys av icke ERM företag och liknelser med ERM företag .....	28
4.1.2.1 Portfölj av risker.....	28
4.1.2.2 Riskstyrning.....	29
4.1.2.3 Samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang i icke ERM företag .....	30
4.2 Integrationsgrad .....	32
<b>5. Slutsats .....</b>	<b>33</b>
5.1 Förslag till vidare forskning.....	34
<b>6. Referenser .....</b>	<b>35</b>
6.1 Litteratur .....	35
6.2 Elektroniska källor .....	36
<b>7. Bilagor .....</b>	<b>38</b>
Bilaga 1 – Intervjumall.....	38
Bilaga 2 - Branscher .....	39

**Förkortningar**

CRO - Chief Risk Officer.

CFO - Chief Financial Officer = Verkställande Finansiell Direktör.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ISO - International Organisation for Standardization.

ERM - Enterprise Risk Management = Företagsövergripande riskhantering.

TRM - Traditional Risk Management = Traditionell riskhantering.

**Nyckelord:** Företagsövergripande riskhantering(ERM), ISO, COSO, Integration, Riskhantering, Riskstyrning, Implementering, Fördelar, Likheter, Branscher, Företag, Portfölj av risker.

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning och problemdiskussion

Kännetecknen för de senaste decennierna är en snabb och föränderlig miljö. Detta har bidragit till att riskerna har blivit mer komplexa och riskhanteringen inom organisationen har därmed behövt anpassas (Farrell, 2014). Ett resultat av bland annat globalisering, konsolidering av branscher samt avreglering var att företagen exponerades för ett bredare spektrum av risker (Liebenberg & Hoyt, 2003). Enligt riktlinjerna i CAS (2003) är de vanligaste typerna av risker som företagen utsätts för finansiella risker, operationella risker, skaderisker samt strategiska risker. Som följd av en komplexare miljö och att olika sorters risker har uppstått har en mer övergripande helhetssyn på riskhanteringen vuxit fram. Detta skiljer sig från det tidigare traditionella synsättet där risk sågs som en aktivitet som kunde utföras separat mellan avdelningar (Farrell, 2014).

Det nya integrerade synsättet avseende riskhanteringen syftar till att åstadkomma en samordnad hantering av alla betydande risker som företaget utsätts för (McShane, Nair, and Rustambekov, 2011). Evolutionen av detta nya integrerade tillvägagångssätt för sammanställningen av risk kallas för företagsövergripande riskhantering eller Enterprise Risk Management. Inom området ERM analyseras, övervakas och kontrolleras riskerna genom hela verksamheten med målet att identifiera olika korrelationer mellan riskerna. Enligt riktlinjerna i CAS (2003) är några betydande risker som företag utsätts för fluktuationer i räntan, inflation, risker från verksamheten, risker från eventuell avbrott i verksamheten samt risker beträffande konkurrens och teknisk innovation. Eftersom riskerna enligt ovan är diversifierade är det centrala enligt Farrell (2014) att integrera riskerna *genom* hela organisationen. Vidare ska företagets risker från alla avdelningar även aggregeras i en portfolio av risker för att omfamna en konsoliderad riskbild på riskhantering.

Förutom att integrera olika avdelningar har en integration beträffande olika system, processer samt *nivåer* i organisationen skapats. Genom riskstyrningens riktlinjer möjliggörs detta som en följd av bättre kommunikation och information till medarbetarna (Culp, 2001; Lundqvist 2014a; Nocco & Stulz, 2006). Relevant information identifieras, samlas in och förmedlas i en form och inom en tidsram som gör det möjligt för de anställda att utföra sina åtaganden. En effektiv kommunikation kan även uppstå i en vidare mening genom att den flödar ner i, tvärs över och uppåt i organisationen (COSO, 2004).

Med ovanstående vetenskapliga artiklar som utgångspunkt skapas följande definition av integration inom ramen för företagsövergripande riskhantering:

Integration är en riskhanteringsprocess där alla medarbetare involveras genom att följa riskstyrningens riktlinjer. Målet med processen är att hantera risker övergripande genom att sammanställa alla företags risker i en portfolio. Detta möjliggörs genom en effektiv kommunikation som flödar mellan alla avdelningar och nivåer i organisationen. Slutligen är även målsättningen att organisationen tillgodoses av processens värdeskapande fördelar.

Det är även av väsentlighet att beakta att ERM kan betyda olika för olika företag och individer (Lam, 2003). Bromiley, McShane, Nair & Rustambekov (2014) listar olika definitioner av ERM från olika vetenskapliga artiklar. Alla definitioner bygger på ett integrerat riskhanteringssynsätt vilket leder till en slutsats om att integration är kärnan av ERM.

I artikeln *“Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management: A Survey of Current Corporate Practice”* presenterar Gates (2006) en studie med intentionen att undersöka varför företagsövergripande riskhantering har blivit en prioritet. Resultatet av undersökningen visar att endast 11 procent av företagen har genomfört implementeringen i termer av ERM, 22 procent är aktivt engagerade i processen medan 23 procent är i planering och förberedelse. Majoriteten av alla 271 studerade företagen visar sig inlett ERM-processen. Undersökningen av Gates genomfördes för 10 år sedan och således är det aktuellt att ifrågasätta om företag är bättre på integration nu. Vidare visar Gates undersökning att implementeringen av företagsövergripande riskhantering och därmed integrationen av verksamheten bidrar till fördelar för de företag som har en helt integrerad organisationsstruktur (Gates, 2006). En helt integrerad organisation uppnås genom att alla medarbetare involveras och kommunikationen flödar genom, tvärs, över och mellan alla delar av verksamheten. Detta är i enlighet med författarnas definition av integration. Fördelarna som kan nyttjas av organisationen när organisationen integreras fullt ut är bland annat mer välgrundade beslut, ökat riskhanterings ansvar, bättre kommunikation till styrelsen, ökad lönsamhet samt större samförstånd i ledningen (Gates, 2006). Eftersom Gates undersökte företag i USA är det missvisande att likställa Gates studie med följande studie. Därmed är Gates studie enbart en inspirationskälla.

Integration utgör alltså grunden för företagsövergripande riskhantering. Begreppet integration har dock många olika tolkningar av innebörden. Detta har medfört att författarna skapat en egen definition av integration från olika vetenskapliga artiklar, vilken även är utgångspunkten i undersökningen. Generellt är det även få vetenskapliga artiklar inom området ERM och för att området ska utvecklas är det nödvändigt med vidare forskning (Bromiley, 2014). Bristen av forskningen kan förklaras av att ERM är ett relativt nytt riskhanteringskoncept. Enligt riktlinjerna i COSO (2004) skapas maximala fördelar av riskhanteringsprocessen bland annat när ledningens strategi och mål är att åstadkomma optimal balans mellan tillväxt och vinstmål. Resurserna ska användas effektivt och produktivt för att uppnå företagets mål. Eftersom följande studie inte fokuserar på företagets tillväxt och resultat är det inte relevant att ytterligare analysera området strategi.

Med ovanstående argument i beaktning är det relevant att studera i vilken mån svenska börsnoterade företag arbetar integrerat i termer av ERM och om det finns likheter i implementeringsprocessen mellan branscherna. Detta utgör en viktig grund för vidare studier vilken kan resultera i en ny hypotes till vidare forskning inom ämnet företagsövergripande riskhantering. Slutligen är förväntningarna av studien att företag arbetar integrerat i organisationen utan att vara medvetna om begreppet inom området ERM. Detta är även i enlighet med Lundqvist (2014a).

## **1.2 Syfte och frågeställning**

För att erhålla en övergripande bild av i vilken mån svenska börsnoterade företag arbetar integrerat i organisationen skapas följande frågeställning.

- 1) I vilken mån arbetar svenska börsnoterade företag integrerat i organisationen inom området företagsövergripande riskhantering?

Detta är av betydelse eftersom undersökningen bygger på grundtanken om att integration är kärnan av ERM. En betydande del av studien består även av att analysera likheter som eventuellt uppstår mellan företag i olika branscher. Avslutningsvis är även intentionen att upptäcka om företag arbetar med integration utan att vara medvetna om begreppet ERM samt om företagets definition av integration avspeglar författarnas.

### 1.3 Avgränsning

Av tidsbegränsade skäl är det inte möjligt att undersöka fler än ett företag per bransch. Studien är även begränsad till börsnoterade företag eftersom Lundqvist (2015) anser att sannolikheten är större att stora börsnoterade företag tillämpar ERM. Företagen som deltar i undersökningen är verksamma i Sverige. Avsikten med att enbart välja företag som är verksamma i Sverige är att bidra till forskningen inom företagsövergripande riskhantering på svenska marknaden.

## 2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning inom området företagsövergripande riskhantering. Först beskrivs övergången ifrån traditionell riskhanteringsprocess till företagsövergripande riskhantering. Därefter ägnas uppmärksamhet åt definitionen som skapades i introduktionen. En djupare teori följer beräffande olika centrala delar i definitionen. Intentionen med teorin är att läsaren ska erhålla en ökad kunskap inom området företagsövergripande riskhanteringen men framförallt avseende de mest väsentliga aspekterna för uppsatsen. Senare i undersökningen utgör avsnitten i teoretiska referensramen grunden i analysen av resultatet.

### 2.1 Övergången från TRM till ERM

Enligt Lundqvist (2015) bygger företagsövergripande riskhantering på ett samband mellan bolagsstyrningen och traditionell riskhantering. En traditionell riskhanteringsprocess (TRM) innebär att företagets medarbetare individuellt eller i avdelningar identifierar, mäter, övervakar och rapporterar risker. Dock med en liten formalitet, struktur eller centralisering. Ett exempel på hur företagets medarbetare individuellt eller i avdelningar hanterar risk är att finansavdelningen enbart ansvarar för valutarisk eller att fabrikschefen enbart ansvarar för skaderisker på fabriken (Lundqvist, 2015). Eftersom de senaste decennierna kännetecknas av en snabb och föränderlig miljö med mer komplexa risker har det traditionella riskhanterings synsättet inte varit tillräckligt. Detta eftersom det enligt Bartram (2001) bland annat har uppstått marknads imperfektioner som inte tidigare varit lika aktuella.

*"... globala finansmarknaderna är ännu inte helt integrerade och saknar fortfarande effektivitet på grund av marknads imperfektioner i egenskap av skatter, investeringsrestriktioner, valutabestämmelser, osv." (s. 96)*

Vidare menar Bartram (2001) att marknads imperfektionerna är incitament för integration i företagen. Därmed blir syftet att möta den komplexa miljön gemensamt och övergripande istället för det tidigare uppdelade systemet. Om alla inom företaget arbetar gemensamt och som helhet uppstår ett effektivare bemötande avseende marknads imperfektionerna. Detta är även i enlighet med Farrell (2014) som menar att bland annat riskhanteringen inom organisationer har behövt anpassas och riskerna har följaktligen integrerats genom hela företaget. Detta resulterade i ett nytt företagsövergripande synsätt för att hantera risker. Liebenberg & Hoyt (2003) definierar företagsövergripande riskhantering (ERM) som en process vilken möjliggör att företag kan hantera risker på ett övergripande integrerat plan. Till skillnad från traditionell riskhantering där individuella risker hanterades separat i avdelningarna ska nya processen integreras genom hela företaget.

Enligt Beasley, Pagach & Warr (2008) är företagsövergripande riskhantering värdeskapande i anknytning till marknadsimperfektionerna. Särskilt högt belånade företag, företag med begränsade kassareserver samt företag med högt fluktuerande resultat bör exploatera fördelarna när företagsövergripande riskhantering implementeras. Detta eftersom kategorierna av företagen är mer benägna att möta finansiella svårigheter.

Slutligen skiljer sig företagsövergripande riskhantering från traditionell riskhantering genom olika förhållanden till interna kontexten (Lundqvist, 2015). I ramverket ISO 31000 (2009) beskrivs interna kontexten som organisationens inre miljö där verksamheten strävar efter att uppnå målen. Interna kontexten kan inkludera bolagsstyrning, organisationens struktur, roller och ansvarsområden. Vidare kan även informationssystem, informationsflöden, beslutsprocesser, normer, riktlinjer samt modeller vilka tillämpas av organisationen inom ramen för företagsövergripande riskhantering inkluderas (ISO 31000, 2009).

I introduktionen förklarades att integration är kärnan i företagsövergripande riskhantering. Därmed bygger följande avsnitt på ovanstående grundtanke och syftar till att förklara olika tolkningar av integration inom företagsövergripande riskhantering.

## **2.2 Tolkningar av integration**

Utgångspunkten i studien är följande definition av integration inom området ERM: Integration är en riskhanteringsprocess där alla medarbetare involveras genom att följa



riskstyrningens riktlinjer. Målet med processen är att hantera risker övergripande genom att sammanställa alla företagets risker i en portfolio. Detta möjliggörs genom en effektiv kommunikation som flödar mellan alla avdelningar och nivåer i organisationen. Slutligen är även målsättningen att organisationen tillgodoses av processens värdeskapande fördelar.

Följande avsnitt utvecklar några centrala delar i definitionen ovan. Avsnitten delas in i fyra områden: riskstyrning, portfolio av risker, samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang och slutligen fördelar med integrationsprocessen inom företagsövergripande riskhantering.

### 2.2.1 Riskstyrning

Lundqvist (2015) understryker betydelsen av vetenskapen om att bolagsstyrning grundas på agency theory från ledningens incitament. Enligt Jensen (1986) avser agency theory intressekonflikter mellan ledning och aktieägare vilket ofta leder till att företaget förlorar värde. Agency theory inträffar när chefer agerar i egna intressen genom att göra dåliga beslut, till exempel genom att investera i projekt med noll nettonuvärde. Jensen (1986) menar även att bolagsstyrning i huvudsak är inriktad på att utforma mekanismer som styr denna sort av ledningens beteende. Med föregående argument i beaktning menar Lundqvist (2014a) att det avgörande steget för implementeringen av ERM är att lägga till riskstyrningskomponenten till det traditionella riskhanteringssystemet.

*”Holistiskt organisera riskhantering eller implementera riskstyrning är den utmärkande egenskapen av ett ERM företag och är steget från den traditionella riskhanteringen. Framförallt avser ERM en integrerad hantering av risker i en strategisk sammanställning vilken stöds av riskstyrningen.” (s. 442)*

Enligt Lundqvist (2014a) är därmed riskstyrningen avgörande för att integrera alla företagets risker och samordna verksamheten i den interna kontexten. Detta eftersom riskstyrningens uppgifter bland andra är att leda och kontrollera riskhanteringssystemet samt skapa en organisationsstruktur för riskhanteringen (Lundqvist, 2015). Dessutom upprättar riskstyrningen regler och rutiner avseende beslutsfattande i riskhanteringsprocesser. Vidare anger riskstyrningen ansvarsområden, befogenheter och ansvarsskyldigheter som företaget ska följa. Riskstyrningen handlar även om att uppmuntra en kultur av riskmedvetenhet i hela företaget. Denna textur övervakas på ett formellt sätt med hjälp av styrmekanismer. Vidare

menar Lundqvist (2015) att kombinationen av att hantera alla typer av risker som företaget utsätts för och att skapa ett väl etablerat system leder till en integrerad riskhantering eller ERM. Genom att riskstyrningen upprättar regler som hela företaget ska följa integreras hela organisationen. Riskstyrningen är således grunden till en integrerad verksamhet. Med ovanstående i beaktning är riskstyrningen således en viktig komponent i definitionen som undersökningen utgår ifrån.

### **2.2.1.1 Roller och kommunikation**

Enligt riskstyrningens riktlinjer ska bland annat en CRO och en riskhanteringskommitté tillsättas (CAS, 2003). En Chief Risk Officer bör enligt Culp (2001) besitta tre karaktärsdrag. Inledningsvis är en av en CRO:s viktigaste karaktärsdrag att vara neutral i rollen, vilket innebär att CRO:n ska vara oberoende till andra områden i företaget som har ansvar för risktagande. Fortsättningsvis bör en CRO vara väl informerad om styrelsens risktolerans och vara medveten om målen för riskhantering. Slutligen bör en CRO erhålla förståelse för riskerna företaget utsätts för och eventuellt utvärdera hur värdet på företag ändras som konsekvens av förändringar i riskerna. Hoyt and Liebenberg (2011) beskriver att rollen CRO är av stor betydelse och understryker att företag som har en CRO presterar bättre. Vidare kan styrelsen tillsätta en risk kommitté med syfte att bistå styrelsen med goda förutsättningar för ett optimalt utövande av styrelsens arbetsuppgifter. McAvoy & Partigan (2010) beskriver att några av risk kommitténs arbetsuppgifter i ett företag är att fastställa de viktigaste av bolagets operativa risker, utfärda rekommendationer till styrelsen angående mängden risktagande som verksamhet kan acceptera, övervaka hela företagets riskhanteringsmetoder, löpande se över företagets periodiska rapporter för att säkerställa ett korrekt offentliggörande av risker och riskfaktorer, löpande se över system för kommunikation, både vertikalt och horisontellt, för att säkerställa ett korrekt flöde av information om risker. Genom en effektiv kommunikation och ett korrekt flöde av information om risker undviker företaget att bland andra agency problem uppstår. Lundqvist (2015) styrker detta genom att förklara att det är nödvändigt att ha en bra struktur, organisation samt kommunikation i riskhanteringssystemet för att framgångsrikt kunna integrera risker genom hela organisationen.

Med redogörelsen ovan i beaktning är det bland annat avgörande med ett effektivt kommunikationssystem för att kunna integrera riskerna och därmed integrera verksamheten. Definitionen av integration som undersökningen utgår ifrån betonar även vikten av att kommunikationen skall flöda genom hela organisationen. Syftet är att förmedla information

om riskerna på ett optimalt sätt genom hela företaget och därigenom utvinna ett ökat bidragande till integrationsprocessen inom området riskhantering.

### 2.2.2 Portfölj av risker

Nocco & Stulz (2006) betonar vikten av att analysera alla företags risker.

*”Målet är att identifiera alla betydande risker, kvantifiera dem med hjälp av en konsekvent strategi och därefter samla enskilda riskexponeringar genom hela organisationen för att producera en företagsomfattande riskprofil som beaktar korrelationer mellan riskerna.” (s. 15)*

Detta är även i enlighet med modern portföljteori vilken innebär att företaget sammanställer alla risker i en portfölj. Markowitz (1952) menar att om en del av riskerna är mindre än perfekt positivt korrelerat minskar detta risken i portföljen. Detta innebär att totala risken i portföljen blir mindre än summan av enskilda riskerna. Ett företag som arbetar genom traditionella uppdelade förhållningssättet till riskhantering blir därför inte medveten om alla korrelationer och ömsesidigt beroende bland sina risker. Därmed skulle företag som arbetar genom traditionella förhållningssättet inte kunna nyttja portfolio teorins fördelar. Meulbroek (2002) konstaterar att en chef som arbetar utifrån traditionella förhållningssättet kan skapa eller förvärva andra typer av risker för bolaget genom att enbart fokusera på en specifik risk. Fraser & Simkins (2007) förklarar att genom att tillämpa ett integrerat synsätt på företagsövergripande riskhantering säkerställer företaget att specifika risker inte får utmärkande uppmärksamhet till bekostnad av mindre välförstådda risker.

Arbetet med att integrera risker är mycket svårt eftersom individen utöver att analysera enskilda risker och fastställa risken i portföljen även måste kvantifiera eller förklara interaktioner mellan individuella riskfaktorer. För att förstå risken i portföljen krävs förståelse för riskernas olika delar samt interaktioner mellan dem. I denna bemärkelse är riskbedömning en nyckelfaktor för organisationen (CAS, 2003). Riskbedömning definieras enligt ISO 31000 (2009) som en övergripande process vilken består av risk identifiering, risk analys och risk värdering. Risk identifiering är ett händelseförlopp där riskerna hittas, beskrivs och känns igen. Risk analys innebär att förstå riskens karaktär samt bestämma nivån på risken. Målet är att fastställa omfattningen eller kombinationen av risken uttryckt i termer av sannolikheten att risken inträffar och sammansättningen av eventuella konsekvenser. I

riskvärderingen jämförs resultat från riskanalysen för att utvärdera om risken och dess omfattning är godtagbara och tolerabla.

Begreppet integration syftar således till att integrera riskerna vilket utgör grunden för en väl integrerad verksamhet inom området företagsövergripande riskhantering. Eftersom det är avgörande att integrera riskerna i en portfölj av risker i integrationsprocessen är det därav en central del i definitionen som undersökningen bygger på.

### **2.2.3 Samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang**

Företagsövergripande riskhanteringsprocess innebär enligt (Lundqvist, 2014a) bland annat att samordna alla avdelningar samt inkludera personer från alla nivåer i företaget. Vidare är detta i enlighet med Culp (2001) som menar att vid en företagsövergripande riskhanteringsprocess integreras olika avdelningar avseende riskhanteringsprocessen. Ett resultat av integration beträffande olika system, processer och nivåer i organisationen är att en bättre kommunikation och information till medarbetarna skapas (Culp, 2001). Enligt COSO (2004) innebär "information och kommunikation" att företag ska identifiera och kommunicera relevant information. Informationen ska identifieras på alla nivåer inom organisationen. Vidare skriver COSO (2004) att andra anställda inom organisationen, utöver styrelsen, är ansvariga för att riskhanteringen utförs i enlighet med upprättande av företagets policy och andra direktiv. Medarbetarna har blivit delaktiga aktörer i riskhanteringsprocessen genom att vara medansvariga angående riskerna företaget utsätts för i de löpande arbetsuppgifterna. Detta innebär enligt Culp (2001) att alla i företaget är "risk ägare". Detta är även i enlighet med Nocco & Stulz (2006) som beskriver betydelsen av att sysselsätta medarbetare både från toppen och ner samt nerifrån och upp i processen identifiering av risker.

*"Från toppen och ner perspektivet identifierar företagets ERM ledning och riskkommitté alla risker som är tillräcklig stora för att hota företaget med ekonomiska trångmål. Nerifrån och upp processen involverar enskilda affärsenheter och funktionella områden som bedriver riskkontroll vilka syftar till att identifiera alla väsentliga risker på lokal nivå." (s.15)*

Att inkludera medarbetare på alla nivåer och genom hela organisationen är således en hög aktuell process i företagsövergripande riskhantering. Denna sorts integration bidrar till att göra företagsövergripande riskhantering till en samordnad process och därmed är ännu en väsentlig del i definitionen som undersökningen bygger på.

### **2.3 Värdeskapande fördelar med ERM**

Med ovanstående i beaktning skapas enligt Kleffner, Lee & McGannon (2003) fördelar när företagsövergripande riskhantering implementeras. Fördelarna som skapas är enligt Kleffner, Lee & McGannon (2003) bland annat bättre kommunikation genom hela företaget och minskade kostnader. Dessutom arbetar alla mot samma mål. Detta bidrar till en ökad kunskap hos medarbetarna vilket resulterar i ett sundare beslutsfattande och således förväntas bättre resultat.

Vidare beskriver Nocco & Stulz (2006) att implementeringen av företagsövergripande riskhantering bidrar till att minimera sannolikheten att företagen hamnar i ekonomiska trångmål. Vidare medför företagsövergripande riskhantering att ledningen och styrelsen arbetar mot samma mål vilket är att maximera företagets värde. Andra fördelar är enligt ramverket ISO 31000 (2009) ett ökat medvetande om behovet att identifiera och behandla risker i hela organisationen, överensstämmelser med relevanta lagar, bestämmelser och internationella normer, förbättrad kontroll, effektivare fördelning och användning av resurser för behandling av risker, förbättrat organisatorisk lärande samt förbättrad organisatorisk motståndskraft.

Slutligen diskuterar Nocco & Stulz (2006) samt Lundqvist (2015) att företag som lyckas skapa en effektiv ERM har en långsiktig konkurrensfördel gentemot dem som hanterar och övervakar risker individuellt. Konkurrensfördelarna skapas genom att företaget har tillgång till kapitalmarknaderna och andra resurser (makronivå) och genom att skapa riktlinjer för chefer och medarbetare på alla nivåer i företaget som sammanförs till riskhanteringsprocessen i företaget (mikronivå).

Fördelarna som företagsövergripande riskhantering genererar uppstår framförallt genom en effektiv integration av verksamheten. Detta eftersom integration är kärnan av företagsövergripande riskhantering vilket tidigare förklarats i studien. Fördelarna som kan nyttjas av organisationen när den integreras fullt ut är bland annat mer välgrundade beslut,

ökat riskhanterings ansvar, bättre kommunikation till styrelsen, ökad lönsamhet samt större samförstånd i ledningen (Gates, 2006).

Med tidigare avsnitt i beaktning utgör integration en väsentlig del oavsett om det handlar om att skapa gemensamma riktlinjer, skapa portfölj av risker, samordna avdelningar eller involvera personal. Allt har sin grund i en gemensam idé om integration. Därmed visar undersökningen att en effektiv integrerad verksamhet är en förutsättning för att det ska uppstå fördelar när företagsövergripande riskhantering tillämpas. Integration är således en viktig del i implementeringen av företagsövergripande riskhantering och är komponenten som gör ERM till en fördelaktig process.

### 3. Metod

Intentionen med metodbeskrivningen är att göra det möjligt för läsaren att på egen hand bedöma de följande resultatens, tolkningarnas och slutsatsernas rimlighet. (Patel & Davidsson, 2014)

#### 3.1 Undersöknings metod

Enligt Bryman & Bell (2014) betraktas kvantitativ forskning som en undersöknings strategi vilken betonar kvantifiering angående insamling och analys av data. Vidare beskriver Bryman & Bell (2014) att kvalitativ undersöknings strategi istället betonar vikten av ord och inte kvantifieringen under insamling och analys av data. Med ovanstående argument i beaktning finner författarna således kvalitativ metod mest lämplig som undersökningsstrategi för studien. Kvantitativ undersökningsstrategi bedöms olämplig eftersom informationen inte enbart ska omvandlas till siffror och statistiska generaliseringar.

Enligt Bryman & Bell (2014) skapar kvalitativ metod en helhets bild som bidrar till en ökad förståelse för sammanhanget, vilket är författarnas målsättning. Inom kvalitativ metods riktlinjer anser författarna att intervju är mest lämpliga att använda. Intervjuns syfte i undersökningen är att samla in information avseende företagets struktur. Vidare ger intervjun möjlighet till att ställa öppna frågor till respondenten vilket bidrar till en ökad förståelse för sammanhanget. Författarna får även möjlighet till att fördjupa sig i det diskuterade ämnet genom eventuella frågor innan intervjun startar.

### 3.2 Informations sökning och insamling av data

Referensramen i ämnet företagsövergripande riskhantering har utformats genom litteratursökning utifrån problemformuleringen. Valet av referensramen baseras på att utvalda vetenskapliga artiklar är relativt nyligen publicerade. Av den orsaken utgår författarna ifrån att de är pålitliga och aktuella. Litteraturen har sökts i Göteborgs Universitets Katalog GUNDA eftersom GUNDA anses vara en verifierad informationskälla. Vidare har branscherna och företagen sökts på hemsidan Avanza och Alla Bolag. Hemsidorna anser författarna är pålitliga och aktuella källor eftersom hemsidorna innehåller uppdaterad information om olika företag och branscher i Sverige. Uppdateringar utförs dagligen av Skatteverket och Statistiska Centralbyrån (SCB). Företagen söktes på hemsidan Alla Bolag medan Avanza användes med syfte att undersöka huruvida bolagen är börsnoterade eller inte. Enligt Alla Bolag är Sveriges branscher uppdelade i 30 olika kategorier (se Bilaga 2). Under studiens utveckling upptäckte författarna att det inte fanns några börsnoterade företag i fem branscher. Detta resulterade i att de branscherna inte var väsentliga för undersökningen. Vidare valde 20 av resterande 25 branscher att delta i undersökningen. Fem börsnoterade företag i olika branscher valde att inte delta på grund av tidsbegränsning eller för att företaget prioriterade andra arbetsuppgifter.

Patel & Davidsson (2014) skiljer på primärkällor och sekundärkällor. Primärkällor är förstahandsrapportering och ögonvittnesskildringar medan sekundärkällor är reviderade och bygger vidare på primärkällor. Informationen i studien härstammar från både primärkällor och sekundärkällor. Detta för att erhålla ett bättre anpassat underlag till frågeställningen. Telefonintervjuerna är information som författarna själva samlar in och är således av karaktären primärkällor. Sekundärkällor har varit betydande för att skapa en förståelse inom området och för den genomförda undersökningen. Med målet att skapa en så objektiv bild som möjligt inom ämnet har författarna sökt ett omfattande litteratururval. Detta i form av både vetenskapliga och icke-vetenskapliga artiklar med problemformuleringen som utgångspunkt. Icke-vetenskapligt litteratururval består av relevanta ramverk som tillämpas inom området ERM. Detta är även motiveringen till varför icke-vetenskapliga källor inte inverkar negativt på studien.

### 3.3 Intervjumetod

Enligt Patel & Davidsson (2014) är intervjuer vanligtvis av personlig karaktär genom att intervjuaren träffar respondenten och genomför intervjun, dock kan intervjuer även

genomföras via ett telefonsamtal. Författarna valde telefonintervju med antagandet att det är bättre utsikter till att respondenterna deltar i en intervju eftersom det är mindre tidskrävande för representanten av företaget. Det är även mindre tidskrävande för författarna vilket resulterar i att fler intervjuer kan genomföras. Intervjuer genomförs med ett företag i varje bransch. Syftet är att jämföra likheter mellan företag och eventuellt uppmärksamma om någon företagsbransch utmärker sig avsevärt i integrering av verksamheten.

Lundqvist (2014b) menar att det är mer värdeskapande för stora organisationer med flera avdelningar och nivåer att implementera företagsövergripande riskhantering. Författarna antar därmed att det är mer rimligt att erhålla ett brukbart resultat beträffande frågeställningen om intervjuerna riktas till företag som mer troligt påbörjat implementeringen eller har en väletablerad integration. Små företag är förmodligen inte i samma behov av företagsövergripande riskhantering på grund av att företagen oftast är mindre uppdelade och kan tänkas sakna motiv till implementeringen av företagsövergripande riskhantering. Med föregående argument i beaktning valde författarna ett börsnoterat företag från varje bransch. Detta på grund av författarnas förhoppning om att erhålla en övergripande riskhanterings bild av svenska marknaden och inte enbart rikta studien till en specifik bransch. Ett ytterligare motiv till att undersöka företag inom olika branscher är att upptäcka mönster avseende företags övergripande riskhantering mellan företag i olika branscher. Vid valet av företagen anser författarna att omsättningen är en viktig faktor. Detta eftersom omsättningen antas vara en indikator på storleken av företagen. Författarna utgår ifrån att företag med hög omsättning med större sannolikhet implementerar ERM. Initialt valdes företag med högst omsättningsnivå i respektive bransch som bäst lämpliga för intervjuer. Om ett företag inte kunde delta valdes nästa företag med högst omsättning på listan inom respektive bransch. Den bransch som inte hade ett börsnoterat företag föll bort.

Svenska börsnoterade företag anses vara relevanta för undersökningen eftersom författarna har bättre tillgång till företag verksamma i Sverige. Dessutom är Handelshögskolan i Göteborg välkänt av svenska företag och därmed är det större sannolikhet att erhålla fler respondenter i Sverige än utrikes. Varje företags webbsida analyserades med syfte att finna en kvalificerad aktör med kompetens som krävdes för att svara på intervjufrågorna. Aktörerna som valdes ut är ansvariga för riskhantering inom respektive företag. Företagen som inte hade någon med befattningen riskhanterings ansvarig har istället intervjuats genom företagets CFO.



Vid initiala kontakten med mest lämplig aktör sändes först ett mail. Maillets syfte var att förmedla ämnet i studien och att fråga om det fanns utrymme för en telefonintervju vilken beräknas pågå i cirka 15-20 minuter. Respondenten återkom senare med en tid vilket respondenten själv valde. I de fall det inte fanns en mailadress på hemsidan ringdes växlarna med förhoppningen om att bli kopplade till aktören som författarna ansåg vara kvalificerad. Vid initiala kontakten i telefon med respondenten presenterar författarna sig och informerar återigen om syftet med den kommande intervjun. Författarna valde att använda ljudinspelning under intervjuerna eftersom det ger möjlighet till att lyssna på intervjun en gång till så att all information beaktas och analyseras. En författare leder intervjun och den andra författaren antecknar samt spelar in intervjun. I början av samtalet informeras respondenten att samtalet inspelas. Intervjuerna är konfidentiella, vilket enligt Patel & Davidsson (2014) betyder att författarna vet vem de har fått svar ifrån men ingen annan har tillgång till uppgifterna. Citaten som följer i resultaten namnges således enligt Respondent 1, Respondent 2, osv. En benämning beträffande om företagen implementerar ERM eller inte anges också. Orsaken till valet av anonyma intervjuer är för att författarna anser att det genererar mer uppriktiga svar från respondenterna. Författarna antar att offentliggörande av företagen och respondenten kunde resulterat i att respondenten inte hade svarat ärligt i samma utsträckning på frågorna. Motiv till att inte svara ärligt och i samma utsträckning på frågorna är att respondenterna vill framstå som kunniga inom området samt representera företaget på ett fördelaktigt vis. Detta är även ett försök att minimera snedvridnings effekten. Snedvridnings effekten uppstår vid systematiska fel i insamlingen av data. Vidare antar författarna att fler företag är mer intresserade av att delta i intervjun om både företagets och respondentens namn är konfidentiella.

För att säkerställa att intervju frågorna är välformulerade, täcker alla delområden som undersöks och uppfattas på det sätt som är meningen betraktar handledaren frågorna "utifrån". Därefter beaktas handledarens synpunkter och revidering genomförs. Intervjun karaktäriseras av "omvänd" tratt-teknik vilken enligt Patel & Davidsson (2014) innebär att intervjuaren inledningsvis ställer specifika frågor om olika del aspekter och avslutar med mer övergripande frågor. Eftersom frågorna inledningsvis är av karaktären JA/NEJ svar och därefter övergår till mer övergripande frågor med större svarsutrymme (se Bilaga 1) motiveras valet att struktur genom föregående argument.

Syftet med JA/NEJ frågorna är att kontrollera om företagen besitter några karaktäriserande komponenter för företagsövergripande riskhantering, exempelvis en CRO, en riskhanteringskommitté eller om riskerna kvantifieras i en portfölj av risker. Beroende på hur företagen svarar kan författarna analysera om företaget integreras överhuvudtaget. Eftersom svaren enbart är JA eller NEJ är informationen som erhålls informativ och svår att misstolka. Avsikten med öppna frågor är att erhålla mer fördjupad inblick i om olika företag arbetar specifikt med integration, vilket är centralt i undersökningen. Intentionen är att undersöka om företag har olika avdelningar samt om dessa samarbetar angående riskhantering. Ett ytterligare mål är att undersöka hur långt ner i hierarkin medvetandet om riskerna är och i vilken utsträckning personalen är inkluderade i riskhanteringsprocessen. Författarnas förhoppning är att svaren från intervjuerna ska kunna besvara i vilken utsträckning integration tillämpas i olika företag och om det finns likheter mellan företagen samt branscherna.

Frågan “Har ni Enterprise Risk Management?” ställs slutligen i intervjun eftersom författarna inte vill inverka på respondenternas svar genom att tidigt introducera ämnet företagsövergripande riskhantering. Genom att inte börja med frågan undviker författarna att respondenten drivs i en viss riktning. Att respondenten drivs i en viss riktning innebär att kunskapen respondenten teoretiskt besitter inom företagsövergripande riskhantering används som svar istället för att uppriktigt svara på hur företaget arbetar i praktiken. Vidare är även syftet med frågan att undersöka medvetandet kring företagsövergripande riskhantering. Författarna antar att några företag eventuellt kan visa indikationer på att de använder företagsövergripande riskhantering men utan att vara medvetna om termen ERM.

Ytterligare två frågor tilldelas till företagen som tillämpar företagsövergripande riskhantering. Den första är att delge när ERM började tillämpas samt vilket ramverk som följs. Syftet med frågan är att analysera om företagsövergripande riskhantering är ett nytt koncept samt erhålla en bild av vilket ramverk som oftast används. Andra frågan erbjuder respondenten att med egna ord definiera begreppet integration. Detta är av betydelse eftersom undersökningen bygger på att integration är kärnan av ERM. Förväntningen är att definitionen av integration är i enlighet med studiens vilken skapades med utgångspunkt från olika vetenskapliga artiklar. Om respondenternas definition av integration inte överensstämmer med författarnas antas författarnas definition vara svår att uppnå.

Kvalitativ metod är induktiv vilket enligt Patel & Davidsson (2014) innebär att utifrån ett antal händelser framkallas en generell slutsats. Med tidsbegränsningen i beaktning är det inte möjligt att intervjua alla börsnoterade företag i alla branscher och således är en induktiv metod väl till pass för att uppfylla syftet. Därmed framställs resultatet dels genom att alla svar från respondenterna analyseras, och dels genom att olika företag jämförs med syftet att upptäcka eventuella likheter mellan företagen. Slutligen skapas en slutsats genom svaren respondenterna frambringar med utgångspunkt i frågeställningen.

Primära syftet med uppsatsen är att undersöka i vilken mån svenska börsnoterade företag arbetar med integration inom området företagsövergripande riskhantering. Därmed är det av stor betydelse att förvärva företagens perspektiv på arbetet med integrerande av verksamheten för att kunna relatera till litteraturen. Med utgångspunkt från olika vetenskapliga artiklar konstruerades en egen definition av integration med syfte att definitionen ska utgöra grunden för studien. Detta eftersom författarna inte funnit en tydlig och komplett definition av integration inom ramen för företagsövergripande riskhantering. I framställningen av resultat och analys har studiens definition varit avgörande. Detta eftersom definitionen varit främsta utgångspunkten i klassificeringen och tolkningen av företagens respons.

### **3.4 Validitet och reliabilitet**

Validitet och reliabilitet är en beskrivning på kvaliteten av måtten som används för att ge information om begrepp som forskaren är intresserad av. Reliabilitet handlar om frågor som rör måttens och mätningens pålitlighet och följdriktighet. Validitet är ett mått som förklarar om ett begrepp verkligen mäter begreppet i fråga, alltså om utfallet överensstämmer med verkligheten. (Bryman & Bell, 2014)

Det finns många olika faktorer som kan påverka reliabiliteten (Holme & Solvang, 1997). Exempel kan vara att respondenten är trött, känner sig stressad eller är allmänt oinspirerad. Författarna ökar reliabiliteten genom att intervjuaren får möjlighet att förklara eventuella oklarheter i frågan och på så vis undvika respondentens gissning. Vidare är frågorna i studien formulerade på ett konkret och noggrant vis för att respondenterna inte ska göra en felaktig tolkning.

Undersökningens största del har sitt ursprung främst ifrån data insamlad via telefonintervjuer. Således är det framförallt intervjufrågornas formulering samt utförandet av intervjuerna som avgjort undersökningens validitet. Noggranna, genomarbetade och utförliga frågor har formulerats för att få fram relevant information till problemformuleringen. Valet av respondent grundas i personlig lämplighet, alltså en person med mycket kunskap inom området för riskhantering och har en stor inblick i företaget, vilket stärker validiteten ytterligare.

### 3.5 Kritik mot metod

Kvalitativa resultat utgörs i alltför stor utsträckning på forskarens generalisering. Detta är missvisande om endast en situation observeras. Svårigheten är att personerna som intervjuas i en kvalitativ undersökning omöjligt kan representera en population. Resultatet från kvalitativ forskning ska istället generaliseras till teori och inte till populationer (Bryman & Bell, 2014). I undersökningen generaliserar författarna ett företag som representant för en bransch. Författarna är, vilket tidigare nämnts, medvetna om att det kan vara missvisande att ett företag representerar en hel bransch. På grund av tidsbrist förmår inte författarna att analysera varje bransch ingående. Eftersom ingen tidigare har genomfört en liknande studie anser författarna ändå att studien är av betydelse. Däremot öppnas ett intressant ämne till vidare forskning för kommande ekonomistuder. Speciellt beträffande undersökningar i likheter mellan olika branscher. Slutligen stärker författarna studien genom att undersökningen vilar på teoretiska grunder.

Ytterligare en kritik från kvantitativa forskare är att kvalitativa undersökningar är för impressionistiska och subjektiva. Forskarna menar att kvalitativa resultat i alltför stor utsträckning bygger på forskarnas ofta godtyckliga uppfattningar om vad som är av vikt och betydelse (Bryman & Bell, 2014). Författarna anser att undersökningen styrks med argumentet att olika individer har olika preferenser. Det innebär att det är orimligt att anta att det som är av vikt för en individ nödvändigtvis är det för en annan. Således är det problematiskt att genomföra en studie som alla individer tycker är av vikt och betydelse.

Slutligen kritiserar kvalitativ undersökning genom att forskare ibland brister i förklaring och information om hur en undersökning konkret planerades och genomfördes. Det kan således vara svårt att följa hur forskaren tydligt gått tillväga samt hur forskaren har kommit fram till sina slutsatser (Bryman & Bell, 2014). Författarna av undersökningen har så noggrant och

detaljrikt som möjligt tydliggjort undersöknings strategin, vilket förhoppningsvis underlättar för läsaren att på egen hand bedöma de följande resultatens, tolkningarnas och slutsatsernas rimlighet. I början av undersökningen upprättades en metodplanering om hur undersökningen skulle genomföras. Efterhand har metodplaneringen reviderats och kompletterats när författarna genomfört eller ändrat något under arbetets gång. I analysen är författarnas intention att så noggrant och detaljrikt som möjligt förklara för läsaren på vilka grunder som resultaten baseras på.

## 4. Resultat och Analys

I följande kapitel presenteras resultatet av studien. Därefter diskuteras intervjuerna och relevanta anknytningar till teorin genomförs. Framställningen av resultatet följer samma struktur som teori avsnittet. Alltså med utgångspunkt ifrån de mest väsentliga delarna i definitionen av integration vilken skapades i början av undersökningen. Svaren på frågorna sammanställs i tabellen nedan. I vänstra kolumnen presenteras frågorna och i högra kolumnerna presenteras procentuell andel av deltagande företag som svarat JA på respektive fråga. I höger kolumnerna visas svar av andelen av totala företag som deltog i studien samt en uppdelning mellan företag som säger sig tillämpa företagsövergripande riskhantering respektive inte.

Tabell 1. Framställning av resultat.

FRÅGOR/ FÖRETAG	TOTAL (n=20)	JA ERM (n=8)	INGEN ERM (n=12)
1. Sammanställs informationen om alla risker som företaget utsätts för?	80 %	75 %	83,33 %
2. Har ni någon formalia angående hur riskhantering bör behandlas?	70 %	100 %	50 %
3. Har ni en CRO?	40 %	100 %	0 %
4. Har styrelsen utsett en risk kommitté som endast ansvarar för riskhanteringen?	15 %	12,50 %	16,67 %
5. Upprättas någon årligt formal rapport avseende nuvarande riskläge som rapporteras till risk kommittén och/eller CRO?	75 %	100 %	58,33 %
6. Analyseras korrelationen mellan de olika avdelningarnas risker och hur de eventuellt påverkar varandra?	55 %	37,50 %	58,33 %
7. Ifall det finns olika avdelningar inom företaget, är de samordnade avseende riskhantering?	50 %	75 %	33,33 %
8. Är alla aktörer i företaget medvetna om riskerna som berör deras dagliga arbete?	50 %	50 %	50 %

Tabell 1 visar att företag som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering är bättre i vissa avseenden på att integrera verksamheten. Detta kan framstå som märkligt eftersom förväntningarna är att företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering ska uppvisa bättre värden än företag som inte implementerar processen. En djupare analys av resultatet följer längre ner i undersökningen.

#### **4.1 Analys av resultat**

Nedan delas analysen upp i två områden. Område ett berör företag som använder företagsövergripande riskhantering medan område två behandlar företag som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering. Eftersom utgångspunkten är att integration är kärnan i företagsövergripande riskhantering anses därför företagen som har lyckats med arbetet att integrera verksamheten även tillämpa ERM. Intentionen i analysen är därmed att undersöka i vilken mån företag arbetar integrerat i organisationen samt om det finns eventuella mönster och likheter, vilka kan resultera i en besvarad frågeställning.

##### **4.1.1 Företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering**

Följande avsnitt ämnar företag som implementerar företagsövergripande riskhantering och syftar till att beskriva resultatet med en koppling till teoretiska grunder för att slutligen analysera vad utfallet innebär.

###### **4.1.1.1 Portfölj av risker**

Resultatet visar att 75 % av företagen som tillämpar företagsövergripande riskhantering sammanställer informationen om riskerna som företaget utsätts för. Detta visar att företagen i relativt stor utsträckning är medvetna om att det är av betydelse att skapa en översikt över riskerna som eventuellt kan hindra företaget att uppnå målen. Hur informationen sammanställs varierar. Företagen som arbetar med en aktiv sammanställning av riskerna menar att riskerna ska sammanställas kontinuerligt i ett riskregister medan några enbart arbetar med det när det behövs.

*“Vår riskstyrning utgår ifrån och sammanställer information om bolagets största risker. Då pratar vi om riskerna som potentiellt sett kan vara ett hot för verksamheten. Är det någon risk på lägre nivå som är risk för gruppen totalt sätt så kommer den upp då men*

*annars finns det ingen mening med att lägga tid på det.”(Respondent ERM 1)*

Vidare är riktlinjerna i COSO (2004) att ett företag inte enbart ska identifiera risker utan även bedöma och utveckla ett rimligt bemötande för att på så vis fastställa kvantiteten av risken i portföljen. Detta är även i enlighet med Nocco & Stulz (2006) som menar att interaktioner mellan individuella riskfaktorer måste kvantifieras och aggregeras. För att förstå risken i hela portföljen krävs således förståelse för interaktioner mellan individuella risker. Resultatet visar att 37,5 % av företagen som tillämpar företagsövergripande riskhantering samt sammanställer informationen om riskerna har förstått betydelsen av att skapa en portfolio av risker och därmed att analysera korrelationer mellan olika riskerna. Genom att skapa förståelse för risken i hela portföljen blir summan av den totala risken mindre än de enskilda riskerna i enlighet med Markowitz (1952) moderna portföljteori. Med resultatet i beaktning är företagen inte särskilt medvetna om att alla riskerna måste beaktas och hanteras av organisationen som helhet för att uppnå en välintegrerad verksamhet inom riskhantering. Vidare visar resultatet att många företag som analyserar korrelationer mellan riskerna gör det enbart på koncernnivå vilket är rimligt med tanke på att studien inriktas på stora börsnoterade företag.

#### **4.1.1.2 Riskstyrning**

Resultatet visar höga värden för företag beträffande riskstyrningens delar. Det är 100 % av företagen som har en CRO och 100 % av företagen som har en formalia vilken upprättas av riskstyrningen angående hur riskhanteringen bör behandlas. Vidare upprättar 100 % av företagen någon årlig formal rapport avseende företagets nuvarande riskläge. Dock har endast 12,5 % av företagen en risk kommitté. I företagen där ingen risk kommitté fanns visar resultatet att formella rapporten förmedlades direkt till styrelsen, till en audit kommitté eller annan ansvarig för riskhantering i internrevisionen. Siffrorna tyder på att det finns ett stort medvetande om betydelsen av att skapa gemensamma regler samt rapporter angående företagets riskläge vilka hela organisationen ska informeras om. Detta är även i enlighet med Lundqvist (2014a) som menar att det är avgörande med riskstyrningen för att integrera alla företagets risker och samordna verksamheten i den interna kontexten. Vidare förklarar Lundqvist (2015) att riskstyrningen avser ledning och kontroll av riskhanteringssystemet samt skapar en organisationsstruktur för riskhanteringen. Riskstyrningen upprättar även formalia och rutiner som ska följas av organisationen. Vidare anges ansvarsområden genom

att till exempel tillsätta en CRO eller risk kommitté som ansvarar för företagets riskhantering. Riskstyrningen är därmed av stor betydelse i integrerandet av verksamheten och företag som implementerar ERM visar stort engagemang inom området. Därav är det även av betydelse med en effektiv kommunikation till samtliga medarbetare i riskhanteringssystemet för att framgångsrikt kunna integrera risker genom hela organisationen. Detta är även i enlighet med Nocco & Stulz (2006).

#### **4.1.1.3 Samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang**

Resultatet visar att 75 % av företagen som tillämpar företagsövergripande riskhantering samordnar avdelningarna. Detta innebär att det är en relativt stor medvetenhet av fördelarna att integrera och samordna riskhanteringsprocessen genom hela organisationen. Tidigare argument styrks genom riktlinjerna i Culp (2001) vilken betonar vikten av att avdelningarna ska integreras i riskhanteringsprocessen. En samordning av avdelningarna är således av stor vikt vid integrerandet av verksamheten som helhet. Graden av samordning genom avdelningarna skiljer sig mellan olika företag. Baserat på svaren som framkommit har företag delats upp i två grupper beroende på motiv till samordning av avdelningar. Ena gruppen integrerar alltid avdelningarna vilket även är av vikt i studiens definition om integration. Motiv till att integrera avdelningarna är att skapa en bättre översikt över riskerna företaget utsätts för. Förhoppningen är även att nyttja integrationens värdeskapande fördelar.

*“Riskhanteringsprocessen börjar längst ner i organisationen där riskerna identifieras och aggregeras i en portfolio. Därefter följs arbetet hela vägen upp till ledningen. Alla avdelningarna har översikt över risk portfolion och riskhanteringen är en gemensam process i hela organisationen.” (Respondent ERM 2)*

Andra gruppen samordnar avdelningarna beroende på riskens storlek. Om risken anses vara väsentlig för hela organisationen samordnas avdelningarna annars hanteras riskprocessen enbart av ledningen.

*“Avdelningarna i företaget samordnas i riskhanteringsprocessen om risken anses vara stor och eventuellt kan påverka hela företaget. Däremot om jag bedömer att risken är mindre relevant*



*för hela företaget, sker riskhanteringen inom den enskilda avdelningen och då uppstår det ingen samordning.”*

(Respondent ERM 3)

Tabell 2. Samordning av avdelningar i ERM företag.

ANDEL ERM FÖRETAG	STUDIEN 2016 (n=8)
Ingen samordning mellan avdelningarna	25 %
Avdelningarna samordnas alltid	50 %
Samordning uppstår beroende på riskens storlek	25 %

Förutom att samordna alla avdelningar ska även en integration beträffande medarbetarna finnas. Resultatet visar att enbart 50 % av företagen inkluderar medarbetare i riskhanteringsprocessen. Således har enbart hälften av alla intervjuade förstått vikten och betydelsen av att involvera medarbetarna. Betydelsen av att involvera medarbetarna är i enlighet med Lundqvist (2014a) som understryker att personer från alla nivåer i företaget ska inkluderas i riskhanteringsprocessen. Detta är även i enlighet med riktlinjerna i ramverket COSO (2004). Riktlinjerna innebär att alla anställda inom organisationen är ansvariga för att riskhanteringen utförs i enlighet med upprättande av företagets policy och andra direktiv. Medarbetarna har blivit delaktiga aktörer i riskhanterings processen genom att vara medansvariga angående riskerna företaget utsätts för i de löpande arbetsuppgifterna. Detta är även i enlighet med Nocco & Stulz (2006) som beskriver betydelsen av att sysselsätta medarbetare både från toppen och ner samt nerifrån och upp i processen för identifiering av risker.

Resultatet visar att svårigheten med att uppnå total integration avseende medarbetarna beror på storleken på företaget, storleken på risken samt företagets sysselsättning. En annan viktigt beståndsdel kan vara att medarbetarnas kompetens inte är tillräcklig på alla nivåer vilket delvis beror på brist av information ifrån ledningen. Vidare är även en observation från resultatet att sekretessen som till exempel *Bank & Finans* sektorn utsätts för kan vara en bidragande faktor till svårigheten att involvera alla medarbetare och avdelningarna emellan. Anledningarna till att medarbetarna involveras i riskhanteringsprocessen skiljer sig således mellan olika företag och branscher. Baserat på svaren som erhållits har motiv till att

involvera medarbetarna i riskhanteringsprocess delats upp i tre kategorier. I första kategori involveras medarbetarna för att det är nödvändigt med företagets sysselsättning i åtanke.

*“Alla aktörer i företaget är medvetna om riskerna som berör deras dagliga arbete. Detta på grund av att företaget är ett säkerhetsbolag där alla medarbetare ska vara utbildade och involverade inom riskområdet.”* (Respondent ERM 4)

Storleken på affären samt riskernas påverkan på organisationen som helhet är även betydande omständigheter till att involvera medarbetarna.

*“Generellt i företagets affärer, särskilt i de väldigt stora, involveras medarbetarna. Medarbetarna involveras för att vi vill öka medvetenhet om riskerna inom organisationen. Detta ökar chanserna att relevant information rapporteras genom hela företaget och därmed sker på ett korrekt sätt.”*

(Respondent ERM 5)

En del av företagen integrerar verksamheten i enlighet med definitionen om integration som undersökningen utgår ifrån. Således involveras medarbetarna alltid i riskhanteringsprocessen oberoende av storleken på affären, kompetens eller andra omständigheter. Anledningen till att alltid involvera medarbetarna är att skapa ett ökat medvetande om riskerna vilket anses vara av betydelse för företagets måluppfyllelse.

*“Medvetandet om riskerna finns på alla nivåer i organisationen. Alla medarbetare bidrar till riskhanteringsprocessen genom att följa riktlinjerna i regelverket ISO 31000.”* (Respondent ERM 2)

Tabell 3. Involvering av medarbetare i ERM företag.

ANDEL FÖRETAG	STUDIEN 2016 (n=8)
Medarbetarna är aldrig involverade	50 %
Medarbetarna är alltid inkluderade	12,50 %
Medarbetarna involveras beroende på storleken av risken och affären	25 %
Medarbetarna inkluderas på grund av företagets sysselsättning	12,50 %

#### 4.1.1.4 Anledningar till implementeringen av ERM

Fortsättningsvis har alla undersökta företagen börjat implementera företagsövergripande riskhantering mellan år 2006 - 2012. Detta bekräftar att företagsövergripande riskhantering är ett relativt nytt koncept. Att det endast för ett par år sedan implementerades kan även vara förklaringen till varför bara ett fåtal ännu framgångsrikt arbetar integrerat i organisationen. Undersökningen visar att endast 12,5 % av alla företag som implementerar ERM besitter alla komponenter som krävs för en integrerad riskhanteringsprocess. Detta motsvarar en bransch av alla tjugo intervjuade. Branschen som därmed utmärker sig mest i tillämpningen av företagsövergripande riskhantering är *Reklam, PR & Marknadsundersökning*. Företagsrepresentanten för branschen har lyckats bäst i integrerandet av verksamheten och uppfyller dessutom definitionen av integrationen som studien grundas på. Resultatet visar även att ramverken som tillämpas oftast är COSO eller ISO 31000.

Anledningarna till att börja implementera företagsövergripande riskhantering skiljer sig mellan företag. Enligt erhållna svar delas företagen in i två grupper. Första gruppen företag har frivilligt börjat implementera företagsövergripande riskhantering med syfte att förbättra organisationsstruktur samt integrera verksamheten. Detta med förhoppningen att nyttja processens värdeskapande fördelar. Andra gruppen består av en organisation som istället har lagstiftade krav på företaget att tillämpa företagsövergripande riskhantering.

#### 4.1.1.5 Hur definieras integration i ERM företag?

Med återkoppling till definition om integration som undersökningen bygger på fick företagen som implementerar företagsövergripande riskhantering förfrågan om att definiera begreppet integration inom ramen för verksamheten. Detta med förhoppningen att erhålla en definition som överensstämmer med studiens.

Resultatet visar att hälften av företagsrepresentanterna inte kan ange någon definition avseende begreppet integration.

*“Integration låter som ett akademiskt ord som säkerligen tillämpas i företaget fast inte under den benämningen.”*

(Respondent ERM 6)

Andra företag definierar integration som en process för företagsövergripande riskhantering vilken syftar till att identifiera, prioritera och hantera de viktigaste riskerna som organisationen utsätts för. Vidare associerar en del företag begreppet integration med att följa regler och policyer vilka upprättas av riskstyrningen. Dessa ska gälla på både lägre och högre nivåer i organisationen. Resultatet visar att endast en liten grupp av företagsrepresentanterna definierar integration i enlighet med studiens.

*“Integration är en process där man identifierar och aggregerar riskerna i en portfolio av risker. Riskerna ska sedan följas upp och kontrolleras för att undvika negativa effekter som de eventuellt kan medföra på andra risker och således på verksamheten som helhet... processen ska utföras i en samordnad miljö där medarbetare på alla nivåer är inkluderade i riskhanteringsprocessen... en bra kommunikation är dessutom av stor betydelse för att vi ska lyckas med integrationen.”*

(Respondent ERM 2)

Detta tyder på att det finns svårigheter att integrera verksamheten med alla komponenter som definitionen betonar. Orsaken anses vara att företagsövergripande riskhantering är ett nytt koncept och ännu inte väl etablerat i svenska börsnoterade företag.

Tabell 4. Definition av integration i företag som implementerar ERM.

ANDEL FÖRETAG	STUDIEN 2016 (n=8)
Kan inte definiera begreppet	50 %
Integration inom riskhantering innebär att aggregera alla företags risker i en portfölj för att få en bättre översikt	25 %
En process för riskhantering där gemensamma regler följs av hela organisationen	12,50 %
Definitionen av integration är i enlighet med studiens tolkning av begreppet	12,50 %

#### 4.1.2 Analys av icke ERM företag och liknelser med ERM företag

Resultatet visar att flera företag som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering emellertid genomför några utav de karaktäriserande komponenterna i integrerandet av verksamheten. Beträffande integration i företag som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering kan dessa delas upp i två grupper. En företagsgrupp är i övergångsstadiet från traditionellt riskhanteringssystem till implementeringen av företagsövergripande riskhantering. Den andra företagsgruppen som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering arbetar med integration eftersom det är förmånligt för företaget. Företagen är dock inte medvetna om begreppet ERM. Detta bekräftar även påståendet om att företag kan arbeta med integration utan att medvetet använda ERM vilket även är i enlighet med Lundqvist (2014a).

##### 4.1.2.1 Portfölj av risker

I likhet med företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering sammanställs information om riskerna i stor utsträckning även i företag som inte använder ERM. Detta innebär att de flesta företag har förstått nyttan av att erhålla en konsoliderad riskbild av företagets främsta risker. Några icke ERM företag sammanställer endast informationen om riskerna vid vissa tillfällen till exempel beroende på storleken av risken.

*“Identifierade av riskerna klassificeras i enlighet med sannolikheten för att riskerna blir verkliga och därmed påverkar företagets måluppfyllelse. De flesta risker hanteras av företagets affärs- och globala enheter på lokal nivå, men information kring*

*riskerna samordnas enbart när så bedöms nödvändigt.”*

(Respondent icke-ERM 1)

Detta är ett återkommande mönster både mellan företag som implementerar företagsövergripande riskhantering och inte. Vidare visar resultatet att en stor del av företagen även aggregerar riskerna i en portfölj och analyserar korrelationer mellan olika risker. Av icke ERM företag är det 58,33 % som genomför processen. Detta visar att företag generellt har förstått betydelsen av och fördelarna som en integrerad riskhantering genererar vilket även är enlighet med Farrell (2014). Integration är således inte enbart ett arbetssätt som förekommer i företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering.

#### **4.1.2.2 Riskstyrning**

Resultatet visar att företag som inte implementerar företagsövergripande riskhantering överlag har låga värden inom området riskstyrning. Enligt tidigare argument är det avgörande steget för implementeringen av ERM är att lägga till riskstyrnings komponenten till det traditionella riskhanteringssystemet (Lundqvist, 2014a). Området riskbolagsstyrning är således ett svårare område att upprätta i organisationen. Särskilt utmärkande är att ingen av icke ERM företagen har en CRO, men ungefär hälften av företagen har en formalia angående hur riskhanteringen bör behandlas samt upprättar årliga rapporter avseende nuvarande riskläge.

*“De finansiella riskerna hanteras i enlighet med koncernens finanspolicy. Finanspolicyen fastställs av företagets styrelse. Riskerna är grupperade och följs upp regelbundet för att säkerställa att dessa riktlinjer följs.”* (Respondent icke-ERM 2)

Att riskstyrningen inte är väletablerat i företag som inte implementerar företagsövergripande riskhantering beror på att en del företag fortfarande är i en övergångsfas. Detta medför att olika regler, rutiner samt roller ännu inte upprättats eller fullständigt kommit till användning. Resterande företag som inte implementerar ERM är svaga i området eftersom företagen inte är medvetna om begreppet företagsövergripande riskhantering och därmed inte känner till innebörden av begreppet.

#### 4.1.2.3 Samordning av avdelningar och medarbetarnas engagemang i icke ERM företag

Från svaren som erhållits förefaller även ett mönster beträffande hur företag som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering samordnar avdelningarna i riskhanteringsprocessen. Resultatet visar att det finns fyra olika kategorier vilka företagen kan delas in i. Två av kategorierna är i enlighet med företag som tillämpar ERM. Detta motsvarar 33,33 % av företagen som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering.

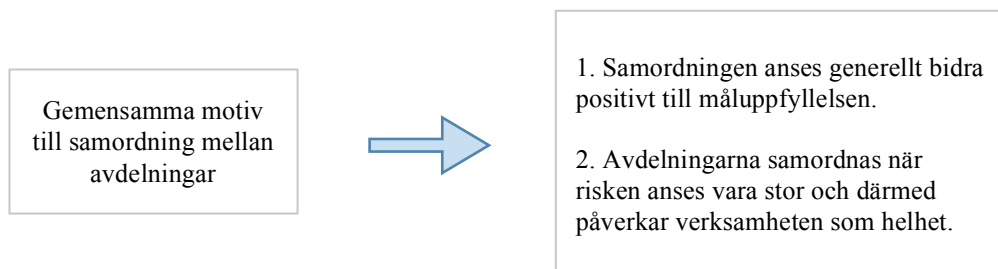
Den ena kategorin anser att samordning mellan avdelningar ska vara en kontinuerlig process eftersom det bidrar positivt till måluppfyllelsen. I andra gruppen samordnas avdelningarna beroende på storleken av risken. Om risken är stor och därmed påverkar verksamheten som helhet uppstår en samordning.

*“Identifierandet av riskerna klassificeras i enlighet med sannolikheten för att riskerna blir verkliga och därmed kan påverka företagets måluppfyllelse.” (Respondent icke-ERM 3)*

Kvarstående kategorier motsvarar 66,67 %. Utifrån samma antal är det hälften av företagen som inte samordnar avdelningarna alls. Detta beror på företagets komplexitet. En del företag anser fortfarande att det är enklare att varje avdelning arbetar med riskhantering enskilt inom enheten. Därmed rapporteras inte information om riskerna vidare i organisationen. Andra halvan samordnar avdelningarna enbart på koncernnivå. Detta innebär att avdelningarna inkluderas i riskhanteringsprocessen men ingen kommunikation sker mellan avdelningarna. Varje funktion sköter riskhanteringen inom respektive avdelning och därefter rapporteras information om riskerna vidare.

*“Varje avdelning ansvarar för att rapportera in sina risker till risk kommittén. Men eftersom avdelningarna inte kommunicerar med varandra kan samma risk förekomma flera gånger. En konsolidering av risker genomförs på koncernnivå och de risker som finns på flera olika ställen elimineras. Därefter analyseras riskerna och korrelationerna mellan.” (Respondent icke-ERM 4)*

Bild 1. Liknelser i motiv till samordning av avdelningarna mellan ERM och icke ERM företag.



Fortsättningsvis involverar även 50 % av företagen som inte tillämpar företagsövergripande riskhantering medarbetarna i riskhanteringen. I likhet med företag som tillämpar företagsövergripande riskhanteringen involveras medarbetarna beroende på riskens storlek och om det anses vara relevant för respektive dagliga arbete.

*“Medarbetarna längre ner i hierarkin informeras om riskerna enbart i de fall det är relevant för deras arbete. Oftast händer det när riskerna är stora och därmed påverkar alla i organisationen.”*

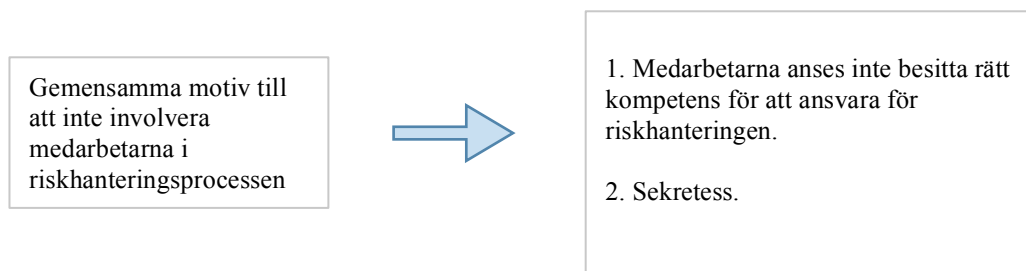
(Respondent icke-ERM 5)

I vissa fall inkluderas medarbetarna alltid i riskhanteringsprocessen. Motiv till att inkludera medarbetarna i icke ERM företag varierar dock jämfört med företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering. I ERM företag är anledningen till att involvera medarbetarna att företaget följer olika regelverk som ISO eller COSO. I regelverken framhävs vikten av att riskhanteringsprocessen ska utföras på alla nivåer i organisationen. Motiven till samordning i företag som inte implementerar företagsövergripande riskhantering är att det underlättar arbetet om alla uppdateras kontinuerligt samt att det ökar sannolikheten att företaget uppnår sina mål.

Vidare visar resultatet att 50 % av företagen inte involverar medarbetarna i riskhanteringsprocessen. Det är endast ledningen som har ansvaret. Största anledningen är att medarbetarna inte anses vara tillräcklig kunniga i hanteringen av riskerna. I andra situationer är det istället ledningen som avsiktligt inte inkluderar medarbetarna eftersom de inte vill delge information om riskerna till alla i organisationen på grund av sekretess. Motiven till att inte inkludera medarbetarna i riskhanteringen är även i enlighet med företag som implementerar företagsövergripande riskhantering.



Bild 2. Motiv till att exkludera medarbetarna i ERM och icke ERM företag.



Avslutningsvis visar resultatet att 50 % av både ERM och icke ERM företag engagerar medarbetarna i riskhanteringen. Detta styrker ytterligare argumentet om att integration är ett arbetssätt som även förekommer i icke ERM företag. Således har icke ERM företag förstått fördelarna av att arbeta på ett integrerat vis även om medvetenheten om företagsövergripande riskhanteringen inte alltid existerar.

## 4.2 Integrationsgrad

Intentionen med studien var att undersöka i vilken mån svenska börsnoterade företag arbetar med integration inom området ERM. I Tabell 5 klassificeras företagen i olika kategorier beroende på i vilken utsträckning svaren från intervjuerna avspeglar studiens definition av integration. Med utgångspunkt i tidigare argument bedömdes hur långt företagen kommit i integrerandet av verksamheten och därmed i implementerandet av företagsövergripande riskhantering.

Tabell 5. ERM - Integrationsgrad i företag.

ANDEL FÖRETAG	STUDIEN 2016 (n=20)
Använder ERM fullt ut	5 %
Aktivt engagerade i processen	35 %
I planering och förberedelse	40 %
Inte alls engagerade i ERM	20 %

Resultatet visar att det är endast 20 % av alla intervjuade företag som inte alls är engagerade i företagsövergripande riskhantering. Detta innebär att majoriteten av undersökta börsnoterade företag har förstått konkurrensfördelarna av att följa konceptets riktlinjer.

Sammanfattningsvis visar resultatet att svenska börsnoterade företag integreras i relativt stor utsträckning avseende företagsövergripande riskhantering. Integrerandet av verksamheten är en process i konstant utveckling. Eftersom utgångspunkten är att integration är kärnan i företagsövergripande riskhantering antas därför företagen som lyckas med att integrera verksamheten även framgångsrikt tillämpa ERM.

## 5. Slutsats

Enligt resultatet och analysen framgår det att svenska börsnoterade företag arbetar integrerat i relativt stor mån. Detta trots att företagsövergripande riskhantering är ett tämligen nytt synsätt. Exempelvis sammanställer 75% av företagen som tillämpar företagsövergripande riskhantering informationen om riskerna som företagen utsätts för. Vidare har alla företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering en CRO och alla sammanställer årligen en formal rapport avseende nuvarande riskläge. Det är även 75% som samordnar avdelningarna och 50% som inkluderar medarbetarna i riskhanteringsprocessen.

Analysen visar även att företag arbetar med integration utan att vara medvetna om begreppet integration inom området ERM. Detta är en bekräftelse på att företagen inte använder begreppet men ändå generellt har förstått betydelsen av och fördelarna som en integrerad riskhantering skapar. Integration är således inte enbart ett arbetssätt som förekommer i företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering utan existerar även i företag som inte använder ERM. Ett utmärkande exempel är att 83,33% av icke ERM företagen sammanställer informationen om riskerna som företagen utsätts för. Detta är alltså ett större värde än för företagen som tillämpar företagsövergripande riskhantering.

Likheterna som identifierats i området integration mellan svenska börsnoterade företag i olika branscher styrker att majoriteten av företagen resonerar och arbetar på samma vis med riskhanteringen oavsett om företagen tillämpar företagsövergripande riskhantering eller inte. Exempelvis arbetar både företag som tillämpar företagsövergripande riskhantering och företag som inte gör det med att sammanställa riskerna som företag utsätts för i en portfölj av risker. Vidare upprättar både ERM företag och icke ERM företag en formal rapport beträffande nuvarande riskläge. Det finns även en formalia beträffande hur riskhanteringen bör behandlas. I många företag samordnas delvis avdelningarna och medarbetarna inkluderas i riskhanteringsprocessen. Integrationen av avdelningarna och medarbetarna sker i allmänhet

eller beroende på riskens storlek och dess påverkan på verksamheten som helhet. Trots likheterna framgår det att företag som implementerar företagsövergripande riskhantering arbetar med integration i större grad.

Beträffande definition av integration är det enbart en definition som erhållits vilken är i enlighet med definitionen som studien grundas på. Detta tyder på svårigheten i att integrera verksamheten med alla komponenter som definitionen framhäver. Företaget som uppgav definitionen är även det företag som utmärker sig mest i integrerandet av verksamheten och därmed i implementeringen av företagsövergripande riskhantering.

### **5.1 Förslag till vidare forskning**

Enligt Bromiley (2014) är det nödvändigt med vidare forskning för att området ERM ska utvecklas. Resultatet av undersökningen utgör en viktig grund för vidare studier. En möjlighet till vidare forskning är att utgå ifrån studien och undersöka flera företag. Detta för att analysera om resultatet överensstämmer med författarnas generalisering av att bara välja ett företag som representant för en bransch. Vidare är en ytterligare möjlighet att undersöka djupare hur stora börsnoterade organisationer samordnas globalt i termer av företagsövergripande riskhantering. Syftet med hypoteserna är att inspirera framtida ekonomistudenter att utveckla berörda forskningsområden.

## 6. Referenser

### 6.1 Litteratur

- Bartram, S.M, Dufey, G. (2001) *International Portfolio Investment: Theory, Evidence, and Institutional Framework*. Financial Markets, Institutions & Instruments. Vol. 10(3), 85-155.
- Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). *Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes*. Journal of Accounting, Auditing & Finance. Vol. 23(3), 311-332.
- Bromiley, P., McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2014). *Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions*. Forthcoming: Long Range Planning.
- Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Liber.
- Culp, C. L. (2001). *The risk management process: Business strategy and tactics* (Vol. 103). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Farell, Gallagher (2014). *The valuation implications of enterprise risk management maturity*. The Journal of Risk and Insurance. Vol. 82(3), 625-657.
- Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (2007). *Ten common misconceptions about enterprise risk management*. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 19(4), 75-81.
- Gates, S. (2006). *Incorporating strategic risk into enterprise risk management: A survey of current corporate practice*. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 18(4), 81-90.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik : Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*: Upplaga 2. Studentlitteratur AB. Lund.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). *The value of enterprise risk management: Evidence from the U.S. insurance industry*. Journal of Risk and Insurance. Vol. 78(4), 795-822.
- Jensen, M.C. (1986). *Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers*. American Economic Review. Vol. 76(2), 323–329.
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). *The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada*. Risk Management and Insurance Review. Vol. 6(1), 53-73.
- Lam, James (2003). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. Second edition. Wiley.

Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). *The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers*. Risk Management and Insurance Review. Vol. 6(1), 37-52.

Lundqvist, Sara A. (2014a). *Abandoning Silos for Integration: Implementing Enterprise Risk Management and Risk Governance*. Lund University School of Economics and Management, Department of Business Administration. Lund.

Lundqvist, Sara A. (2015). *Why firms implement risk governance: Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management*. J. Account. Public Policy 34 (2015), 441–466.

Markowitz, H.M. (1952). *Portfolio selection*. The Journal of Finance. Vol. 7(1), 77-91.

McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). *Does enterprise risk management increase firm value?* Journal of Accounting, Auditing & Finance. Vol. 26(4), 641-658.

Meulbroek, L.K. (2002). *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*. Claremont McKenna College Working Paper.

Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). *Enterprise risk management: theory and practice*. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 18(4), 8-20.

Patel & Davidson (2014). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB.

## 6.2 Elektroniska källor

Alla Bolag (2016). *Branscher*. <http://www.allabolag.se/branscher> [Hämtad: 20160407].

Avanza (2016). <https://www.avanza.se/start/forsta-oinloggad.html> [Hämtad: 20160407].

CAS - Casualty Actuarial Society (2003). *Overview of Enterprise Risk Management*. <http://www.casact.org/area/erm/overview.pdf> [Hämtad: 20160404].

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise risk management—Integrated Framework: Executive Summary*. [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Swedish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Swedish.pdf) [Hämtad: 20160404].

GUNDA (2016). Göteborgs Universitetsbibliotek katalog Online. <http://webbgunda.ub.gu.se:8080/search/query.jsessionid=CA672500BC958CFABEF797FF502A92D6?theme=gunda> [Hämtad: 20160407].

ISO 31000 (2009). *Risk management. Principles and guidelines*. [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170) [Hämtad 20160401].

McAvoy Daniel, Partigan John C. (2010). *The role and construction of risk committees. Corporate Responsibility Alert*. <http://www.nixonpeabody.com/118515> [Hämtad 20160413].

## 7. Bilagor

### Bilaga 1 – Intervjumall

#### INFORMATION

- o Datum:
- o Bransch och företag:
- o Anställd:
- o Titel och ansvar:

#### INTRODUKTION

- o Hälsa på respondenten och kontrollera att informationen ovan stämmer.
- o Bakgrundsinfo - Vilka författarna är, vad studien handlar om och vad målet är.
- o Förmedla sekretessen – anonymisering.
- o Fråga om respondenten har några frågor till författarna.
- o Fråga respondenten om sin roll i företaget.

#### INTERVJUFRÅGOR (frågor 1-6 samt fråga 9 är endast JA/NEJ frågor)

- 1) Sammanställs informationen om alla risker som företaget utsätts för?
- 2) Har ni någon formalia angående hur riskhantering bör behandlas?
- 3) Har ni en CRO (Chief Risk Officer)?
- 4) Har styrelsen utsett en risk kommitté som endast ansvarar för riskhanteringen?
- 5) Upprättas någon årligt formal rapport avseende nuvarande riskläge som rapporteras till risk kommittén och/eller CRO? (eller till en annan aktör som i så fall ansvar för riskhantering)
- 6) Analyseras korrelationen mellan de olika avdelningarnas risker och hur de eventuellt påverkar varandra?
- 7) Ifall det finns olika avdelningar inom företaget, är de samordnade avseende riskhantering och i sådana fall på vilket sätt?
- 8) Är alla aktörer i företaget medvetna om riskerna som berör deras dagliga arbete och i sådana fall hur ansvarar/bidrar de till riskhantering? (Hur långt ner i hierarkin är medvetandet om riskerna?)
- 9) Har ni ERM?
- 10) Om ja ERM, I vilken utsträckning och när började ni implementera det?
- 11) Om ja ERM, Hur definierar ni ordet integration inom ramen för er verksamhet?

#### AVSLUT

- o Reda ut eventuella oklarheter.
- o Några frågor?
- o Fråga om tillstånd för uppföljande intervjuer om det behövs.
- o Tacka respondenten.

## Bilaga 2 - Branscher

### *Studerade branscher:*

Bemanning & Arbetsförmedling  
Partihandel  
Reparation & Installation  
Hälsa & Sjukvård  
Motorfordonshandel  
Teknisk konsultverksamhet  
Resebyrå & Turism  
Data, IT & Telekommunikation  
Tillverkning & Industri  
Reklam, PR & Marknadsundersökning  
Bank, Finans & Försäkring  
Avlopp, Avfall, El & Vatten  
Bygg-, Design & Inredningsverksamhet  
Detaljhandel  
Fastighetsverksamhet  
Hotell & Restaurang  
Kultur, Nöje & Fritid  
Livsmedelsframställning  
Transport & Magasinering  
Företagstjänster

### *Branscher som inte kunde delta i studien:*

Media  
Jordbruk, Skogsbruk, Jakt & Fiske  
Offentlig Förvaltning & Samhälle  
Utbildning, Forskning & Utveckling  
Uthyrning & Leasing

### *Branscher där inga börsnoterade företag funnits:*

Ambassader & Internationella Organisationer  
Bransch-, Arbetsgivar- & Yrkesorganisationer  
Hår & Skönhetsvård  
Juridik, Ekonomi & Konsulttjänster  
Övriga konsumenttjänster