



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Enterprise Risk Management

Använder sig stora industriföretag i
Gnosjöregionen av hållbarhetsfokuserad
riskhantering?

Corporate Sustainability
Uppsatskurs, Vårterminen 2019

Handledare
Gabriela Schaad

Författare
Annie Svensson, 941116
Malin Sjölin, 940522

Förord

Vi skulle vilja ta tillfället i akt att tacka de personer som har varit till hjälp vid skrivandet av uppsatsen. Vi vill också tacka de företag som ställt upp på intervjuer och bidragit med sin kunskap och erfarenhet inom ämnet.

Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare Gabriela Schaad som aktivt bidragit med sin kunskap och sitt stora engagemang genom uppsatsens gång.

Annie Svensson & Malin Sjölin

Göteborg, maj 2019

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att undersöka riskhantering i stora industriföretag i Gnosjöregionen, huruvida företagen använder sig av ramverket Enterprise Risk Management (ERM) samt om de integrerar hållbarhetsaspekter i sin riskhantering. Uppsatsen är genomförd som en kvalitativ intervjustudie där vi med hjälp av intervjuer samlat in data kring de utvalda företagens riskhantering med fokus på hållbarhetsaspekter. Det teoretiska ramverket vilar på teorier om ERM, Traditionell Riskhantering och Hållbarhet.

Vår studie av riskhanteringsprocessen i tre stora industriföretagen i Gnosjöregionen visar att företagen i delvis har implementerat ERM i sin riskhantering. Samtliga företag har även en hållbarhetsfokuserad riskhantering för att bemöta de eventuella riskerna som är kopplade till hållbarhet. Samtliga företag säger sig inte ha någon bredare kunskap eller kunskap alls om ERM vilket bidragit till en spännande studie där vi själva fått granska och dra egna slutsatser kring hur företag hanterar risker. Studien visar också att företagen inte arbetar med ERM fullt ut. Ett exempel på detta är att det råder en viss inkonsekvens när det gäller huruvida de låter riskhanteringen genomsyra hela företaget.

Nyckelord: ERM, Enterprise Risk Management, Riskhantering, Risk Management, ESG, Affärsetik, Gnosjöregionen, Hållbarhet, Hållbarhetsfokuserad Riskhantering, TRM, Sustainability and Risk Management, Sustainability and Enterprise Risk Management

Abstract

The purpose of the paper is to investigate risk management in large industrial companies in the Gnosjö region, whether the companies use the Enterprise Risk Management (ERM) framework and whether they integrate sustainability aspects into their risk management. The thesis is conducted as a qualitative interview study where, with the help of interviews, we collected data on the selected companies' risk management with a focus on sustainability aspects. The theoretical framework is based on theories of ERM, Traditional Risk Management and Sustainability.

Our study of the risk management process in three major industrial companies in the Gnosjö region shows that the companies have partly implemented the ERM in their risk management. All companies also have a sustainability-focused risk management to meet the potential risks associated with sustainability. All companies say they have no broader knowledge or knowledge about ERM, which has contributed to an interesting study where we ourselves have been able to review and draw our own conclusions about how companies handle risks. The study also shows that companies do not fully work with ERM. An example of this is that there is a certain inconsistency as to whether they allow risk management to permeate the entire company.

Key words: ERM, Enterprise Risk Management, Risk Management, ESG, Gnosjöregionen, TRM, Sustainability and Risk Management, Sustainability and Enterprise Risk Management

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte och frågeställning	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Hållbarhet.....	6
2.2 Risk	7
2.3 Traditionell Riskhantering	7
2.4 Från traditionell riskhantering till ERM.....	9
2.5 Enterprise Risk Management	10
2.6 Hållbarhetsfokuserad ERM.....	12
2.7 Fördelar och nackdelar med ERM	14
3. Metod.....	15
3.1 Undersökningsmetod	15
3.2 Litteratursökning.....	16
3.3 Insamling av data	16
3.4 Urval av företag och respondent	17
3.5 Intervjumetod	19
3.6 Analysmetod	21
3.7 Etiska överväganden	21
3.8 Diskussion om vald metod samt källkritik.....	22
3.9 Reliabilitet och trovärdighet.....	23
4. Resultat	25
4.1 Företag A	25
4.1.1 Hållbarhet.....	25
4.1.2 Risk	26
4.1.3 Hållbarhetsfokuserad riskhantering	28
4.2 Företag B.....	28
4.2.1 Hållbarhet.....	28
4.2.2 Risk	29
4.2.3 Hållbarhetsfokuserad riskhantering	30
4.3 Företag C.....	31
4.3.1 Hållbarhet.....	31
4.3.2 Risk	32

4.3.3 Hållbarhetsrelaterad riskhantering	33
5. Analys	34
5.1 Riskhantering	34
5.2 Arbeta med ERM	36
5.3 Hållbarhetsfokuserad riskhantering	39
6. Diskussion och slutsatser	41
6.1 Hållbarhet.....	41
6.2 Riskhantering	42
6.3 Slutsatser	42
6.4 Förslag till vidare forskning.....	44
Referenser	45
BILAGOR.....	49

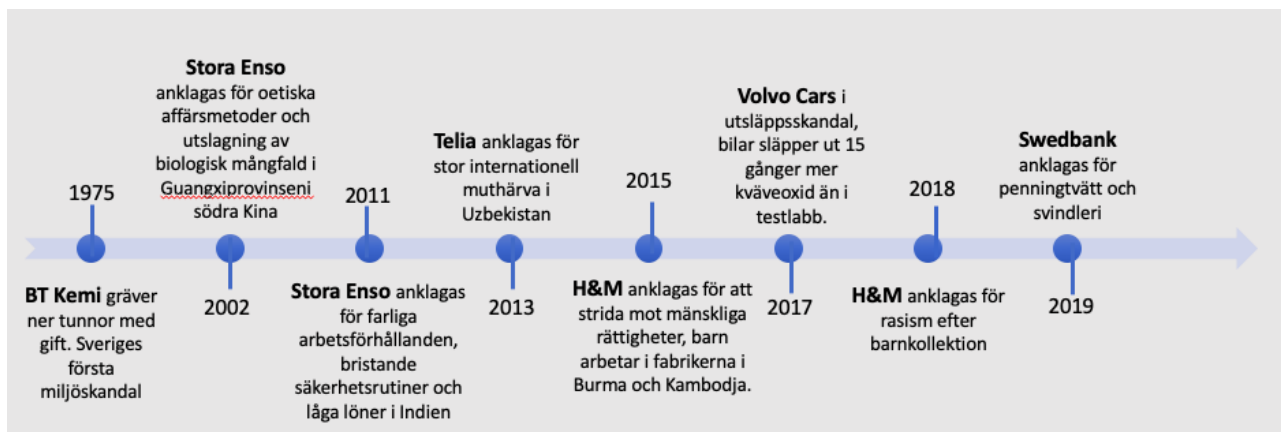
1. Introduktion

I första kapitlet presenteras en kort bakgrundsbeskrivning av ämnet hållbarhet, riskhantering samt en introduktion till företagsklustret i Gnosjöregionen. Efter det följer en problemdiskussion där Enterprise Risk Management introduceras kortfattat samt ämnet riskhantering inom företag problematiseras. Avslutningsvis presenteras uppsatsens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Världen vi lever i förändras i en allt snabbare takt och i och med förändringarna uppstår många och komplexa problem (Farrell, 2014). Hållbarhet började som ett välgörenhetsinitiativ men har med åren blivit något som allt fler företag tar i beaktande för att förbli konkurrenskraftiga (Lam & Quinn, 2014). Definitionerna av hållbarhet är många. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), som är ett forum för hållbarhetsdrivet företagande (Nelson & Grayson, 2013), definierar hållbarhet för företag som miljömässigt och socialt ansvarstagande samt affärsetik (WBCSD, 2018). Företag som arbetar aktivt med hållbarhet kan öka sin lönsamhet, minska kostnader kopplade till risker samt bli mer attraktiv för intressenter (WBCSD, 2018).

Dagligen exponeras vi för rubriker om företagsskandaler som hade kunnat undvikas genom en robust riskhantering med hållbarhet i beaktning. Risker kopplade till hållbarhet kan ha olika stora påföljder, till exempel förlorad trovärdighet och legitimitet till följd av en skandal. Sveriges första miljöskandal skedde redan under av 1970-talet då BT Kemi grävde ner tunnor med gift som än idag påverkar närområdet (IVL, 2016). Under de senaste åren har H&M anklagats för antisemitism, sexism och barnarbete (SvD, 2018), medan Swedbank utreds för svindleri och penningtvätt (Svt, 2019). Även bolag som Volvo Cars, Telia och Stora Enso har under åren anklagats för och tvingats hantera skandaler förknippade med hållbarhet, se Figur 1 för en överblick över hållbarhetsrelaterade skandaler. Det kan handla om att företag samarbetar med fel partners, tar emot mutor eller använder giftiga ämnen i sin produktion som inte hanteras rätt. Företag kan undvika stora skandaler genom att säkra upp sin leverantörskedja och aktivt arbeta med hållbarhetsaspekter (Kaye, 2014).



Figur 1: Hållbarhetskandaler genom åren.

Källa: Egen sammanställning.

I den föränderliga miljö vi lever i idag, är det viktigt för företag att anpassa sig och identifiera sig med de komplexa problem och risker detta bidrar till (Farrell, 2014). En påföljd är att vi exponeras för allt fler risker som tidigare inte funnits, vilket i sin tur har bidragit till att riskhantering har blivit en faktor av allt större betydelse för företag. Riskhantering handlar i stora drag om att minimera de negativa effekterna, osäkerheten, hoten och sårbarheten som kan drabba företaget i samband med risker. Likt företagen i figur 1 ser vi hur företagen står sårbara i samband med en risk. Utöver det kan företag även identifiera värdeskapande aktiviteter som bidrar till en mer gynnsam position på marknaden, vid implementering av riskhantering (Lam & Quinn, 2014).

Det senaste decennerna har Enterprise Risk Management (ERM) vuxit fram som ett koncept inom riskhantering, som ännu inte är lika välkänt och etablerat som den traditionella riskhanteringen (Banham, 2008). ERM kom senare att uppfattas som ett paradigmskifte inom forskningen. Genom att lämna den traditionella riskhanteringen och istället fokusera på konceptet ERM kan företag arbeta mer holistiskt för att undvika framtida risker som kan påverka företaget negativt (Banham, 2008). ERM ger möjligheten att istället för att dela upp riskhanteringen på företagets olika avdelningar arbeta som en enhet för att hantera företagets risker. Detta gör det enklare att få en helhetsbild av riskerna som finns, och därmed blir hela företaget involverade i hur riskerna ska hanteras på bästa sätt. Som nämnts ovan kan risker kopplade till hållbarhet hanteras genom att till exempel säkra upp leverantörskedjan för att undvika att arbeta med olämpliga partners. Att arbeta med olämpliga partners kan skada företagets anseende, vilket i sin tur kan leda till förlorade affärer och förlorad lönsamhet (Kaye, 2014). Det kan exempelvis innebära att företaget själva eller underleverantörer inte

följer mänskliga rättigheter, utför barnarbete eller industrier som kan påverka lokalbefolkningen i form av buller, utsläpp av gifter eller oetiska affärsmetoder. Det är därför viktigt att ha en proaktiv och strukturerad riskhanteringsprocess för att minimera negativ påverkan, vilket ERM möjliggör (Kaye, 2014).

I den här uppsatsen undersöker vi huruvida tre stora utvalda företag i företagsklustret i Gnosjöregionen har implementerat ERM med ett integrerat hållbarhetsfokus i sin verksamhet. Gnosjöregionen, som består av kommunerna Gnosjö, Gislaved, Vaggeryd och Värnamo, ligger i den Småländska skogen långt från storstäderna och högteknologiska centra. Regionen saknar även de klassiska förutsättningarna för tillväxt och framgång, som högre utbildning och väl utvecklad kollektivtrafik. Forskare har länge sett regionen som ett kluster av företag som stimulerar varandras utveckling (Klaesson & Andersson, 2009). Området kallas Gnosjöandan, på grund av företagsamheten som råder i området och har länge utmärkt sig genom en hög sysselsättning, hälsa och integration. Gnosjöregionen har blivit en symbol för entreprenörsanda i Sverige och kännetecknas av ambition, företagande och stora nätverk, en skarp kontrast till de mer traditionella och ofta stora industriområdena (Klaesson & Andersson, 2009). Totalt finns det 85 000 invånare i regionen, med sammanlagt 7000 aktiva företag. I regionen finns det stora börsnoterade bolag men även små och medelstora företag. Det är inte sällsynt att företagen är familjeägda (Gnosjöandan, u.d).

Det intressanta med Gnosjöandan är hur företagen har skapat ett starkt nätverk och lyckats bygga upp ett framgångsrikt företagskluster. Ett företagskluster definieras som ett flertal geografiskt närliggande företag som verkar inom liknande branscher, under samma konkurrens och samtidigt samverkar med varandra. Klustret omfattas oftast av ett större företagsnätverk som underlättar för företagen att gemensamt minimera kostnader, skapa en gemensam profilering och bidra till en gemensam tillväxt (Christensen, 2004). Eftersom riskhantering inte har undersökts i området tidigare, är uppsatsens syfte att undersöka om de framgångsrika företagen har mer gemensamt än deras ursprung och framgång, nämligen hur de hanterar risker hållbarhetsrelaterade risker och om de har ERM integrerat i sin riskhantering.

1.2 Problemdiskussion

Som nämnts ovan är ERM en företagsövergripande riskhantering som utvecklats från tidigare traditionell riskhantering (TRM). Ramverket har en viktig roll i bolagens strategi när det kommer till att identifiera risker, genom att studera externa och interna faktorer som kan påverka företagets lönsamhet, framgång och överlevnad (WBCSD, 2017). ERM är mer centraliserat i företaget jämfört med TRM, och genomsyrar därmed alla avdelningar. Tanken är att arbeta mer holistiskt och proaktivt med företagets riskhanteringsprocess. Eftersom ramverket ännu inte är väl etablerat bland företag är det viktigt att utöka forskningen för att sprida kunskapen bland företagen (WBCSD, 2017). För att undvika bland annat juridiska kostnader och dåligt rykte kan företag implementera ERM i sin riskhantering och därmed förbättra sin riskhantering (Lam & Quinn, 2014).

På grund av de stora riskerna kopplade till hållbarhet bör hållbarhetsarbetet integreras i riskhanteringsprocessen. En kombination av ERM och hållbarhet kan vara riskminimerande, något både Gardiner och Endicott (2011) och Lam och Quinn (2014) argumenterar för. Precis som med ERM måste hållbarhet integreras i varje led av företaget för att kunna minimera negativ påverkan, bli långsiktigt lönsamma och förbli konkurrenskraftiga. Att inte beakta risker kopplade till hållbarhet inom företaget kan leda till dåligt anseende, höga kostnader och förlust av lönsamhet (Lam & Quinn, 2014). Som tidigare nämnts kommer den här uppsatsen fokusera på Gnosjöregionen, som är framgångsrikt i sitt entreprenörskap och sin starka gemenskap. Gnosjöregionen har flera företag som verkar på den globala marknaden, där hållbarhet ses som ett måste för att överleva. Det finns många forskare och författare som skrivit om det berömda området, dess entreprenörsanda och det stora nätverk som råder mellan bygdens företag. *Därför lyckas Gnosjö* skriven av Ola Gummesson år 1997 samt *Gnosjöandan, företagande som livsstil* skriven av Christer Nordmark år 2018, är exempel på böcker skrivna om regionens framgång. Det har även gjorts ett uppslagsverk om Gnosjöandan som heter *Made in Gnosjö - uppslagsverk över Gnosjöns näringsliv* skriven av Gnosjö Industriförening år 2006. Trots att området har undersökts av många forskare, saknas det forskning om huruvida ERM med ett hållbarhetsfokus är integrerat i företagen, samt riskhantering överlag. Då många företag inom Gnosjöregionen befinner sig på den globala marknaden är det viktigt att ha en väletablerad riskhantering, något som tidigare inte undersökts i området. Vi anser att det råder ett forskningsgap då det saknas både forskning

inom ämnet ERM med hållbarhetsfokus samt studier som undersöker ämnet inom Gnosjöregionen. Genom denna uppsats önskar vi minska det rådande forskningsgapet.

Det finns mycket tidigare forskning som visar hur viktigt det är med robust riskhantering inom företag. Forskning visar att ett företag som har en väl förankrad riskhanteringsprocess kan öka sin lönsamhet och minimera kostnaderna i samband med uppkomsten av negativa händelser (McShane, Nair & Rustambekov, 2011). Det råder en brist på litteratur inom ämnet ERM i Sverige, då ramverket fortfarande är relativt nyetablerat och uppkom först 1992 (Protiviti, 2014). Ett fåtal studier har gjorts på kandidat- och masternivå de senaste åren samt en avhandling som baseras på företag i Norden, skriven av Sara Lundqvist år 2014 som heter *Abandoning Silos for Integration: Implementing Enterprise Risk Management and Risk Governance*, vilket givit inspiration till vidare studier inom ämnet. Studier inom ERM kopplat till hållbarhet i en svensk kontext saknas helt. Vi anser därför att det behövs mer studier kring hållbarhetsfokuserad ERM, då vi anser att detta är en kombination som kan minimera risker ytterligare.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka om stora industriföretag i Gnosjöregionen arbetar med ERM samt att undersöka om hållbarhetsaspekter är integrerade i riskhanteringen.

Uppsatsens syfte har lett fram till följande frågeställningar:

- *Arbetar stora industriföretag i Gnosjöregionen med ERM i sin riskhantering?*
- *Är hållbarhet integrerat i riskhanteringen inom stora industriföretag i Gnosjöregionen?*

2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt önskar vi ge läsaren en förståelse om ERM och hur företag använder sig av ramverket. Kapitlet presenterar även centrala begrepp och den teoretiska referensram som uppsatsens intervjuunderlag och analys ligger till grund för. Avsnittet börjar med en kort definition av vad risk är och fortsätter med att beskriva traditionell riskhantering för att sedan gå vidare till ERM och slutligen hållbarhetsfokuserad ERM.

2.1 Hållbarhet

Världskommissionen för miljö och utveckling, även kallad Brundtland-kommissionen, definierade år 1987 hållbarhet som följande:

”Hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Brundtland, 1987)

WBCSD (2018) definierar hållbarhet som miljömässigt och socialt ansvarstagande samt governance, vilket sammanfattas i det engelska begreppet ESG (Environmental, Social, Governance). Governance har ingen direkt svensk översättning, men kan i stora drag översättas till styrningsramverk vilket inkluderar affärsetik. Vidare i uppsatsen kommer governance benämnas som affärsetik. Även Bassen och Kovacs (2008) beskriver hållbarhet som frågor som berör ESG. Nedan följer en definition av miljömässigt och socialt ansvarstagande samt affärsetik.

När företag tar miljömässiga ansvar i beaktande, handlar det om att minska bidragandet till klimatförändringar samt global uppvärmning genom till exempel utsläpp av växthusgaser och samtidigt ha en god avfallshantering och energieffektivitet (Hayat & Orsagh, 2015). Det handlar även om att inte missbruka naturresurser samt arbeta aktivt med att minimera miljörelaterade olyckor, som till exempel oljeläckage och utsläpp av gifter i naturen, i såväl luft som vatten (WBCSD, 2018).

Företag som tar det sociala ansvaret i beaktande värnar om de mänskliga rättigheterna, humankapitalet men även säkrar leverantör- och distributionskedjan för att undvika barnarbete, sexuella trakasserier samt skador och risker som är förknippade med arbetsmiljön (Hayat & Orsagh, 2015). Det kan även handla om att värna om jämställdheten, mångfalden

och rättvisa löner. Vidare är det viktigt att företag arbetar med ett lokalt samhällsengagemang samt undviker en negativ påverkan på det närliggande samhället (WBCSD, 2018).

Affärsetik, företagsbeteende och bolagsstyrning handlar om hur organisationer och företag möter kollegor, kunder, partners samt andra intressenter. Det är av stor vikt att agera transparent, ärligt och respektfullt (Hayat & Orsagh, 2015). Vidare handlar affärsetik om att företag respekterar lagar och förordningar i de länder där företaget är verksamt men även att betala skatt och ta ställning mot korruption och mutor. En god affärsetik handlar även om att respektera varandra och välkomna integration (WBCSD, 2018).

2.2 Risk

Risk kan definieras som effekten av osäkerhet när det kommer till att uppnå mål (Collier, 2009). Kaplan och Garrick (1981) diskuterar förhållandet mellan risk och osäkerhet och menar att det krävs mer än osäkerhet för att en händelse ska ses som en risk, det krävs en potentiell skada eller förlust. Skada kopplat till risk i sin tur definieras författarna som sannolikheten att en skada ska ske och hur stor säkerhet man har mot den potentiella skadan. Risk kan även uppfattas olika av olika personer beroende på hur väl informerad man är om risken. Vet man inte om en potentiell risk, är det heller ingenting man fasar för (Kaplan & Garrick, 1981). Knight (1921) gör skillnad på en osäkerhet och en risk. Han menar att risk är händelser som har en känd sannolikhet på grund av tidigare händelser, medan osäkerheter inte kan förutses alls. Å andra sidan kan en risk minimeras beroende på hur osäkerheten hanteras (Knight, 1921). Inom riskhanteringslitteraturen är synen delad då exempelvis Wald (1945) samt Linsmeier och Pearson (1996) menar på att risk går att beräkna, medan Gahin (1966), Bernstein (1998) och Rebonato (2007) hävdar ett bredare perspektiv där det måste beaktas att människan inte är rationell.

2.3 Traditionell Riskhantering

LeBlanc och Kislevitz (2016) menar att riskhantering i stora drag handlar om att skydda företagets långsiktiga lönsamhet på en föränderlig marknad med snabbt växande utmaningar. Utmaningarna kan bland annat vara förändrade lagar, hållbarhetsaspekter samt identifiering av förutsedda och oförutsedda händelser. Den traditionella riskhanteringen handlar enligt Lundqvist (2014) om att företaget avdelningsvis rapporterar, mäter, identifierar, bedömer och analyserar risker. Detta sker separat på respektive avdelning med en liten grad av

centralisering och utan att sammanställa riskerna i en portfölj. Hanteringen och identifieringen per avdelning kan till exempel betyda att finansavdelningen endast ansvarar för valuta-, kredit- och ränterisker medan produktionsavdelning hanterar risker kopplade till tillverkningen. Sammantaget kan man se riskhantering som en generell uppfattning kring hur bolag kan ha uppsikt över och samtidigt kontrollera sin exponering av risk (Lundqvist, 2014). Riskhanteringen var tidigare något man försökte beräkna genom matematiska formler. Däremot blir det allt tydligare för forskare att människan inte är rationell och att man måste ta människors vanor, attityder och partiskhet i beaktning när man fattar beslut kopplade till risker (DeRoover, 1948).

Internationella Organisationen för Standardisering (ISO¹) beskriver riskhantering med citatet nedan:

"Risker som påverkar organisationer kan få konsekvenser när det gäller ekonomisk prestanda och professionellt rykte, såväl som miljö, säkerhet och samhällseliga konsekvenser. Därför hjälper hantering av risker effektivt organisationer att fungera bra i en miljö full av osäkerhet" (ISO 31000:2018, egen översättning)

Det är svårt för företag att förhindra att drabbas av händelser som till exempel bränder, naturkatastrofer och finansiella kriser. Däremot finns det en möjlighet för företag att proaktivt arbeta med åtgärder som kan reducera påföljderna. Genom att identifiera en risk finns därmed möjligheten att kontrollera den, vilket är precis vad riskhantering handlar om (Collier, 2009). Stickel (2001) menar att den traditionella riskhanteringen handlar i stora drag om att identifiera eventuella risker för att minimera osäkerheten, hoten och minska sårbarheten till följd av negativa händelser. Riskhantering kan även handla om att identifiera värdeskapande nyckelfaktorer som kan skapa en gynnsam position på marknaden (Servaes & Tufano, 2009).

Vid identifiering av specifika risker finns det ett antal riskhanteringsmetoder som kan genomföras beroende på den typ av risk som ska minimeras (Lundqvist, 2014). Det finns ett flertal strategier kring riskförebyggande åtgärder med syftet att undvika hot och dyra konsekvenser som kan uppstå i samband med en oväntad händelse. Vidare menar Lundqvist (2014) att man kan arbeta med riskminskning genom att upprätta en projektplan för att

¹ ISO är en icke statlig och oberoende organisation som utvecklar standarder för näringslivet (ISO, 2019)

minska effekterna av en negativ händelse. Andra strategier som kan användas är riskdelning, då fördelningen av risken görs på ett fler parter, exempelvis underleverantörer. Riskriktning innebär att organisationen inte förändrar sitt arbete och är därmed redo att behålla risken då förväntad vinst är större än kostnaden i samband med åtgärden för att minimera risken (Lundqvist, 2014).

2.4 Från traditionell riskhantering till ERM

ERM är ett ramverk, som till skillnad från TRM, genomsyrar hela företaget med ledordet holistiskt. Holistiskt innebär att man ser till helheten snarare än till de olika delarna som i detta fall innebär avdelningarna i ett företag (Lundqvist, 2014). Viktigt inom ERM, är också att ha en stabil ledning som engagerar sig i riskhanteringen samt att hela styrelsen är engagerad (Banham, 2008). Lundqvist (2014) menar att arbetet för att hantera risker, i enlighet med ERM, kan underlättas om det integreras i företaget med hjälp av att utse en person vars uppgift är att identifiera, bedöma, rapportera och stötta ledningen med riskhanteringen (Lundqvist, 2014).

Enligt Lindnér (2013) finns det tre viktiga skillnader mellan ERM och TRM vilket har bidragit till att företag övergått till det nya ramverket. En av skillnaderna är att fler anställda inom organisationen involveras i riskhanteringen. En annan skillnad är att de risker som är identifierade vägs mot företagets mål samt exponering av risk. Vidare menar Lindnér (2013) att den sista skillnaden mellan ramverken är att processen innefattar hela koncernen och inte bara specifika avdelningar i enlighet med vad Banham (2008) diskuterar. Inom ERM betraktar man även risktagandet som en möjlighet för företaget, något som inom TRM handlar mer om att reducera och hantera risker som uppkommer (Banham, 2008). Därav öppnar ERM upp för ett mer holistiskt synsätt där potentiella möjligheter integreras i processen, medan TRM i stor utsträckning har en avdelningsbaserad syn på riskhantering (Banham, 2008).

2.5 Enterprise Risk Management

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO²) definierar ERM (även kallad företagsövergripande riskhantering) enligt följande:

”Företagsövergripande riskhantering är en process som genomförs av en organisations styrelse, ledning och annan personal, och som genomförs i ett strategiskt sammanhang och över hela företaget, utformad för att identifiera potentiella händelser som kan påverka organisationen och hantera risker inom ramen för dess riskaptit och ge rimlig försäkran om att organisationens mål uppnås” (COSO, 2004, s.5)

ERM är ett ramverk som togs fram år 1992 och som under år 2004 blev ett erkänt ramverk inom riskhantering (Protiviti, 2014). ERM definieras av bland andra COSO (2004) som en process som syftar till att definiera samtliga risker som kan påverka företaget. ERM genomsyrar hela företaget och involverar personer på alla olika nivåer och avdelningar. Ramverket syftar även till att se på risker som samlade i en portfölj, istället för uppdelat i olika avdelningar inom företaget. Med portfölj menas att alla företagens risker samlas och sammanställs, istället för att låta varje avdelning hantera likartade risker. Vidare ser man inte risker som något som är enbart negativt inom ERM, utan även något som kan påverka företaget på ett positivt sätt och öppna upp dörrar för nya affärsmöjligheter (COSO, 2004).

2.5.1 Att arbeta med ERM

Inom ERM finns sex steg för att effektivt arbeta med ramverket i organisationen, något flera forskare har studerat. De sex stegen är 1) Mål och strategier, 2) Riskidentifiering, 3) Riskbedömning, 4) Riskrespons, 5) Handlingsplanering och 6) Kontrollaktiviteter (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006). Nedan följer en kort beskrivning av de sex stegen för att effektivt arbeta med ERM.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission förkortas COSO. COSO är en organisation med syfte att utveckla riskhantering samt skapa en definition av ramverket ERM (COSO, 2019).

1) Mål och strategier

Det första steget handlar om att arbeta riskhanteringen i ledningen och sedan arbeta genom hela företaget. Det är även viktigt att riskhanteringen genomsyrar både företagens strategi och företagens övergripande framtida mål för att lyckas med riskhanteringen (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006).

2) Riskidentifiering

Det andra steget handlar om att identifiera händelser som kan påverka huruvida företaget kan uppnå sina mål. Sandin (1980) menar att det finns händelser som kan påverka företagens mål som hänt innan och det finns händelser som är helt nya. Vidare menar författaren att det enbart är relevant att identifiera de aktiviteter som inte uppstått tidigare (Sandin, 1980). Shenkir och Walker (2007) hävdar att effektiva tekniker för att identifiera risker är bland annat brainstorming och SWOT-analyser. En SWOT-analys är en analys där företaget tar fram de interna styrkor och svagheter företaget besitter samt de externa möjligheter och hot företaget kan drabbas av. Analysen är vanlig när det kommer till att utforma företagens strategi (Shenkir & Walker, 2007).

3) Riskbedömning

Efter att företaget identifierat riskerna, bedöms de efter hur troligt det är att riskerna påverkar företagens mål. Riskerna kan antingen bedömas kvantitativt, genom statistiska bedömningar, eller kvalitativt genom kollektiva logiska bedömningar av riskerna (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006). Ett sätt att bedöma risker är att göra en så kallad heatmap där man bedömer sannolikheten för risken samt konsekvensen av risken. Detta sammanställs och därefter kan företag avgöra hur stor vikt som ska läggas på risken (CGMA, 2012).

4) Riskrespons

Det fjärde steget handlar om hur företaget, efter att ha identifierat och bedömt riskerna väljer att hantera dem. Här finns det lite olika taktiker. Företaget kan välja att undvika risken helt, genom att minska sannolikheten att risken uppstår till närmare noll (Andersen & Terp, 2006). En annan taktik är att försöka minska konsekvenserna av risken, då man har insett att händelsen är oundviklig. Att segregera sina tillgångar innebär att man delar upp sina tillgångar på olika enheter, så att om det händer något drabbas inte hela företaget. Sista taktiken för att hantera risker är att förflytta riskerna från det interna företaget till en extern

aktör, till exempel kunder, underleverantörer eller leverantörer av försäkringar och IT (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006).

5) Handlingsplanering och 6) Kontrollaktiviteter

De två sista stegen är nära sammankopplade och presenteras därför under samma rubrik. Resultatet av riskresponsen i föregående steg bestämmer alternativa strategier till hur risker ska hanteras. En handlingsplan bestäms och delegeras till övrig personal och efter det bestäms hur man som företag ska kontrollera interna aktiviteter för att hantera risker (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006).

Genom alla steg i ERM-processen är även kommunikation och feedback integrerat. För att kunna utveckla riskhanteringen krävs det att riskerna samt hur de ska hanteras, kommuniceras mellan ledning och anställda. Feedback är viktigt för att kunna utvecklas och lära sig något efter att en risk uppstått och hanterats (Henriksen & Uhlenfeldt, 2006).

2.6 Hållbarhetsfokuserad ERM

Företag har på senare tid integrerat allt mer hållbarhet i sin verksamhet när det kommer till strategier, riskhantering, mål och uppföljning (WBCSD, 2018). Att kvantifiera möjligheterna och riskerna är viktigt för att vidare kunna analysera värdeskapande aktiviteter i samhället. WBCSD (2018) belyser även att företag som beaktar risker och möjligheter kopplade till ESG står bättre förberedda då verksamheten därmed minimerar riskerna kopplade till hållbarhetsaspekter som kan bidra till försämrat anseende och förlorade marknadsandelar. Detta är något även LeBlanc och Kislevitz (2016) belyser och argumenterar för att hållbarhetsarbete bör ses som en riskminimering i sig, för att undvika att man som företag hamnar i medialt blåsväder för att man agerat olämpligt och svikit sina intressenter. Vidare menar författarna att när det kommer till riskhantering med fokus på hållbarhetsrelaterade frågor, förekommer det att dessa utesluts oavsiktligt i jämförelse med traditionella riskkategorier, som valuta- och ränterisker. Företag kan vara duktiga på att kommunicera sitt sociala och miljömässiga ansvar och engagemang dock är det numera viktigt att företag integrerar hållbarhet i sin verksamhet och strategi och skapar nytta som är bortom vinstmaximeringen (LeBlanc & Kislevitz, 2016).

Om företag står rustade för hållbarhetsrelaterade risker kan de bli mer attraktiva bland investerare på marknaden, vilket i sig kan öka företagets marknadsvärde (WBCSD, 2018). Risker kopplade till ESG kan ha en negativ påverkan på ett företag, men samtidigt öppna upp

för nya möjligheter. Risker kopplade till hållbarhet är inget nytt, utan har beaktats av företag, organisationer, investerare och regeringar under decennier. Däremot har intresset ökat de senaste åren då man ser en tydlig förändring och ett ökat fokus när det kommer till interna kontroller, styrning och beslut (WBCSD, 2018). LeBlanc och Kislevitz (2016) argumenterar för att det inte handlar om att bortse från vinsterna utan att kunna förmedla sitt syfte med företagandet och samtidigt skapa nytta för miljön. Genom att integrera hållbarhet i riskhanteringsbeslut öppnar det även upp möjligheten för ledningen att hantera de relaterade riskerna och förverkliga möjligheterna. Även aktieägare, investerare och andra intressenter väger numera in hållbarhetsaspekter vid investeringsbeslut och ser företagets påverkan på omgivningen som avgörande vid ett beslutsfattande (LeBlanc & Kislevitz, 2016).

Samtidigt som ERM har ökat starkt i företag har också hållbarhet upprättats och blivit allt viktigare för företagen att engagera sig i. Genom att engagera sig i hållbarhet kan ett företag också minimera riskerna på längre sikt (Lam & Quinn, 2014). Att ignorera de stora problemen världen står inför idag gör att företagen förr eller senare kommer stöta på problem med olika intressenter som kan skada företagets anseende och företaget kan därmed gå miste om lönsamhet, något även LeBlanc och Kislevitz (2016) argumenterar för. Företag som integrerar hållbarhet i sina riskhanteringsprocess är mer benägna att bli förebilder i sin bransch och kan därigenom erhålla en stor konkurrensfördel. Att introducera en stark hållbarhetspolitik är också ett bra sätt att motivera anställda att arbeta mer långsiktigt och bygga starka framtida relationer med intressenter (Lam & Quinn, 2014).

COSO har tidigare tagit fram ramverk för företag när det kommer till vägledning kring hanteringen av finansiella och icke-finansiella risker (COSO, 2004). De senaste åren har organisationer även tagit fram ett ERM-ramverk där hållbarhetsaspekter har inkluderats för att skapa konkurrensfördelar (LeBlanc & Kislevitz, 2016). Genom att integrera hållbarhet inom ERM kan företagen beakta hållbarhetsrelaterade risker i företagets strategi för att öka värdet och nyttan av företagande i en föränderlig värld. Vidare möjliggör ramverket att företagen även sammankopplar företagsvärdet och den icke-finansiella påverkan i riskhanteringsprocessen samt skapar en bättre förmåga att kunna förstå strategiska och operativa prestationer. Vidare menar författarna att det är viktigt att företag förbättrar utnyttjandet av kapital (LeBlanc & Kislevitz, 2016).

Genom att företag använder ett hållbarhetsinriktat ERM-ramverk skapas förutsättningar för företag att kunna identifiera, bedöma och agera på risker förknippade med hållbarhet. Eftersom dessa risker anses vara komplexa och främmande kan ett välutvecklat ramverk utgöra en bra vägledning för att skapa en förståelse och kunna hantera riskerna. Det ovan nämnda ramverket hjälper även integreringen av såväl kunskap som medvetenhet kring konsekvenser, bedömning och respons för att förbättra och minimera de negativa påföljderna av risken (WBCSD, 2018).

2.7 Fördelar och nackdelar med ERM

Frasen och Simkins (2010) hävdar däremot att företag som använt sig av traditionell riskhantering, och därmed hanterar risker separat från varandra, kännetecknas av en ineffektivitet då man inte integrerat riskhanteringen i hela verksamheten. Effektiviteten kommer från att fler avdelningar inom samma företag kan ha samma risker men behandlar dem separat. Om man använder sig av ERM och samlar alla risker i en portfölj kan man därför hantera riskerna mer övergripande och kostnadseffektivt. En implementering av ERM kräver mindre resurser eftersom allt hanteras centralt (Frasen & Simkins, 2010). En implementering av ERM är kostsamt men bidrar till fördelar som samverkan och processförbättringar, något som i grunden är värdeskapande (Hoyt & Liebenberg, 2008).

Det är svårt att ifrågasätta implementeringen av ramverket ERM som ska inkludera alla delar av organisationen, menar Power (2004). Författaren ställer sig dock kritisk till ramverket och menar på att interna kontroller skapar en osann bild av trygghet. Power och Martin (2007) ställer sig skeptiska till implementeringen av ramverket, då de menar att implementeringen är för abstrakt. Enligt författarna förekommer det svårigheter att konkretisera riskhanterings steg men även att tidigare forskning inte tar hänsyn till orsakssambandet mellan implementeringen av ramverket och utfallet av implementeringen. Vidare menar författarna att företag med redan starka resultat implementerar ERM och inte att ERM bidrar till ett förbättrat resultat (Power & Martin, 2007).

3. Metod

I kommande avsnitt presenteras den metod som ligger till grund för uppsatsen. Vidare förklaras samt motiveras de beslut som fattats under studiens gång samt en beskrivning av analysens genomförande. En redogörelse för de etiska överväganden som behövs göras samt en diskussion av uppsatsens transparens och trovärdighet presenteras. Samtliga avvägningar som gjorts är viktiga för läsaren att vara medveten om då de har format uppsatsens utförande.

3.1 Undersökningsmetod

Bryman och Bell (2013) menar att skillnaden mellan en kvantitativ och en kvalitativ forskningsmetod är att den kvantitativa forskningsmetoden mäter företeelser medan den kvalitativa forskningsmetoden inte gör det. Den kvalitativa forskningsmetoden mäter inte alls, medan den kvantitativa metoden betonar en kvantifiering när det kommer till insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa forskningsmetoden har ett tolkande synsätt menar Bryman och Bell (2013), vilket passar vår studie då vi vill skapa en förståelse utifrån respondenternas synvinkel. Vidare lägger den kvalitativa metoden ofta vikt vid tolkning av ord och tolkar den sociala verkligheten (Bryman och Bell, 2013) som är passande för vår studie då den baseras på intervjuer.

Vår studie har en explorativ forskningsansats som skapar en flexibilitet vilket passar bra vid utforskning av ett problemområde med sedan tidigare lite kunskap. En explorativ studie ämnar till att få ökad förståelse och kunskap inom ett specifikt problemområde, samtidigt som möjligheten ges till att finna nya problem och intressanta frågeställningar för att bygga vidare på kunskapsbehovet (Rosengren & Arvidsson, 2002).

3.2 Litteratursökning

ERM är ett ramverk som kan ses som ett paradigmskifte inom riskhantering och är därför ett ämne med mindre litteratur än övrig riskhantering. Vår referensram inom ämnet är utformad genom en litteratursökning av både vetenskapligt och icke vetenskapligt material, i form av artiklar samt rapporter. Litteraturen är funnen via Göteborgs universitets katalog Supersök som är en verifierad informationskälla och ligger till grund för en stor del av den relevanta litteraturen som använts. Sökord som använts i litteratursökningen är främst *ERM, Enterprise Risk Management, Riskhantering, risk management, ESG, Affärsetik, Gnosjöregionen, Hållbarhet, Hållbarhetsfokuserad Riskhantering, TRM, Sustainability and Risk Management* och *Sustainability and Enterprise Risk Management*.

3.3 Insamling av data

I metodboken *Företagsekonomiska forskningsmetoder* skiljer Bryman och Bell (2013) på primärkällor och sekundärkällor. Primärkällor utgörs av förstahandsinformation eller originaldata och kan även utgöras av ögonvittnesskildringar. Sekundärkällor är reviderade och grundar sig på en eller flera analyserade, summerade eller kritiskt granskade primärkällor i form av vetenskapliga artiklar, vetenskapliga böcker samt tidigare avhandlingar (Bryman & Bell, 2013). Informationen i uppsatsen har sitt ursprung i främst primärkällor i form av intervjuer men även sekundärkällor har varit betydande för att skapa en förståelse inom ämnet samt skapa en så objektiv bild som möjligt. Uppsatsen grundar sig på studier av börsnoterade bolag. Information hämtas från bolagens egna hemsidor, års- och hållbarhetsredovisning för att finna information både före och efter genomförda intervjuer. För att finna relevant information om bolagens omsättning, företagsledning och vilken börs bolagen är noterade på har vi använt oss av information från internetkällor som Alla Bolag och Avanza. Genom arbetet används också icke-vetenskapliga artiklar som består av relevanta ramverk inom ERM med hållbarhetsaspekter dock anser vi att de inte haft en negativ inverkan på uppsatsen.

Insamling av primärdata har genomförts via intervjuer för att bäst besvara vårt syfte. Alternativet till intervjuer kan vara en enkätundersökning. Dock tror vi att en bättre bild skapas genom en personlig intervju som öppnar upp för ett samtal och följdfrågor kan ställas. Vidare kunde även en fallstudie av ett företag varit ett alternativ, dock önskade vi ett bredare

perspektiv och undersökte en hel region. Därför var det mer passande att välja fler företag för datainsamling.

3.4 Urval av företag och respondent

EUs definition av stort bolag är företag som omsätter mer än 50 miljoner euro och sysselsätter mer än 250 personer (EUR-lex, 2003). Enligt Lundqvist (2015) är implementeringen av ERM mer betydande för en stor organisation med flera avdelningar och nivåer jämfört med en mindre organisation. Därför har vi valt att fokusera på större börsnoterade industriföretag inom det framgångsrika företagsklustret i Gnosjöregionen, med likvärdiga marknadsvärden. Vi valde att basera uppsatsen på jämnstora företag som alla är börsnoterade för att lättare kunna jämföra företagen. Företagen är noterade på antingen den svenska Stockholmsbörsen eller Londonbörsen. För att vara intressant för vår studie krävdes det att företagen vi har valt att basera vår uppsats på även har ett aktivt hållbarhetsarbete, hållbarhetsrapporterar årsvis samt skriver om riskhantering i sin årsredovisning.

Vid på början diskuterades hur många företag studien skulle baseras på. Efter noga överväganden kontaktades sex företag med likartade marknadsvärden samt ett aktivt hållbarhetsarbete. Ett av företagen svarade inte. De fem återstående företagen var intresserade av att delta i vår studie. Senare skulle vi vara tvungna att utesluta två av dessa fem företag av olika viktiga anledningar. Därför kommer materialet baseras på tre företag, mer om det senare i metod-kapitlet. Efter val av företag kontaktades nyckelpersoner på bolagen som vidarebefordrade kontaktuppgifter till personen vars ansvarsområde ämnet berör. Eftersom vår kontaktperson har bäst kännedom om organisationen utsåg hen den bäst lämpade medarbetaren inom företaget litade vi på att personen var bäst lämpad att besvara våra frågor. Företagen kommer vara anonyma på begäran av respondenterna och benämns vidare som Företag A, Företag B och Företag C samt Respondent A, Respondent B, Respondent C. Se Tabell 1 för en sammanställning av respondenternas befattning, intervjuform, datum samt tidsåtgång.

Företag	Respondentens befattning	Intervjuform	Datum	Tidsåtgång
Företag A	Quality and Sustainability Manager	Personlig intervju	24/4 2019	58 minuter
Företag B	Chief Financial Officer	Personlig intervju	25/4 2019	48 minuter
Företag C	Quality and Environmental Manager	Telefonintervju	29/4 2019	34 minuter

3.5 Intervjumetod

Intervjuer med utvalda personer på tre börsnoterade bolag genomfördes för insamling av primärdata för att få svar på våra forskningsfrågor under uppsatsens gång. Intervjuer är en erkänt bra teknik för insamling av primärdata, som kan genomföras vid ett personligt möte alternativt över telefon (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna bygger på frågor och diskussioner som enligt Patel och Davidson (2011) kan ses som antingen ostrukturerade eller semistrukturerade. I den här studien valdes en semistrukturerad intervju för att ge respondenten frihet att besvara frågorna brett. Intervjuerna som genomfördes under studien har till störst del varit personliga intervjuer då vi har besökt det aktuella företaget. Anledningen är att vi anser att det är lättare att skapa en bättre förståelse för både företaget i helhet men även för de svar som ges under intervjun.

Enligt Bryman och Bell (2013) är det viktigt att i ett tidigt skede klargöra syftet och respondentens roll inför intervjun samt upplysa om varför respondentens bidrag är viktig och hur bidraget kommer användas. Den initiala kontakten före intervjun skedde via mail där vi presenterade oss och i flera steg berättade syftet med intervjun, vilket är i enlighet med det Bryman och Bell (2013) rekommenderar. Respondenterna gavs även chansen att välja tid och plats för intervjun själva. Efter att respondenterna svarade att de ville delta i en intervju skickade vi ett förberett intervjuunderlag (se Bilaga 1) till dem. Intervjuunderlaget innehöll en kort presentation av ramverket ERM samt intervjufrågorna, för att ge respondenten chansen att vara väl förberedd inför intervjun. Presentationen ansåg vi skulle minimera risken för missförstånd under intervjun. Den korta presentationen av ramverket ämnade även till att ge respondenten chansen att säkerställa att hen var rätt person att besvara frågorna samt skapa en möjlighet att söka information av andra befattningshavare.

Under intervjun är det viktigt att tänka på hur mycket ansvar som lämnas till respondenten när frågorna ställs samt i vilken ordning de fortsätter vilket enligt Bryman och Bell (2013) benämns som grad av standardisering. Utöver friheten man ger till respondenten är det även viktigt att tänka på hur brett individen kan besvara frågorna, vilket Bryman & Bell (2013) benämner som grad av strukturering. Patel och Davidson (2011) hävdar att en kvalitativ intervju ska vara relativt lågt standardiserad för att skapa en möjlighet för respondenten att utveckla sina svar. Uppsatsens intervjuer är semistrukturerade med låg standardisering för att

ge respondenten utrymme att svara med egna tankar och skapa en möjlighet att uttrycka egna åsikter.

Intervjuns utformning grundar sig i det ämne som undersöks. Intervjun baseras på ”tratt-teknik” genom att inleda med neutrala och öppna bakgrundsfrågor för att få den bakgrundsinformation som önskas av bolaget och om respondenten. ”Tratt-tekniken” ska enligt Patel och Davidson (2011) öka respondentens motivation och upprätthålla en aktiv konversation. Likaså avslutades intervjun med neutrala frågor som enligt Patel och Davidson (2011) ger möjligheten till egna kommentarer, eller lägga till information som respondenten anser betydelsefull. Övriga intervjufrågor är faktiska frågor som besvarar vår frågeställning. För att lättare skapa en jämförelse mellan bolagen innefattade intervjun några standardiserade påståenden med fasta svarsalternativ som lästes upp för respondenten.

Under de personliga intervjuerna fick vi även se material som kan uppfattas som känslig information i form av konfidentiella dokument, som inte hade varit möjligt att få ta del av annars. En av tre intervjuer har dock hållits över telefon, då det inte varit möjligt att få en personlig intervju tidsmässigt. Vi ställer oss kritiska till att en intervju fördes via telefon, då vår uppfattning är att personliga intervjuer blivit mer omfattande samt skapat en mer helhetlig bild av företaget. Huruvida detta påverkat uppsatsens resultat är svårt att bedöma, då kompletterande information om företaget kunnat utläsas från företagens års- och hållbarhetsredovisning.

Två intervjuer genomfördes på respektive företags kontor med en tidsåtgång på 30-60 minuter vardera. Med sista företaget genomfördes en telefonintervju med en tidsåtgång på cirka 30 minuter. För att öka reliabiliteten i vår studie bads om tillåtelse för att både föra anteckningar och spela in intervjuerna, något samtliga respondenter tillät. Intervjun inleddes med en kort presentation av oss samt vad studien kommer beröra. Intervjun började, som ovan nämnt, med mer öppna frågor som sedan mynnar ut i mer slutna frågor. För att lättare skapa en jämförelse mellan bolagen innefattade intervjun några standardiserade påståenden med fasta svarsalternativ. I slutet öppnades det även upp för frågor från respondenten för att reda ut eventuella oklarheter.

3.6 Analysmetod

För att analysera vår insamlade data började vi med att lyssna igenom de inspelade intervjuerna. Vi förde anteckningar på de delar vi ansåg vara relevanta att ta med från respektive intervju. Efter att ha lyssnat igenom samtliga intervjuer började vi jämföra resultaten från varje enskild intervjufråga för att sammanställa svaren vi fått. Därefter gick vi igenom vår teoretiska referensram för att finna kopplingar till den teori vi skrivit. För att behålla den röda tråden genom hela uppsatsen strukturerade vi analysen enligt följande rubriker: hållbarhet, risk och hållbarhetsfokuserad riskhantering. Vi tog även fram en matris som visade sex steg för att arbeta med ERM och respondenternas svar på dessa påståenden, vilket underlättade genomförandet av analysen.

3.7 Etiska överväganden

Under studiens gång har ett antal etiska övervägande behövt göras som varit viktiga för uppsatsens genomförande och kvalitet. Etiska övervägande är viktiga att ta i beaktning när det handlar om undersökningar som innefattar externa parter, i det här fallet respondenterna. Det förekommer fyra principer som är viktiga att ta hänsyn till under genomförandet av en studie, nämligen informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011). Informationskravet innebär att forskaren informerar berörda personer om syftet med undersökningen samt att deltagarna är medvetna om att deras deltagande i studien är frivilligt. Samtyckeskravet innebär att deltagare i en studie själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet innebär att samtliga personer som ingår i en studie ska behandlas med konfidentialitet, om så önskas. Nyttjandekravet innebär att den information som samlas in under studiens gång enbart används i forskningssyfte (Bryman, 2011).

Vid studiens början var fem företag aktuella för intervjuer men efter en övervägning valde vi att exkludera ett företag ur uppsatsen, då informationen som gavs inte ansågs tillräckligt relevant för ämnet. Vidare valde ett företag att inte slutföra sin medverkan i studien, då de inte ansåg sig kunna besvara frågorna samt ge en enhetligt bild av företagets riskhantering. Vi respekterade då både informationskravet och samtyckeskravet genom att utesluta företaget från studien. Vi är medvetna om att ämnet som berörs kan vara känsligt då det kan förekomma information som är konfidentiell. Under intervjuerna har vi tagit del av konfidentiell information som valts att uteslutas från uppsatsen för att respektera

konfidentialitetskravet. Vidare har vi respekterat nyttjandekravet när det kommer till information om företaget och kommer inte använda informationen i annat syfte än i denna uppsats.

Vi har respekterat företagets och respondenternas vilja att vara anonyma i uppsatsen i enlighet med konfidentialitetskravet (Bryman, 2011). Anonymiteten kan vara betydande då företagen är börsnoterade och viss information kan vara konfidentiell. Bryman (2011) menar att en kvalitativ studie kan innebära svårigheter då respondenter önskar vara anonyma något vi genom uppsatsen märkte då vi skulle referera till respektive företag och respondent.

3.8 Diskussion om vald metod samt källkritik

Uppsatsens resultat baseras på intervjuer med tre stora företag i Gnosjöregionen vilket omöjligt kan representera alla Gnosjöregionens företag. Till en början genomfördes fem intervjuer dock är enbart tre företag inkluderade i studien. Många företag inom regionen är stora industriföretag, därav tror vi att tre företag är tillräckligt för att kunna dra generella slutsatser om hur likvärdiga industriföretag inom regionen arbetar.

Eftersom det är en kvalitativ studie som gjorts finns det utrymme att göra egna tolkningar, något som kan ha färgat studiens utgång. Kvalitativa studier bygger på en generalisering snarare än kvantifiering (Bryman & Bell, 2013). Trots detta har vi strävat efter att inte lägga några egna värderingar i materialet, utan hålla objektiv syn på studien. Vi har även ställt oss kritiska till källorna under studiens gång och har ständigt sökt fler forskare som kan styrka teorier som använts, men är medvetna om att vår tolkning av litteraturen kan ha påverkat resultatet. Under litteraturinsamlingen har vi försökt vara så objektiva som möjligt och inte lägga egna värderingar i de teorier som använts.

Annan förekommande kritik till genomförandet av intervjuerna är att respondenterna kan ha påverkats av oss, vilket kan ha medfört att svaren blivit förskönade samt att respondenten har givit svar som förväntats, något som i sin tur inte stämmer helt överens med verkligheten. Detta på grund av att respondenterna i förväg fått en kort presentation av det ramverk som skulle undersökas, vilket kan ha gjort att respondenten givit färgade svar. Denna effekt kan uppstå vid kvalitativa intervjuer och benämns enligt Bryman och Bell (2013) som ”intervjuareffekt”. Däremot anser vi att presentationen av ramverket bidrog positivt till intervjun, då respondenten i förväg kunde undersöka hur bolaget hanterar riskhantering och

vara väl förberedd. Likaså fanns en risk att svaren kunde variera beroende på kunskapen respondenterna besatt. Respondenterna som intervjuades hade olika roller inom respektive företag, vilket kan ha medfört en svårighet för respondenterna att besvara samtliga frågor som berördes under intervjuens gång. Då respondenterna är utvalda av nyckelpersoner inom företaget bör de dock vara bäst lämpade för att besvara intervjufrågorna.

Källor som använts till en studie bör alltid bedömas för att se om de är trovärdiga (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001). Mycket av den information som samlats in under studiens gång kommer från respektive respondent samt företagets hemsida, års- och hållbarhetsredovisning. Detta gör att vi behövt granska materialet kritiskt för att inte bli partiska under studiens gång. Övrigt material i form av artiklar och rapporter som samlats in under studiens gång har noga granskats och vägts mot varandra för att skapa en transparens och trovärdighet i uppsatsen.

3.9 Reliabilitet och trovärdighet

Reliabilitet är ett begrepp som rör frågan om hur säker en undersökning är samt om samma undersökning skulle genomföras igen, skulle resultatet bli detsamma? Reliabilitet är mest aktuellt när det kommer till kvantitativa studier men kan också appliceras på en kvalitativ studie. Om en undersökning får olika resultat när den genomförs flera gånger skulle undersökningen betraktas som icke reliabel (Bryman & Bell, 2013). Patel och Davidson (2011) menar att en icke reliabel undersökning kan bero på flera olika slumpmässiga faktorer. För att öka reliabiliteten i en intervju krävs det att intervjuaren och observatören är tränade och väl förberedda inför intervjun. Reliabiliteten kan också öka genom att intervjuaren använder sig av strukturerade observationer eller standardiserade intervjuer. Något som också kan öka reliabiliteten i en intervju är om materialet lagras genom till exempel ljudinspelning för att kunna spelas upp igen (Patel & Davidson, 2011).

En kvalitativ metod försvårar möjligheten till en hög reliabilitet, då en kvalitativ metod innebär till stor del en tolkning av ord. Samtidigt är målet med uppsatsen att skapa en så hög reliabilitet och trovärdighet som möjligt. Detta gjordes genom att aktivt arbeta för att upprätthålla ett oberoende och ofärgat ställningstagande under intervjuernas gång. Reliabiliteten ökar genom att två personer medverkade under intervjuens gång samt att tydliga frågor ställdes för att undvika missförstånd och öka uppsatsens trovärdighet. Respondenten

gavs även möjligheten att förklara sina svar mer noggrant om missförstånd uppstod. Intervjuerna spelades även in för att kunna lyssna på dem fler gånger i efterhand.

4. Resultat

Följande avsnitt presenterar data från intervjuer som gjorts samt information hämtad från respektive företags årsredovisning, hemsida och hållbarhetsrapport. Som tidigare nämnt kommer de tre utvalda företagen inom Gnosjöregionen att vara anonyma och benämns vidare som Företag A, Företag B och Företag C samt Respondent A, Respondent B och Respondent C. Avsnittet börjar med en kort sammanställning av företagens verksamhet för att sedan gå vidare till resultat av intervjuerna. Resultatet presenteras företagsvis och är uppdelat på hållbarhet, risk och hållbarhetsfokuserad riskhantering. Avsnittet om risk är uppbyggt enligt de sex stegen för att implementera ERM som nämndes i teoriavsnittet.

4.1 Företag A

Företag A är ett företag som erbjuder helhetslösningar för elinstallationsmarknaden. Under sitt egna varumärke tillverkar och utvecklar de produkter som erbjuds i 21 länder. Företaget startade i småländska Gnosjöregionen sent 1930-tal och har därefter blivit ledande på smarta elprodukter (Årsredovisning, Företag A, 2019). Under 2018 omsatte företaget mellan MSEK 900 - 1 000 och har omkring 400 anställda (Alla Bolag, 2019). Huvudkontoret ligger idag kvar i Gnosjöregionen och under 2016 noterades företaget på Stockholmsbörsen (Hemsida, Företag A, 2019).

4.1.1 Hållbarhet

På frågan om hur företaget ser på att arbeta med hållbarhet svarar Respondent A att de ser deras hållbarhetsarbete som en röd tråd där allting hänger ihop, både miljömässig och social hållbarhet samt affärsetik (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24). Hållbarhetsarbetet är inte något som görs individuellt, utan något som genomsyrar alla avdelningar från produktionsavdelning till ledningsnivå och något som ska vägas in i allt beslutsfattande. Det är viktigt att se över hur man som företag agerar mot både kunder och medarbetare, menar Respondent A. Företaget är även engagerade i ett antal olika hållbarhetsnätverk för att skapa nya kontakter och lära sig av andra företags hållbarhetsarbete. Respondenten berättar att hen ser det som en "win-win" situation där samtliga medlemmar lär sig av varandra. Målet med hållbarhetsarbetet handlar om att bli en trovärdig partner och leverantör som levererar bra produkter som lever upp till miljö- och hållbarhetskraven. Samtidigt anger respondenten att genom att arbeta med hållbarhet kan de

även ses som en attraktiv arbetsplats och locka till sig både kompetens och intressenter (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24).

“Hållbarhet för oss handlar om att bli en trovärdig leverantör och partner inom vår bransch”
(Respondent A, 2019)

Ett sätt företaget arbetar med hållbarhet är genom FNs globala hållbarhetsmål, där de valt ut målen där de som företag anser att de har störst påverkan (Hållbarhetsrapport, Företag A, 2019). I deras önskan att bli klimatneutrala är det viktigt att leva som de lär, och har därför ingått i ett flertal klimat-utmaningar och skrivit bland annat en tjänstebilspolicy där de till år 2020 enbart vill ha el- och hybridbilar, berättar Respondent A (personlig kommunikation, 2019-04-24). De siktar även mot att producera sin egen el med solenergi, då de nyligen installerat solceller på ett flertal av deras fastigheter. Företaget har upprättat en uppförandekod för att säkerställa att samtliga i personalen är medvetna om hur man bör uppföra sig både internt och externt, detta för att förebygga diskrimineringar och dåligt uppförande. Inom företaget är respekt, ärlighet och ansvar av stor vikt berättar respondenten. Koncernen bedriver ansvarsfulla affärer genom att ha nolltolerans mot korruption, mutor och oetiska affärsmetoder (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24).

4.1.2 Risk

Respondent A anger att företaget är medvetna om att de utsätts för en mängd olika risker. De har en övergripande riskhanteringspolicy där de strävar efter att minimera potentiella ogynnsamma effekter på det finansiella resultatet. Respondent A berättar hur riskidentifieringsprocessen ser ut, då de arbetar med både brainstorming och SWOT-analyser. SWOT-analys används för att identifiera risker som kan skada företaget på en strategisk nivå, men även för att hitta nya affärsmöjligheter. Vidare menar respondenten att riskhantering handlar om att identifiera de svagheter och hot som kan drabba företaget samt hur de kan förebygga dem. Även i identifieringsstadiet menar respondenten att de inkluderar flera avdelningar, kunder, leverantörer och montörer beroende på vilken risk som ska analyseras (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24).

“Vi har hittat vår egen modell för hur vi arbetar med riskhantering, det är lite typiskt Gnosjöandan” (Respondent A, 2019)

Vidare menar Respondent A att företaget har bildat sina egna modeller för att hantera risker och att de inte går efter något speciellt ramverk (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24). På frågan om vilka risker företaget identifierat svarar respondenten att de bland annat ser globaliseringen som en risk, då återförsäljare som Amazon kan komma att ta en viss marknadsandel från dem. De ser även sin geografiska placering som en risk, då det kan bli svårt för dem att locka personer med rätt kompetens till företaget. Respondenten nämner också produktutveckling som en risk, då det är viktigt för företaget att utveckla och marknadsföra nya innovativa produkter på marknaden, för att behålla fortsatt tillväxt och marknadsandelar. Respondenten menar också att en lansering av en produkt som är felaktig kan skada företaget, både deras anseende och rent ekonomiskt. Respondenten poängterar vikten av riskhantering i denna process. Respondenten berättar även att konfliktmineraler är förekommande i branschen, men poängterar att företaget har ett nära samarbete med sina leverantörer av råmaterial för att undvika att sådana material förekommer i deras produktion (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24).

Respondent A anger att vid en bedömning av hur allvarlig en risk är, gör Företag A en heatmap där de värderar hur stor sannolikheten är för att risken ska ha en negativ påverkan på företaget samt hur stor konsekvensen av risken kan bli (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24). Detta använder de sig sedan av när de bestämmer en respons. Företaget hanterar risker på olika sätt, beroende på vilken typ av risk det är. Respektive avdelning ansvarar för sina egna risker, men samarbete mellan avdelningarna är inte ovanliga. Respondent A berättar att vid bedömning av leverantörer, ställs det krav på att leverantören följer vissa riktlinjer som företaget satt upp. Om företaget vid en kontroll upptäcker att en leverantör inte följer dessa riktlinjer, försöker de komma överens om en handlingsplan för hur leverantören kan förbättra sitt arbetssätt, och på så vis minska risken för företaget att drabbas negativt. Är det en risk som kan innebära stora konsekvenser för företaget, är målet alltid att eliminera den risken helt. Att undvika en risk man identifierat är aldrig ett alternativ menar respondenten, då kommer den bara växa sig större och innebära ett större hot för företaget. Respondenten berättar att det finns risker som ledningen hanterar separat och inte kommunicerar till övrig personal, exempelvis konfidentiell information på ledningsnivå (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24).

4.1.3 Hållbarhetsfokuserad riskhantering

Genom att arbeta med hållbarhet kan företaget minimera riskerna i samband med både finansiella och hållbarhetsrelaterade frågor, menar Respondent A (personlig kommunikation, 2019-04-24). Företaget är medvetna om att deras värdekedja är resurskrävande, vilket innefattar bland annat metaller, plast och energi. Utvinningen av materialet kan medföra risker kopplade till hållbarhet, allt från mänskliga rättigheter till påverkan på ekosystemet, som utsläpp och föroreningar. Därför har företaget utfört en riskanalys för att bedöma hur stora dessa hållbarhetsrisker kan bli. Där fann de kvalitetsproblem, miljöpåverkan från transporter samt bristande arbetsförhållanden i leverantörsledet som kan kopplas till konfliktmineraler. De bedömer också korrupcion som något som de som företag måste ta i beaktning. Deras analys visade däremot att ingen av dessa risker var så stor att de skulle kunna utgöra en betydande påverkan på företagets resultat. Detta tror de själva beror på att de varit exponerade för riskerna under en så lång tid att de haft tid att upprätta en robust riskhantering i form av riktlinjer, rutiner och uppförandekoder. Genom att arbeta proaktivt med dessa processer har de kunnat minimera riskerna (Respondent A, personlig kommunikation, 2019-04-24).

4.2 Företag B

Företag B är ett företag som utvecklar innovativa säkerhetslösningar för industrimiljö. Företaget grundades under 1950-talet inom Gnosjöregionen där huvudkontoret fortfarande är beläget (Årsredovisning företag B, 2019). Under 2018 omsatte bolaget mellan MSEK 1 700 - 1 800 och är marknadsledande inom sin bransch. Företaget har omkring 700 anställda fördelat på 42 länder (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25). År 2015 noterades företaget på Stockholmsbörsen (Hemsida Företag B, 2019).

4.2.1 Hållbarhet

Respondent B beskriver företagets hållbarhetsarbete som en "win-win" situation då det leder till både ökad lönsamhet och minskade kostnader (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25). Det är både gynnsamt för omgivningen och lönsamt för företaget ur ett företagsekonomiskt synsätt. Företaget känner ett tryck från intressenter att arbeta med hållbarhet och upprätthålla gott anseende, berättar Respondent B. Målet med företagets hållbarhetsarbete är att öka dess energieffektivitet, driva sin verksamhet på ett ansvarsfullt sätt och värna om den hållbara utvecklingen. De arbetar aktivt för att minska sin

miljöpåverkan och värna om sina anställda samt upprätthålla ansvarsfulla affärer (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

“Att jobba med hållbarhet gynnar både naturen och det gynnar ekonomin. För oss finns det ingen konflikt mellan företagsekonomiska mål och miljömässiga mål.”

(Respondent B, 2019)

Miljörelaterade frågor har en naturlig roll i företagets verksamhet och är något som företaget alltid bär med sig vid beslutsfattande. Företaget följer lagar och krav för en mer miljövänlig produktion och är sedan år 1998 certifierade enligt miljöstandarden ISO 14001. De har även policys för att säkerställa ett aktivt miljöarbete. Deras material är miljövänliga och till 99 % återvinningsbara (Hållbarhetsrapport, Företag B, 2019). Respondent B berättar att det som är något nyare för företaget är att mycket fokus ligger på affärsetik och socialt ansvar (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25). De arbetar för att säkerställa goda arbetsvillkor hos sina underleverantörer då de bland annat gör oförberedda revisioner hos underleverantörerna för att se hur de arbetar. Däremot ser de att det finns förbättringsmöjligheter när det kommer till deras samhällsengagemang. Företagets affärsetik är något som samtliga anställda får ta del av redan vid introduktionen på företaget. Företaget jobbar även med socialt ansvarstagande genom att säkerställa goda arbetsvillkor för sina anställda (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

4.2.2 Risk

Respondent B berättar att företaget ständigt arbetar för att minimera risker som kan påverka företaget negativt (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25). Riskidentifieringen sker till största del på ledningsnivå med ledningsgruppen från olika delar av världen, där riskerna tas fram via brainstorming. Respondent B anger att olika länder kan ha olika risker och se på dem från ett annat perspektiv. Respondenten berättar vidare att bolaget identifierat en lågkonjunktur som en risk med stora konsekvenser. Företagets produkter köps in under investeringsstadiet och därför tror inte respondenten att deras produkter kommer prioriteras under en lågkonjunktur. En lågkonjunktur har stor påverkan på företagen samt stor sannolikhet. Ständigt jobbar företaget med att minimera lågkonjunkturrens påverkan, däremot är det inget man som företag kan undvika helt. En annan risk respondenten nämner är deras geografiska placering som kan göra det svårt för företaget att hitta rätt kompetens samt att behålla de anställda. Även brist på råmaterial ses som en risk,

detta säkras de upp genom att ha fler alternativa leverantörer av råmaterial (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

Årsvis sammanställs riskerna som företaget har identifierat genom att använda sig utav en heatmap och kategorisera riskerna därefter. Riskerna kvantifieras och beräknas genom att ta fram sannolikheten för risken samt hur stor påverkan den har på verksamheten. Respondent B berättar även att de riskerna som anses ha mindre påverkan och mindre sannolikhet är risker som inte arbetas aktivt med just nu, men de är identifierade och under uppsyn. Samtliga risker som är identifierade hanteras efter bästa förmåga och därav finns det inget standardiserat sätt att hantera risker (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

De som är involverade i riskhanteringen är olika för vilken typ av risk det handlar om, berättar Respondent B (personlig kommunikation, 2019-04-25). Respondenten menar att det yttersta ansvaret alltid ligger på företagets VD som sedan delegerar ut ansvaret till respektive avdelning. Då företaget själva tillverkar samtliga produkter i sin fabrik menar respondenten att de själva ansvarar för risker som uppstår förknippade med tillverkningsprocessen. Det är få risker som de inte själva ansvarar för, dessa risker har de lämnat på en extern part, vilka är risker kopplat till IT samt försäkringar (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

4.2.3 Hållbarhetsfokuserad riskhantering

Företaget ser inte sitt hållbarhetsarbete som ett sätt att minimera risker direkt, utan ser det mer som att hållbarhetsaspekter är invävda i samtliga risker de arbetar med, berättar Respondent B (personlig kommunikation, 2019-04-25). Miljörelaterade risker hanteras av kvalitets- och miljöansvarig, men de har inte någon specifik hållbarhetsansvarig på företaget, något som efterfrågats av intressenter. Respondenten berättar också att de för närvarande inte känner av något större tryck från sina kunder att arbeta med hållbarhet och menar att detta beror på att de har företagskunder, men att de förväntar sig att kraven kommer öka i framtiden. Respondenten säger däremot att intresset för hållbarhet bland investerare och andra intressenter är stort (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

Risken för stridande mot mänskliga rättigheter är relativt låg, menar Respondent B, då företaget främst arbetar med leverantörer från Europa och USA (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25). Företaget har även satt upp riktlinjer och policys som de

kräver att deras leverantörer efterlever, för att minska risken för en skandal som i sin tur kan skada företagets anseende och bidra till höga kostnader. De arbetar även aktivt för att undvika diskriminering och främja jämställdhet inom företaget, något de ser som en förutsättning för att gynna den hållbara utvecklingen (Respondent B, personlig kommunikation, 2019-04-25).

4.3 Företag C

Företag C är ett företag som tillverkar och levererar förpackningslösningar till olika branscher. Företaget startade på 1930-talet och tillhör nu en multinationell koncern med säte i London som introducerades på Londonbörsen i slutet av 1950-talet. Det svenska dotterbolaget har sitt huvudkontor inom Gnosjöregionen med sina 600 anställda. Företaget är för närvarande verksamma i 34 länder (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29). År 2018 hade bolaget en omsättning på omkring MSEK 1 900 - 2 000 (Hemsida, Företag C, 2019).

4.3.1 Hållbarhet

För Företag C är hållbarhet en del av deras strategi, berättar Respondent C. Med ett stort engagemang vill de driva sitt hållbarhetsarbete och upprätthålla en hög standard. De arbetar aktivt med både socialt och miljömässigt ansvarstagande samt affärsetik. För Företag C handlar hållbarhet om allt från att minska energikonsumtion och avfall samt att höga etiska normer genomsyrar verksamheten för att bidra till en hållbar utveckling. Respondent C menar också att de är en del av en hållbar ekonomi då de använder sig av material som till stor del är miljövänligt och återvinningsbart (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29). Företaget har själva satt upp nio ambitiösa mål för att fortsätta förbättra sitt hållbarhetsarbete. En ambition är att år 2025 kunna leverera 100 % återanvändningsbart eller återvinningsbart material för att hjälpa sina kunder att uppfylla deras nollvision för skogsskövling (Hållbarhetsrapport, Företag C, 2019).

“Vi har väldigt tydliga miljömål, som även finns med i vår strategi” (Respondent C, 2019)

Respondent C anser att företaget känner stort tryck från intressenter att arbeta med hållbarhet och ser det som en chans att öka sin försäljning. Det är även ett säljargument att försöka påverka kunderna till att välja mer miljövänliga produkter ur deras sortiment, vilket i sin tur kan användas som säljargument för kunderna i nästa skede berättar Respondent C (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

Respondent C berättar vidare att företaget har satt upp en uppförandekod som gäller för samtliga på företaget. Uppförandekoden beskriver utförligt hur företaget som minimum strikt följer de lagar och regleringar som gäller för företaget. Utöver detta beskrivs även hur medarbetare ska agera mot varandra men även mot affärspartners, och hur de bedriver sin verksamhet på ett ansvarsfullt sätt. Företaget vill även att samtliga medarbetare på företaget ska vara medvetna om den energibesparing de kan åstadkomma genom att stänga ned alla maskiner och elektronik över helgen (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

4.3.2 Risk

“Vi använder riskbedömning i allt vi gör” (Respondent C, personlig kommunikation, 2019)

Bolaget integrerar riskbedömning i allt beslutsfattande och låter det genomsyra hela verksamheten. Respondent C berättar att en stor del av den riskhantering företaget bedriver kommer ursprungligen från ISO-standarden ISO 31000³ (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29). Företaget har inte graderat sina risker men gör kartläggningar över intressenter och deras krav på verksamheten. Därifrån bildar de sin bild av vilka risker de behöver ta i beaktning. Vidare anger respondenten att de på ledningsnivå identifierar nya risker med hjälp av SWOT-analyser. En risk de identifierat är att inte vara tillräckligt proaktiv mot kund och på så sätt tappar affärer. En annan risk de identifierat är deras geografiska position då respondenten menar att de inte är tillräckligt effektiva i sin rekrytering- och utbildningsprocess (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

Respondent C berättar att vid en förstagångsorder granskas den nya produkten noggrant för att säkerställa dess kvalitet och minska risken för att produkten inte håller kvalitetsmässigt (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29). Företagets kunder verkar bland annat inom livsmedelsbranschen där det ställs hårda krav på kvalitet och hållbarhet, därför är det viktigt att säkerställa kvaliteten på sina produkter för att minimera riskerna berättar Respondent C. Vidare menar respondenten att företaget prioriterar säkerhet inom

³ ISO 31000 är ett verktyg som ska förbättra och vägleda företag hur de ska arbeta med riskhantering. Standarden är möjlig att implementera inom alla sektorer och branscher vid integrering av riskhantering (ISO, 2018).

verksamheten och tar därför in en extern part för de aktiviteter som kan bidra till en säkerhetsrisk för de anställda (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

På företaget finns det inget generellt sätt att bemöta risker utan lösningar sker efter bästa förmåga beroende på typ av risk. Alla medarbetare inom företaget har ett ansvar att rapportera eventuella risker inom verksamheten (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

4.3.3 Hållbarhetsrelaterad riskhantering

Respondent C berättar att hållbarhet är en stor del av företagets kärnverksamhet och därför ställs höga krav på bolaget när det kommer till riskhantering som är förknippad med hållbarhet (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29). För att minimera risker som är kopplade till hållbarhet har företaget upprättat en uppförandekod som ska efterlevas av samtliga anställda. Vidare anger Respondent C att intressenter ställer höga krav på att de efterlever de lagar och regler som är förknippade med deras dagliga verksamhet. Respondent C ser deras hållbarhetsarbete som ett sätt att minska risker och tillkommande kostnader. På frågan om huruvida hållbarhet genomsyrar hela företaget svarar respondenten att det kommer mer och mer, men att de ännu inte riktigt är där än. Hen berättar att något de kan bli bättre på är att utbilda samtliga i personalen om hur deras hållbarhetsarbete ser ut (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

Respondent C berättar att företaget även har nolltolerans mot diskriminering (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29). Företaget respekterar och värnar om de mänskliga rättigheterna och gör detta genom att ha nolltolerans mot barnarbete och tvångsarbete (Hållbarhetsrapport, Företag C, 2019). För att undvika skandaler som kan skada företaget har de gjort detta till ett kriterium då de ingår partnerskap med leverantörer och underleverantörer (Uppförandekod, Företag C, 2019). Vidare ställer företaget höga krav på sina transportörer som måste vara miljöcertifierade och varje månad rapportera deras utsläpp av CO₂ som orsakats av företagets transporter (Respondent C, personlig kommunikation, 2019-04-29).

5. Analys

I kapitlet som följer analyseras resultatet från föregående avsnitt. Analysen syftar till att koppla samman teorin med resultatet från de intervjuer som genomförts med de tre utvalda företagen samt den information som samlats in från års- och hållbarhetsredovisningar. Analysen fokuserar på tre företag inom Gnosjöregionen som intervjuats under uppsatsens gång beträffande deras arbete med riskhantering med hållbarhetsfokus. I slutet av analysen presenteras även en matris som bygger på de sex stegen för att arbeta med ERM som nämndes i teoriavsnittet.

5.1 Riskhantering

Samtliga företag vi studerat ser på risker som något osäkert och något som kan komma att skada företagets långsiktiga mål, likt definitionen som ges av Collier (2009). Även Kaplan och Garrick (1981) diskuterar förhållandet mellan risk och osäkerhet, något samtliga företag också gör, då de beräknar sannolikheten och konsekvenserna av risken för att kunna arbeta proaktivt och vara rustade för en eventuell negativ händelse. Linsmeier och Pearson (1996) menar att det går att beräkna sannolikheten för en risk, samtidigt som Gahin (1966), Bernstein (1998) och Rebonato (2009) hävdar att man måste se till ett bredare perspektiv och väga in det mänskliga beteendet, något som inget av företagen nämner att de gör. Företag B beskriver en lågkonjunktur som en osäkerhet snarare än en risk för dem, då det är omöjligt att beräkna den exakta sannolikheten och konsekvensen av en sådan händelse. Även Knight (1921) hävdar att det är en skillnad på osäkerhet och risk.

När det kommer till hur företagen ser på riskhantering anger samtliga att det är viktigt för att skydda företagets långsiktiga lönsamhet, något även LeBlanc och Kislevitz (2016) argumenterar för. Samtliga företag vi studerat inom Gnosjöregionen hävdar att de till viss del rapporterar, mäter, identifierar, bedömer och analyserar risker avdelningsvis, men att de sammanställer riskerna i ett samlat dokument, något som hör till portföljen i ramverket ERM. Lundqvist (2014) beskriver traditionell riskhantering som att företag avdelningsvis rapporterar, mäter, identifierar, bedömer och analyserar risker som är kopplade till respektive område. Företag B hävdar att VDn har det yttersta ansvaret och i och med det sammanställs riskerna portföljsvis, vilket även det stämmer överens med ramverket ERM. Samtliga företag anser även att det är viktigt att identifiera risker för att minska osäkerhet, hot och minska sårbarheten till följd av en negativ händelse, något Stickel (2001) instämmer med. Samtliga

företag menar att de på ledningsnivå identifierar företagets risker men även möjliggör för andra avdelningar och intressenter att engagera sig i riskhanteringen. Banham (2008) menar att det inom ERM är viktigt att ha en stabil ledning som engagerar sig i riskhanteringen.

För att identifiera risker har Företag A och Företag C använt sig av en SWOT-analys. Företag A och Företag B menar att de även använder sig av brainstorming, vilket de anser vara en effektiv metod när det kommer till att identifiera risker. Shenkir och Walker (2007) hävdar att SWOT-analys och brainstorming är effektiva tekniker inom ERM för att identifiera risker som kan komma att drabba företaget. COSO (2004) menar att ERM även handlar om att identifiera värdeskapande nyckelfaktorer som kan skapa en gynnsam position på marknaden vilket till exempel kan kopplas samman till den SWOT-analys som Företag A och Företag C gör i samband med riskidentifiering.

Som tidigare nämnts anser Lindnér (2013) att det förekommer tre viktiga skillnader mellan ERM och TRM som bidragit till förbättrat beslutsfattande. Dessa skillnader är att de risker som är identifierade vägs mot företagets mål samt exponering av risk. En annan av skillnaderna är att fler anställda inom organisationen involveras i riskhanteringen. Vidare menar Lindnér (2013) att den sista skillnaden mellan ramverken är att processen innefattar hela koncernen och inte bara specifika avdelningar i enlighet med vad Banham (2008) diskuterar. Vi kan identifiera dessa skillnader hos samtliga företag i vår studie.

5.2 Arbeta med ERM

I kapitel 3. Teoretisk referensram presenterades sex steg för att arbeta med ERM i en organisation. Under intervjun presenterades en sammanfattning av stegen i form av sex påståenden för att skapa en uppfattning om företagen använde sig av ramverket. I avsnittet nedan presenteras svaren enligt rangordningen av dessa påstående. Nedan följer en sammanställning av svaren i Tabell 2:

Påståenden	FÖRETAG A	FÖRETAG B	FÖRETAG C
1. "Vi låter riskhanteringen genomsyra företaget från ledningen och nedåt, samt företagets strategier och mål"	JA	JA	JA
2. "Vi identifierar risker som kan drabba företaget"	JA	JA	JA
3. "Vi gör en bedömning av hur stor påverkan en risk kan ha på företagets mål"	JA	JA	JA
4. "Vi hanterar risker genom att antingen försöka undvika dem, försöka förebygga uppkomsten av dem, minska konsekvensen av själva risken alternativt flytta risken till en extern part"	JA	JA	JA
5. "Vi gör upp en handlingsplan för hur företaget ska hantera eventuella risker och kontrollerar sedan så att denna plan följs"	DELVIS	JA	JA
6. "Vi är noga med att kommunicera risker och hur de ska hanteras till samtliga inom företaget, vi är även noga med feedback och hur vi kan förbättra vår riskhantering"	DELVIS	DELVIS	DELVIS

Tabell 2: Svarsmatris

Samtliga företag i vår studie ansåg sig arbeta med en riskhantering som genomsyrar hela företaget enligt påstående 1, vilket överensstämmer med vad Henriksen och Uhlenfeldt (2006) argumenterar för. Däremot skiljer det sig från vad företagen svarade när det kommer till medvetenheten bland medarbetare samt att samtliga företag ansåg att riskhanteringen sker på ledningsnivå och avdelningsvis i stor utsträckning. Endast Företag A berättade att de var noga med att involvera samtliga avdelningar, medarbetare och andra intressenter i riskhanteringsprocessen, vilket överensstämmer med påstående 1.

Alla företag ansåg sig identifiera risker som kan drabba företaget likt påstående 2 vilket Henriksen och Uhlenfeldt (2006) anser vara viktigt. Däremot skiljer sig processen något mellan företagen då till exempel Företag A involverar även här medarbetare från flera avdelningar, ledningen samt andra intressenter och arbetade mycket med brainstorming och SWOT-analyser, som enligt Shenkir och Walker (2007) är bra tekniker för att identifiera risker. Respondent B ansåg att identifieringen av risker skedde på ledningsnivå genom brainstorming. Till skillnad från de andra företagen arbetade Företag B inte med en SWOT-analys vid identifiering av risker. Företag C gör kartläggningar från intressenter och deras krav på verksamheten, men även på ledningsnivå identifieras risker med hjälp av en SWOT-analys.

Samtliga företag ansåg sig även göra en bedömning av hur stor påverkan en risk har på företagets mål likt påstående 3. Vidare beräknades sannolikheten för risken samt konsekvensen av risken vilket sammanställdes i ett dokument, som kan liknas vid den portfölj COSO (2004) hävdar är viktig inom ERM. Alla företag ansåg även att deras geografiska position kan innebära en risk då det kan innebära svårigheter att hitta rätt kompetens samt behålla nyckelpersoner.

Samtliga företag ansåg sig hantera risker likt påstående 4. De har ingen generell taktik för riskhantering, vilket Henriksen och Uhlenfeldt (2006) argumenterar för att man bör ha, utan sade sig hantera risken efter bästa förmåga beroende på vad för typ av risk det var. Samtliga företag hade även ett fåtal risker som överflyttades till extern part, då de inte ansåg sig ha tillräcklig kunskap eller tillräckliga resurser för att själva hantera risken. Företagen var överens om att det inte gick att undvika en risk då den i senare led bara skulle skapa större negativ påverkan.

Henriksen och Uhlenfeldt (2006) anser att det är viktigt att göra upp handlingsplaner för att kunna kontrollera ett företags risker likt påstående 5. Företag A anser att de delvis gör upp handlingsplaner samt kontrollerar dem dock är de noggranna med handlingsplaner på risker med hög sannolikhet och stor konsekvens. För risker med mindre påverkan på företagets långsiktiga mål hade de inte lika utförliga och skärpta handlingsplaner utfärdade. Resterande företag anser att de sätter upp en handlingsplan för sin riskhantering samt kontrollerar att denna följs.

Samtliga företag svarade att de delvis var noggranna med att kommunicera hur risker ska hanteras inom företaget samt förbättring av feedback och hantering enligt påstående 6. Flera företag berättade att de vid nyanställning var noggranna med att kommunicera risker som är förknippade med deras dagliga arbete. Förutom detta ansåg de sig delvis vara duktiga på att kommunicera hur risker ska hanteras samt återkoppla med förbättring och feedback. Henriksen och Uhlenfeldt (2006) menar att feedback och kommunikation är en väsentlig del av ERM-ramverket för att kunna utveckla sin riskhantering.

5.3 Hållbarhetsfokuserad riskhantering

Tidigare i den här uppsatsen presenterades ett antal företag som varit medialt uppmärksammade på grund av sin bristande riskhantering kring hållbarhet (se avsnitt 1.1 samt figur 1). Bland annat nämnde vi Stora Enso och Telia som båda anklagats för att ha varit inblandade i muthärvor och oetiska affärsmetoder. Samtliga företag i vår studie har poängterat vikten av att arbeta med god affärsetik för att upprätthålla gott anseende och minimera riskerna kopplade till en skandal.

Samtliga företag ser på hållbarhet som en väsentlig del av företaget och arbetar med hållbarhet enligt definitionen gjord av WBCSD (2017). Företagen tar både miljömässigt och socialt ansvar i beaktning, samtidigt som de arbetar aktivt med sin affärsetik. Precis som Lam och Quinn (2014) argumenterar för, är detta ett sätt för företag att minska risker kopplade till dåligt anseende och höga kostnader i form av till exempel juridiska kostnader. Ett sätt för Företag B att minimera hållbarhetsrelaterade risker är att enbart arbeta med leverantörer i Europa och USA, som de har stort förtroende för. Företag B tar sig även rätten att göra oförberedda revisioner hos sina leverantörer, något de gör för att säkra sin leverantörskedja.

Företag A och Företag C belyser vikten av att kombinera hållbarhet med riskhantering och ser det som ett sätt att minska negativa risker och höga kostnader vilket även LeBlanc och Kislewitz (2016) belyser. WBCSD (2017) belyser även att företag som beaktar risker och möjligheter kopplade till ESG står bättre förberedda då verksamheten därmed minimerar risker kopplade till hållbarhet. Företag B såg däremot inte sitt hållbarhetsarbete som ett sätt att minska sina risker, men ansåg samtidigt att hållbarhet alltid finns med vid beslutsfattande. Däremot understryker Företag A vikten av hållbarhetsfokuserad riskhantering för att skapa konkurrensfördelar och förbli en attraktiv arbetsgivare. Vidare arbetar samtliga tre företag med policys och uppförandekoder för att minimera risker kopplade till hållbarhet.

Samtliga företag känner press från intressenter att engagera sig i hållbarhetsrelaterade frågor, något de även vägt in när det kommer till riskhantering. Även Lam och Quinn (2014) menar att det har blivit allt viktigare för företag att engagera sig inom hållbarhet vilket även kan hjälpa dem att minimera riskerna på längre sikt, öka lönsamheten och minimera risken för kostnader samt dåligt anseende. När företag integrerar hållbarhet i sin riskhantering skapas konkurrensfördelar samtidigt som företagen kan bli förebilder för andra företag och således kan motivera både intressenter och anställda (Lam & Quinn, 2014).

6. Diskussion och slutsatser

I uppsatsens sista avsnitt presenteras en diskussion som mynnar ut i uppsatsens slutsats för att besvara den frågeställning samt uppfylla det syfte som presenterats i uppsatsens början. Uppsatsen ämnar till att undersöka om företagen i Gnosjöregionen arbetar med ERM samt om de beaktar hållbarhetsrelaterade risker. Under kommande avsnitt dras egna slutsatser. Vidare kommer även förslag till vidare forskning att presenteras samt förslag på framtida frågeställningar.

Syftet i den här uppsatsen är att undersöka om stora industriföretag i Gnosjöregionen arbetar med ERM samt om de integrerar hållbarhet i sin riskhantering. Uppsatsen är genomförd som en intervjustudie där vi intervjuat de utvalda företagen om deras riskhantering, hållbarhetsfokuserad riskhantering samt om hur deras riskhantering förhåller sig till ERM. Vår studie av riskhanteringsprocessen i tre stora industriföretag i Gnosjöregionen visar att företagen i stor utsträckning har implementerat ERM i sin riskhantering, men inte fullt ut. Samtliga företag har även en hållbarhetsfokuserad riskhantering för att bemöta de eventuella risker som är kopplade till hållbarhet.

6.1 Hållbarhet

Vår studie visar att Företag A och Företag C anser sig verka inom en bransch där hållbarhet står högt upp på agendan och anser att det är viktigt för att förbli långsiktigt framgångsrika. Vår studie tyder även på att företagen har ett väl genomarbetat hållbarhetsarbete med tydliga mål och restriktioner, i form av policys och riktlinjer, kring hur hållbarhetsrelaterade risker ska hanteras, vilket kan vara en effektiv strategi för att kombinera ERM med ett hållbarhetsfokus. Detta anser vi bidrar till att de står bra rustade inför framtiden då vi tror att hållbarhetsrelaterade risker kommer bli allt viktigare att beakta för att bli långsiktigt framgångsrika och konkurrenskraftiga, något som även styrks av Lam och Quinn (2014). Företag B säger sig alltid beakta hållbarhet i sitt beslutsfattande. Vi anser dock att ett så pass stort företag bör ha en medarbetare med hållbarhetsansvar som ständigt kan fokusera på hållbarhetsrelaterade risker, vilket är i enlighet med vad Lundqvist (2014) argumenterar för. Med det här sagt anser vi att samtliga företag i studien integrerar ett hållbarhetsfokus i sin riskhantering, som kan liknas vid ramverket ERM med ett hållbarhetsfokus.

6.2 Riskhantering

Samtliga företag i vår studie säger sig inte haft någon bredare kunskap eller någon kunskap alls om ERM sedan tidigare, vilket bidragit till en spännande studie där vi själva fått granska och dra egna slutsatser kring hur företagens riskhantering förhåller sig till ERM ramverket. Vår matris, i tabell 2, visar att företagen anser att de arbetar med ERM. Om svaren jämförs med övrig data från undersökningen visar det att företagen arbetar med ERM i stor utsträckning men inte fullt ut. Ett exempel på detta är att det råder en viss inkonsekvens när det gäller huruvida de låter riskhanteringen genomsyra hela företaget. Grunderna i ERM är ett holistiskt synsätt samt att företaget integrerar riskhanteringen i företagets strategier och framtida mål, vilket samtliga företag menar att de gör. Däremot anser vi att detta inte var helt självklart under intervjuernas gång och att det finns förbättringsmöjligheter för samtliga företag. Anledning till att vi anser att företagen inte arbetar med ERM fullt ut är för att mycket av deras riskhantering sker på ledningsnivå. Vår studie visar även att samtliga företag kan förbättra sin kommunikation av risker till resterande avdelningar som berörs, därför anser vi att de inte arbetar med ERM fullt ut.

6.3 Slutsatser

Efter slutförd studie har vi kommit fram till att de utvalda företagen i Gnosjöregionen i stor utsträckning har implementerat ERM-ramverket med ett integrerat hållbarhetsfokus. Företag A hävdar att de själva skapat sig en riskhanteringsprocess som är en kombination av ERM och traditionell riskhantering. Ändå tyder resultatet av denna studie på att Företag A är det företag vars riskhantering är mest likt ERM. Anledningen till detta är att de betonar hur viktigt det är för dem att ta in åsikter från medarbetare på alla avdelningar i företaget när de analyserar sina risker. Vidare tyder vår studie på att Företag B har ett bredare perspektiv vid identifiering av risker då de på ledningsnivå diskuterar risker och även tar in synpunkter från kontor i andra länder, för att få in samtliga aspekter av risker som kan komma att påverka dem. Detta ser vi som ett bredare synsätt på risker och ett proaktivt arbetssätt. I förlängningen visar vår studie att Företag C baserar sin riskhantering på standarder från ISO, vilket innebär att de har ett annat ramverk än ERM implementerat i sin organisation. Däremot ser vi likheter med sättet de arbetar med risker och ramverket ERM. Då Företag C ingår i en internationellt stor koncern kan det vara kostsamt och svårt att implementera ERM i hela organisationen men desto mer effektivt om det skulle implementeras på rätt sätt. Likaså är det mer effektivt om man redan vid implementering kan integrera ett hållbarhetsfokus.

Samtliga företag anser att deras geografiska position är en risk som kan komma att påverka deras möjlighet till att hitta och behålla kompetens, vilket i sin tur kan påverka deras framtida lönsamhet. Det är intressant att ett så pass framgångsrikt område som Gnosjöregionen med så många framgångsrika företag inte är mer attraktivt för personer med rätt kompetens att arbeta inom. Med detta vill vi säga att vi anser att det är viktigt för företag att engagera sig i hållbarhet för att vara en attraktiv arbetsplats som lockar rätt kompetens. För att locka kompetens är det viktigt att sticka ut på marknaden, vilket företagen kan göra till exempel genom sin hållbarhetsrapport. Således är det även viktigt att engagera sig i samhället och skapa kontakter inom universitet runt om i landet då området erbjuder många spännande arbetstillfällen.

Genom att sammanföra det teoretiska resultatet med vår empiriska analys tror vi att genom att integrera hållbarhet i ERM kan resultera i ett framgångsrikt koncept. Däremot går det inte förneka att implementeringen av ERM är kostsam, vilket exempelvis Hoyt och Liebenberg (2008) har påtalat, men vi anser ändå att fördelarna väger upp nackdelarna. De besparingar som kan göras genom att hantera risker i en portfölj istället för separat tror vi är betydande för de stora bolag som undersökts i Gnosjöregionen. Vi tycker att det är bra att företagen känner av och beaktar trycket från intressenter att arbeta med hållbarhet och integrera det miljömässiga och sociala ansvarstagandet samt affärsetik i sin riskhantering.

De företag vi studerat arbetar i stor utsträckning med ramverket ERM, inget företag har implementerat det fullt ut samtidigt som inget av företagen är helt utan tendenser från ramverket. För att företagen kan ses arbeta med ERM behöver de förbättra kommunikationen av riskhantering till samtliga medarbetare. Vidare finns det förbättringar att genomföra när det kommer till att centralisera riskhanteringen. Vi anser även att samtliga företag har ett fokus på hållbarhet i sin riskhantering och är medvetna om de förändringar som sker världen över, och tar därmed sitt ansvar. Samtliga företag känner ett tryck från intressenter att integrera hållbarhet i sin verksamhet genom att bland annat väga in det vid beslutsfattande, och genom att göra detta minskar de även sina risker. Med det sagt kan vi dra slutsatsen att företagen har hållbarhet integrerat i sin riskhantering.

Avslutningsvis kan vi även konstatera att riskhantering kan uppfattas som ett känsligt ämne samt att implementeringen av ramverket ERM är komplext och relativt nytt. Vi önskar att den

här studien inspirerar fler att forska inom ämnet ERM med ett hållbarhetsfokus samt ägnar mer fokus åt det framgångsrika företagsklustret i Gnosjöregionen. Vår studie bidrar med fördjupad kunskap om ramverket ERM och hur det kan implementeras med ett hållbarhetsfokus inom industriföretag. Trots att den här studien enbart fokuserar på tre stora industriföretag i Gnosjöregionen anser vi att det går att dra allmängiltiga slutsatser då de flesta företagen inom regionen är stora, eller medelstora, industriföretag. Därför anser vi att den insamlade datan är tillräcklig för att dra slutsatser kring hur likartade företag arbetar med ramverket. Vår studie ger en första inblick som kan inspirera kommande forskare till vidare studier.

6.4 Förslag till vidare forskning

ERM är ett nyare ramverk och därmed är det nödvändigt med ytterligare forskning inom området för att utveckla och sprida kunskapen om ramverket. Vi anser att vår uppsats kan ligga till grund för mer omfattande studier om hållbarhetsfokuserad ERM, som är ett ämne som saknar bredare forskning, särskilt i Sverige. Vi tror att det blir allt viktigare att företag integrerar hållbarhet i sin riskhantering och därför krävs det mer forskning inom ämnet.

Då flera etiska avvägningar har behövt göras under uppsatsens gång har en förståelse skapats för att ämnet kan uppfattas som känsligt samt att det saknas kunskap inom ämnet. Genom denna explorativa uppsats öppnas det upp möjligheter till vidare studier. Därav ger vi en rekommendation inför kommande forskning att genomföra en mer omfattande studie genom att undersöka fler företag i form av en anonym enkätstudie.

Förslag på frågeställningar för vidare forskning:

- *Är hållbarhetsfokuserad ERM värdeskapande?*
- *Finns det någon skillnad på hur företag i storstäder, till exempel Stockholm arbetar med ERM jämfört med företag inom Gnosjöregionen?*
- *Hur bör företag integrera hållbarhetsfokuserad ERM i verksamheten ?*

Referenser

- Andersen, K & Terp, A. (2006). *Risk Management*, in Juul-Andersen, T. Ed, *Perspectives on Strategic Risk Management*. Copenhagen Business School Press, Köpenhamn, Danmark. s. 27-46.
- Banham, R., (2008). *Time to bail on ERM?* Treasury and Risk, Juni, s. 40-43.
- Bassen, A & Kovács, A. (2008) *Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective*.
- Bernstein P-L. (1998). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- CGMA. (2012). *How to communicate risks using a heat map*. Hämtad: 2019-05-15
<https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/communicate-risks-using-heat-map.pdf>
- Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). *Att mobilisera för regional tillväxt: regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*.
- Collier, P. M. (2009). *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers*. Management Accounting Research 24 (2013) s. 82–87.
- COSO. (2004) *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Hämtad: 2019-04-05
<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Swedish.pdf>
- COSO. (2019). *About Us*. Hämtad: 2019-05-22
<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- De Roover, R. (1948). *The Medici Bank: its organization, management, operations and decline*. New York: New York Univ. Press.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001) 7:e upplaga. *Att utreda, forska och rapportera*. Johanneshov: TPB
- Eur-Lex. (2003). *Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. Hämtad: 2019-05-14
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex:32003H0361>
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2014). *The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity*. The Journal och Risk and Insurance. Vol. 82(3), s. 625-657.

- Fraser, J. & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Gahin, S. (1967). "A Theory of Pure Risk Management on the Business Firm" *Journal of Risk & Insurance* 34, nr. 1. s. 121-129.
- Gardiner, T., & Endicott, M. (2011). *ERM and Sustainability: Beyond Buzzwords*. Canadian Underwriter, Mar 2011, Vol. 78(3), s. 20,22-23.
- Gnosjö Andan. (u.d) *Hitta företag*. Hämtad: 2019-03-25
<http://www.gnosjoandan.com/made/sv/sok/>
- Gnosjö Industriförening - Gnosjöandan. (2006). *Made in Gnosjö – uppslagsverk över Gnosjöns näringsliv*.
- Gummesson, O. (1997). *Därför lyckas Gnosjö: [bygden som har blivit ett begrepp]*. Stockholm: Ekerlid
- Hayat, U., & Orsagh, M. (2015). *Environmental, Social, and Governance Issues in Investing: A Guide for Investment Professionals*. CFA Institute. Okt. 2015.
- Henriksen, P. & Uhlenfeldt, T. (2006). *Perspectives on Strategic Risk Management*. s. 107-129. Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Denmark
- Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. (2011). *The Value of Enterprise Risk Management*. *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 78(4), s. 795-822.
- ISO. (2018). *ISO31000:2018 Risk Management*. (2018). Hämtad: 2019-05-09
<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- ISO. (2019) *All about ISO*. Hämtad: 2019-05-22
<https://www.iso.org/about-us.html>
- IVL. (2016). *Giftet i Teckomatorp – Sveriges första stora miljöskandal och ett kraftprov för IVL*. Hämtad: 2019-05-08
<https://www.ivl.se/toppmeny/om-ivl/ivls-historia/teckomatorp.html>
- Kaplan, S. & Garrick, B.J. (1981). *On The Quantitative Definition of Risk*. *Risk Analysis*, Vol. I, Nr. I, s. 11- 27.
- Kaye, L. (2014). *Why Sustainability is Integral to Enterprise Risk Management*.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin, Boston, USA.
- Klaesson, J. & Andersson, M. (2009). *Här finns Gnosjöandan i Sverige*.
- Lam, J. & Quinn, F. (2014). *The Role of Sustainability in Enterprise Risk Management*.
- LeBlanc, B & Kislevitz, J. (2016). *Integrating Sustainability Into Enterprise Risk Management*. *The CPA Journal*, 2016, Vol. 86(6). s.15(2)

- Lindner, A., & Wendt, J. (2013). *Implementing Enterprise Risk Management in Swedish Corporations: A Study of Incentives and Obstacles*. Lund: Lund University
- Linsmeier, T.J., & Pearson, N.D. (1996). *Risk Measurement: An Introduction to Value at Risk*. University of Illinois at Urbana-Champaign
- Lundqvist, S. (2014) *Abandoning Silos for Integration: Implementing Enterprise Risk Management and Risk Governance*. Lund University School of Economics and Management, Department of Business Administration
- Lundqvist, S. (2015). *Why firms implement risk governance: Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management*.
- Martin, D., & Power, M. (2007). *The End of Enterprise Risk Management*. London School of Economics and Political Science. Aug, 2007.
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). *Does enterprise risk management increase firm value?* Journal of Accounting, Auditing & Finance. Vol. 26(4). s. 641–658
- Nelson, J. & Grayson, D. (2013). *Corporate Responsibility Coalitions: The Past, Present, and Future of Alliances for Sustainable Capitalism*. Stanford Business Books
- Nordmark, C. (2018). *Gnosjöandan: företagande som livsstil*. [Hestra]: Isaberg förlag
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4, uppl. Lund: Studentlitteratur
- Protiviti. (2014). *The Updated COSO Internal Control Framework - Frequently Asked Questions*. Vol 2. Hämtad 2019-06-03
<http://www.protiviti.se/en-US/Documents/Resource-Guides/Updated-COSO-Internal-Control-Framework-FAQs-Second-Edition-Protiviti.pdf>
- Rosengren, K & Arvidson, P. (2002) *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of everything*, Demos, London
- Rebonato, R. (2007). *Plight of the fortune tellers: why we need to manage financial risk differently*. Princeton University Press.
- Sandin, A. (1980). *Risk Management and risk information*. PhD dissertation, Göteborgs Universitet, Studentlitteratur, Lund, Sweden
- Servaes, H., A, T., & Tufano, P. (2009). *The Theory and Practice of Corporate Risk Management*. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 21(4), s. 60-78.
- Shenkir, W. G., & Walker, L. P. (2007). *Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for effective implementation*. Montvale: Institute of Management Accountants.

Stickel, E. (2001). *Uncertainty reduction in a competitive environment*. Journal of Business research. Vol. 51 (3), s. 169-177.

SvD. (2018). *Kritikerstorm mot bh-bilder - H&M i blåsväder igen*. Hämtad: 2019-05-06
<https://www.svd.se/hms-skandaler--falldes-for-skadlig-reklam#sida-5>

SVT. (2019) *Swedbank misstänks för penningtvätt – detta har hänt*. Hämtad: 2019-05-08
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/swedbank-misstanks-for-penningtvatt-detta-har-hant>

Wald, A. (1945). *Statistical decision functions which minimize the maximum risk*. Annals of mathematics. Vol. 46, s. 265-280.

World Business Council for Sustainable Development. (2017). *Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration*. Hämtad: 2019-03-30
<https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Masurement-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>

World Business Council for Sustainable Development. (2018). *Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. Hämtad: 2019-04-12
https://docs.wbcsd.org/2018/10/COSO_WBCSD_ESGERM_Guidance.pdf

World Commission on Environment and Development. (1988). *Vår gemensamma framtid: Världskommissionen för miljö och utveckling under ordförandeskap av Gro Harlem Brundtland*. Stockholm: Prisma

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford Univ. Press

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjumall

Information

Datum:

Företag:

Anställd:

Ansvarsområde:

Hälsa på respondenten, berätta vilka vi är och vad uppsatsen handlar om.

Fråga om lov att få spela in intervjun och fråga om respondenten önskar att vara anonym.

Fråga om respondenten har några frågor till oss.

Be respondenten berätta om sig själv och hens roll i företaget.

Introduktion

“Enterprise Risk Management vilket man även kallar för företagsövergripande riskhantering är en utveckling av traditionell riskhantering där risker hanteras på ett holistiskt, företagsomfattande sätt i stället för i separata silos. Ramverket introducerades i slutet av 90-talet men började växa i popularitet efter det att många nya regler offentliggjordes i början av 00-talet. Ramverket ska användas genom hela organisationen på alla nivåer där definitionen är bred för att kunna passa in i så många organisationer som möjlig. Tanken är att kunna hantera risk proaktivt och företagsövergripande samt att det kopplar samman strategi och risk genom att man agerar utifrån den riskbenägenhet, även kallad riskaptit, ledningen har satt som rimlig.”

Frågor:

1. Vad innebär riskhantering för er som företag?
 - a. Vilka är de tre främsta riskerna har ni identifierat och som har störst påverkan på företaget?
 - b. Vilka är involverad i riskhanteringen?
 - c. Hur identifierar ni nya risker som kan bidra till negativa effekter eller ökade möjligheter? Har ni specifika rutiner eller system?
2. Har ni olika strategier för hur ni hanterar risker? Det vill säga om ni accepterar dem, väljer att förminska dem, dela upp dem mellan enheter, outsourcar eller undvika dem.
3. Har ni ett övergripande synsätt på risk eller behandlar ni olika risker separat?
4. Har ni riskansvariga inom olika områden, vilka? Hur ser samarbetet ut mellan de olika riskenheter?
5. Är alla medarbetare informerade om vilka risker som berör deras dagliga arbete och i så fall hur bidrar de till riskhanteringen?
6. Hur ser ni på miljömässigt- och socialt ansvar samt affärsetik inom er organisation?
7. Vad har ni för mål med ert hållbarhetsarbete?

8. Ser ni ert hållbarhetsarbete som något som kan minska negativa risker alternativt öppna upp för nya affärsmöjligheter? Förklara gärna!

9. Ser ni ert hållbarhetsarbete som något som kan kopplas ihop med riskhantering? Förklara gärna!

10. Låter ni ert hållbarhetsarbete genomsyra hela organisationen, samt att det vägs in i övervägande delen av era beslutsprocesser? Förklara gärna!

Påståenden - Besvaras med ja, nej eller delvis.

Mål och strategier

“Vi låter riskhanteringen genomsyra företaget från ledningen och nedåt, samt företagets strategier och mål”

Riskidentifiering

“Vi identifierar risker som kan drabba företaget”

Riskbedömning

“Vi gör en bedömning av hur stor påverkan en risk kan ha på företagets mål”

Riskrespons

“Vi hanterar risker genom att antingen försöka undvika dem, försöka förebygga uppkomsten av dem, minska konsekvensen av själva risken alternativt flytta risken till en extern part”

Handlingsplanering och kontrollaktiviteter

“Vi gör upp en handlingsplan för hur företaget ska hantera eventuella risker och kontrollerar sedan så att denna plan följs”

Kommunikation och feedback

“Vi är noga med att kommunicera risker och hur de ska hanteras till samtliga inom företaget, vi är även noga med feedback och hur vi kan förbättra vår riskhantering”

Är ni medvetna om vad ramverket Enterprise Risk Management innebär?

-Om ja, vad innebär det för er?