



Processen för hantering av operativa risker i små och medelstora finländska företag

Lukas Wahlgren

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	8476
Författare:	Lukas Wahlgren
Arbetets namn:	Processen för hantering av operativa risker i små och medelstora finländska företag.
Handledare (Arcada):	Andreas Stenius
<p>Sammandrag:</p> <p>Små och medelstora företag är en hörnsten av nästan alla länders ekonomi och ekonomiska tillväxt. Ändå är det specifikt dessa företag som ofta är mest utsatta när något oförväntat händer, eftersom resurserna i dessa företag ofta är mycket begränsade. Det finns ett flertal riskhanterings ramverk, varav de centralaste är ISO3100:2018 samt COSO2017, som båda kan användas av olika storleks organisationer som stöd för att utveckla en effektiv riskhanteringsstrategi. Syftet med detta arbete är att få en bättre förståelse för vilka operativa risker små och medelstora företag i Finland är utsatta för, hur de identifierar diverse risker, samt hur riskhanteringsprocessen ser ut i dessa företag. Arbetet utfördes som en kvalitativ undersökning var all rådata samlades in genom semistrukturerade intervjuer. De intervjuade företagen var små och medelstora företag av olika storlek, samt kom de från olika branscher. Genom en kvalitativ innehållsanalys kom undersökningen fram till att personalrelaterade risker var de mest centrala för företagen i fråga. Fastän nästan alla företag nämnde samma risker, och medlen för hur dessa risker åtgärdades var liknande, fanns det ändå skillnader i hurudan utsträckning medlen användes. Skillnaderna härstammade både från skillnaden i företagets storlek, samt ledningens syn på risk och kulturen i företaget. Alla företagen hade aspekter i sin riskhanteringsstrategi som kunde ses som lyckade när man jämförde det med de centrala riskhanteringsramverken, dock var det bara ett av fem företag som hade en riskhanteringshelhet som kunde ses som att vara i linje med hur ramverken definierade effektiv riskhantering.</p>	
Nyckelord:	Riskhantering, operativa risker, ISO3100, COSO2017, SMF
Sidantal:	40
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	02.05.2022

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	8476
Author:	Lukas Wahlgren
Title:	The process of managing operational risk in Finnish small and medium sized enterprises.
Supervisor (Arcada):	Andreas Stenius
<p>Abstract:</p> <p>Small and medium sized enterprises are a cornerstone of most countries' economics and economic growth. Despite this, these same companies are the ones that are the most exposed when something unexpected happens, since resources in these companies usually are very limited. There are several frameworks, of which ISO3100:2018 and COSO 2017 are the most prominent and can be used by organisations of all sizes in order to develop a more efficient risk management strategy. The purpose of this thesis is to obtain better understanding for which operational risks are the most prominent for finish small and medium sized enterprises, how they identify various risks and what the risk management process looks like in these companies. This study was carried out as qualitative research where all the data was collected through semi-structured interviews. The companies that were interviewed were all different sized small and medium sized enterprises and came from different industries. Through a qualitative content analysis, the study came to the results that staff related risks were the most central ones. Although most companies listed the same risks, and the means to counteract them were similar, there was still some differences when it came to the extent the means were used. The differences arose not only from the differences in the size of the company, but also based on the leadership and the general culture of the company. All of the companies interviewed had some parts of their risk management strategy that could be seen as a success in the eyes of the risk management frameworks, however there was only one company that had an overall risk management strategy that was in line with what the frameworks would define as effective risk management.</p>	
Keywords:	Risk Management, Operational Risk, ISO3100, COSO 2017, SME
Number of pages:	40
Language:	Swedish
Date of acceptance:	02.05.2022

INNEHÅLL

1	INLEDNING	8
1.1	PROBLEMFORMULERING OCH FORSKNINGSFRÅGOR	8
1.2	SYFTE	9
1.3	AVGRÄNSNING	9
1.4	ARBETETS STRUKTUR	10
1.5	DEFINITIONER	10
2	TEORI	10
2.1	RISK	10
2.2	RISKHANTERINGENS UPPGIFT I FÖRETAG	11
2.3	RAMVERK FÖR RISKHANTERING	11
2.3.1	ISO 3100:2018	12
2.3.2	COSO 2017	15
2.3.3	Element av COSO 2017	16
2.4	RISKHANTERINGSPROCESSEN OCH DESS STEG	17
2.4.1	Sammanhanget mellan företagets strategiska mål och riskhanteringsprocessen	17
2.4.2	Bedömning av risker	18
2.4.3	Åtgärdande av risker	20
2.4.4	Övervakning och granskning av processen	21
2.4.5	Kommunikation och samråd	21
2.5	VANLIGASTE OPERATIVA RISKERNA I FINSKA SMF	21
2.5.1	Personrisker	21
2.5.2	Datarisk	22
2.5.3	Produktrisk	22
2.5.4	Projektrisk	22
3	METOD	23
3.1	VAL AV METOD (SEMISTRUKTURERAD INTERVJU)	23
3.2	RESPONDENTER/ URVALSKRITERIER FÖR RESPONDENTER	23
3.3	FRÅGEGUIDE - INTERVJUGUIDE	24
3.4	TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
3.5	ANALYS AV DATA / TEMATISK ANALYS	25
3.6	FORSKNINGSETIK ASPEKTER	26
4	RESULTAT	27
5	DISKUSSION	34

5.1	RESULTATDISKUSSION	34
5.2	METODDISKUSSION	36
6	SLUTSATSER.....	37
6.1	ARBETETS BEGRÄNSNINGAR.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.2	FÖRSLAG TILL VIDARE UNDERSÖKNINGAR.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
	Källor	38
	Bilagor	41

Figurer

Figur 1 Riktlinjerna för effektiv riskhantering (ISO 2018)	12
Figur 2 Delmomenten som ISO 3100 ramverket omfattar (ISO 2018)	13
Figur 3 COSO 2017 riskhanteringsramverket (COSO 2017).....	16
Figur 4 Riskhanteringsprocessens olika delmoment baserat på ISO 3100:2018 (ISO 2018)	17
Figur 5 Exempel på en riskmatris (Conrad et al 2013 s.61)	19

Tabeller

Tabell 1 Översikt av de intervjuade företagen.....	27
Tabell 2 De Centralaste riskerna i de intervjuade företagen.	32

1 INLEDNING

All företagsverksamhet medför sig en stor del osäkerheter, samt förväntningar och spekulationer om framtiden (Suominen 2003 s.7). För att företag ska kunna försäkra sig om sin framtid, är det ytterst viktigt för dem att ha en aktuell plan för att återbygga efter en eventuell kris (Disaster recovery plan). Samt är det viktigt för företag att förbereda sig även för de mest osannolika scenarion (Voutilainen 2018 s.34).

För att vara framgångsrik inom ekonomiska aktiviteter krävs det att man har en uppfattning om vad som händer omkring en. Nya risker uppkommer konstant, och därför är det viktigt att hela tiden vara medveten om vad som händer i företaget och runtom företaget, för att kunna identifiera riskerna, samt förbereda sig för dem. Förutom de nya riskerna som uppstår, finns alla de riskerna som företaget redan tidigare har identifierat. Dessa risker kan bli mera eller mindre betydelsefulla med tiden (Järvinen 2018 s.63). En välutvecklad och med jämna mellanrum omarbetad riskhanteringsplan är en väsentlig del av ett företags strategiska planering, som möjliggör tillväxt i det konstant föränderliga marknadstillståndet de medverkar i.

1.1 Problemformulering och Forskningsfrågor

Små och medelstora företag är en hörnsten av nästan alla länders ekonomiska växt, då små och medelstora företag gör upp 98% av alla företag inom EU, och bidrar med 67% av alla anställda (Grondys et.al. 2021), medan finska mikro-, små- och medelstora företag gör upp 99,8% av alla företag i Finland (Företagarna i Finland 2021). Det är dessa samma företag som ändå är mest utsatta när något oförväntat händer, eftersom de ofta inte har tillgängliga resurser för att klara sig genom en kris.

Det är viktigt för företagen att ha en klar bild för sig hur de prioriterar riskerna de är utsatta för, vilka risker är sådana man måste ta itu med, samt vilka risker som har en så liten inverkan på företaget att man kan låta dem hända (Pastrana-Jaramillo & Osorio 2019 s.57).

För att företag skulle kunna göra rationella beslut, måste de ha så mycket information som möjligt tillgängligt, detta gäller även informationen om utfallet av riskerna som de anser vara mindre viktiga och därför inte tar itu med. En helhetstäckande bild över detta kommer att sökas med arbetets forskningsfrågor som lyder:

1. Vilka är de centralaste operativa riskerna i SMF i Finland?
2. Vilka verktyg använder sig företagen av för att identifiera risker?
3. Hur ser riskhanteringsprocessen ut i små och medelstora företag?

För att få svar på dessa frågor måste man undersöka vilka risker som är gemensamma före företagen, samt se på hur de tas i beaktan i företagen, dvs. Riskhanteringsprocessen.

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med arbetet är att genom en kvalitativ undersökning skapa en helhetsbild över vilka operativa risker små och medelstora företag möter i sin företagsverksamhet, vilka de centralaste operativa riskerna är, samt hur riskhanteringsprocessen i dessa företag ser ut. Genom att läsa detta arbete kan läsaren snabbt få en överblick av hur riskhanteringsprocessen i små och medelstora företag ser ut, samt hurdana ramverk som används inom riskhantering.

1.3 Avgränsning

Eftersom riskhantering som ämne är ett mycket brett, kommer arbetet att avgränsas så att det bara ser på de så kallade operativa riskerna. Utöver detta kommer avgränsningar göras gällande de operativa riskerna, då arbetet kommer att undersöka risker som behandlar personrisker, datarisker, produktrisker och projektrisker. Avgränsningar gjordes även i form av företagen som valdes för forskningen, alla företagen som intervjuades var finska små och medelstora företag (SMF), dock kunde företagen även ha verksamhet utomlands.

1.4 Arbetets struktur

Arbetet genomfördes genom att först introducera den relevanta teorin som finns gällande risk och riskhanteringsprocessen, samt de relevanta ramverken för riskhantering. Den metod som används i detta arbete kommer att introduceras samt motiveras. Därefter presenteras resultaten som kommit fram under de utförda intervjuerna, varefter resultaten diskuteras.

1.5 Definitioner

Operativa risker

Operativa risker är risker som uppstår på grund av bristfälliga interna processer, mänskliga faktorer, system eller externa händelser (Bank of International Settlements 2011).

Små och Medelstora Företag (SMF)

Små och Medelstora Företag (SMF) definieras som företag som har färre än 250 anställda och har en årlig omsättning på under 50 miljoner euro, eller en årlig balansomslutning som icke överstiger 43 miljoner euro (Statistikcentralen 2021).

2 TEORI

Med hjälp av teorikapitlet får man en översikt om vad riskhantering handlar om, samt de olika delarna av riskhanteringsprocessen. Kapitlet kommer att se närmare på alla de delarna som är viktiga för en fungerande och effektiv riskhanteringsprocess. De relevanta riskhanteringsramverken kommer att introduceras för att läsaren ska få en djupare insikt i vad standarderna är.

2.1 Risk

Risk finns i alla aspekter av livet och är något som måste hanteras. Risk kan definieras som möjligheten att ett beslut eller en aktivitet (eller beslutet att inte göra något) leder till förlust eller annat icke-önskvärt resultat (Stamatis 2014 s.1). I ISO 3100:2018 ramverket

definieras risk som en avvikelse från det förväntade. Det är viktigt att komma ihåg att risk kan vara både positivt eller negativt, och kan resultera i eller skapa en möjlighet eller ett hot (ISO 2018).

Risk kan mätas med hjälp följande ekvation:

Risk = Sannolikhet av risken x konsekvenserna av risken (Suominen 2003 s.10)

2.2 Riskhanterings uppgift i företag

Riskhantering är processen genom vilken företag kan avvärja riskerna de är utsatta för, samt minimera de förlusterna som skulle kunna materialiseras av dessa risker (Suominen 2003 s.27). Riskhantering är en central del av företagsverksamhet. Det går att mäta resultaten av denna aktivitet, och den kan allokeras en egen budget. Riskhanteringen skall vara i linje med företagets mål, oberoende storleken av företaget (Suominen 2003 s.31). En välutförd riskhanteringsstrategi kan minska antalet störningar i företagets dagliga processer, minska på osäkerheten när det gäller förändringar, samt förbättra företagets beslutsfattande. Eftersom resurserna för att bekämpa risk ofta är begränsade, kan man se att ett av målen med riskhantering är att uppnå en optimal reaktion och prioritering av risker som baserar sig på en utvärdering av riskerna. Eftersom risk är oundvikligt är det upp till varje företag att ta åtgärder för att hantera dessa risker till en sådan grad att risken kan accepteras (d.v.s. till den grad som möter deras riskaptit). Det finns inte heller något direkt facit till hur detta skall göras, utan det varierar på basis av hurudan risk det är frågan om, samt hur stor risken är (Hopkin 2010 s.47). Förutom detta är det viktigt att riskhanteringen inte blir ett skilt ansvarsområde som en person ansvarar för, utan den bör vara företagsövergripande. (Suominen 2003 s.30).

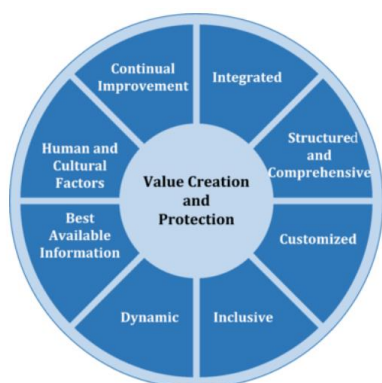
2.3 Ramverk för riskhantering

Det finns flertal ramverk till företags förfogande, och fastän flera av dem har samma utgångspunkt och en del är bättre etablerade och kända än andra, handlar val av ramverk

sist och slutligen om vad företagen anser sig behöva och vad som är mest relevant för just deras situation (Hopkin 2010 s.53).

2.3.1 ISO 3100:2018

ISO 3100:2018 är ett riskhanteringsramverk publicerat av ISO (International Organization for Standardization). ISO är en självständig, icke-statlig, internationell organisation med 165 nationella standardiseringsorgan som medlemmar (ISO 2020). Den första versionen av ISO 3100 publicerades 2009, som år 2018 blev ersatt av den versionen som ännu är i kraft idag (ISO 2018). ISO 3100 ramverket är menat för att stödja organisationer vid integrering av riskhantering i företagets alla viktiga aktiviteter och funktioner.



Figur 1 Riktlinjerna för effektiv riskhantering (ISO 2018)

Enligt ISO 3100:2018 är riskhanteringens centrala funktion att skapa samt skydda det redan skapade värdet i företaget. För att möjligast effektivt kunna göra detta, bör riskhanteringen bestå av de principerna som finns i Figur 1:

Integrerad – Riskhantering ska vara en central del av alla företags aktiviteter (ISO 2018).

Strukturerad och Omfattande – En strukturerad och omfattande riskhanteringsprocess bidrar till att resultaten är regelbundna och dessutom jämförbara (ISO 2018).

Anpassad – Ramverk och riskhanteringsprocessen ska vara anpassade i relation till organisationens externa och interna faktorer som är relaterade till organisationens mål (Svenska Institutet för Standarder 2018 s.3).

Inkluderande – Genom att i lämplig mängd och i god tid involvera diverse intressenter i riskhantering, kan organisationen dra nytta av att ta dessa intressenters kunskaper, synpunkter och uppfattningar i beaktande. Detta i sin tur leder till bättre och informerade beslut (ISO 2018).

Dynamisk – Riskerna en organisation är utsatt för kan uppstå, försvinna eller ändras då organisationens interna eller externa förutsättningar ändras. Valfungerande riskhantering kan förutse, upptäcka, bekräfta och reagera på dessa förändringar och händelser på ett lämpligt sätt (ISO 2018).

Bästa Tillgängliga Information – Riskhantering baserar sig på historisk och nuvarande information, samt förväntningar om framtiden. Eftersom riskhantering tar i beaktande denna information och osäkerheter, samt avvikelser från denna information, ska denna information finnas tillgänglig till diverse intressenter, samt ska informationen vara tydlig och finnas i god tid (ISO 2018).

Mänskliga och kulturella faktorer – Dessa faktorer har ett stort inflytande på alla aspekter och på alla nivåer inom riskhantering (ISO 2018).

Fortsatt utveckling – Riskhantering är en iterativ process som förbättras genom erfarenhet och inläring (ISO 2018).

Hur framgångsrik en organisations riskhantering är beror i hög grad på hur väl organisationen har integrerat den i sin styrning och beslutsfattande. Utvecklingen av ett ramverk omfattar de delmoment som visas nedan i figur 2.



Figur 2 Delmomenten som ISO 3100 ramverket omfattar (ISO 2018)

Organisationens ledning bör så långt som möjligt försäkra sig om att riskhantering blir integrerad i organisationens alla aktiviteter, samt demonstrera sitt ledarskap och engagemang genom att anpassa och implementera alla delmoment av ramverket efter organisationens behov, utfärda riktlinjer för organisationens inställning till risk, samt hur de tar itu med risker. Ledningen måste även allokera tillräckliga resurser för att hantera riskerna, samt tilldela ansvar på de olika nivåerna inom organisationen. Detta främjar bland annat organisationens möjligheter att styra riskhanteringen så att den är i linje med organisationens mål och strategi. Detta underlättar även kommunikationen av riskhantering inom organisationen och diverse intressenter, samt främjar detta en omgivning av systematisk övervakning av risker (ISO 2018).

Integration – Integrationen av riskhantering beror på den grad man förstår organisationens struktur och faktorer som har en inverkar på organisationen. Dessa varierar beroende på organisationens mål, övergripande syfte samt hur invecklad organisationen och dess omgivning är. Det är dock viktigt att komma ihåg att riskhantering är en iterativ process, den måste alltså kontinuerligt bearbetas, och anpassas enligt organisationen behov, dessutom ska det vara en väsentlig del av organisationens aktiviteter (ISO 2018).

Design – Då en organisation planerar sitt ramverk för hur de tänker hantera risk, är det viktigt att man förstår sig på både interna och externa faktorer som påverkar organisationen. Externa faktorer kan handla om politiska, ekonomiska, juridiska faktorer, samt diverse regleringar som påverkar organisationens aktiviteter. Trender och andra centrala faktorer som inverkar på organisationens mål räknas till denna kategori, samt utomstående intressenternas uppfattningar, värden, behov och förväntningar. Företagets interna faktorer berör bland annat faktorer som vision, mission och värden, styrning, strukturen av organisationen, strategi, mål och riktlinjer, vilka färdigheter organisationen har i form av resurser, kunskap, data och informationsflöden inom organisationen, samt interna intressenternas uppfattningar och värden. En central del av ramverkets design är som tidigare nämnt ledningens skyldighet när det kommer till att allokera tillräckliga resurser för riskhanteringen, dessa resurser kan bland annat handla om att allokera människor med tillräckliga kunskaper och erfarenhet samt vid behov se till att personalen får skolning, utöver detta bör ledningen försäkra sig om att riskhantering är sedd som elementärt ansvar, samt att ansvar är utdelat för riskerna (ISO 2018).

Införande – Införandet av ett riskhanteringsramverk i en organisation innebär att man har en plan som tilldelats rätt mängd tid och resurser, man har en bild över hur och var, samt vem som har gjort beslut inom organisationen, man kan även ändra på processen för beslutsfattande till den grad det är nödvändigt. För ett framgångsrikt införande av ramverk krävs satsning av intressenter, eftersom detta möjliggör för organisationen att ta itu med osäkerheter som uppstår vid beslutsfattandet (ISO 2018).

Utvärdering – För att kunna utvärdera organisationens riskhanteringsramverk, bör organisationen med jämna mellanrum mäta hur ramverket har presterat emot syftet av ramverket, planen av införandet, och förväntningar, samt fastställa ifall ramverket stöder organisationen i att uppnå dess mål (ISO 2018).

Förbättring – Ramverket bör ständigt övervakas och anpassas till de förändringar som händer innanför och utanför organisationen, utöver detta bör organisationen så snabbt de hittar rum för förbättring lägga upp en plan för hur dessa förbättringar bör utföras (ISO 2018)

2.3.2 COSO 2017

Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO) publicerade år 2004 sin version av ett ramverk, Enterprise Risk Management – *Integrating with Strategy and Performance*, och en omarbetad version år 2017. Syfte med detta ramverk är att förse ett riskhanteringsramverk till företagsledning i alla olika storleks företag (COSO 2017). Mening är att företag skall kunna använda sig av COSO 2017 och bygga vidare på redan existerande riskhanterings principer som finns i företaget. COSO 2017 hjälper företagsledningen förstå hur Företagsövergripande Riskhantering (eng. Enterprise Risk Management) kan driva företagets tillväxt samt förbättra företagets prestationer.



Figur 3: COSO 2017 riskhanteringsramverket (COSO 2017)

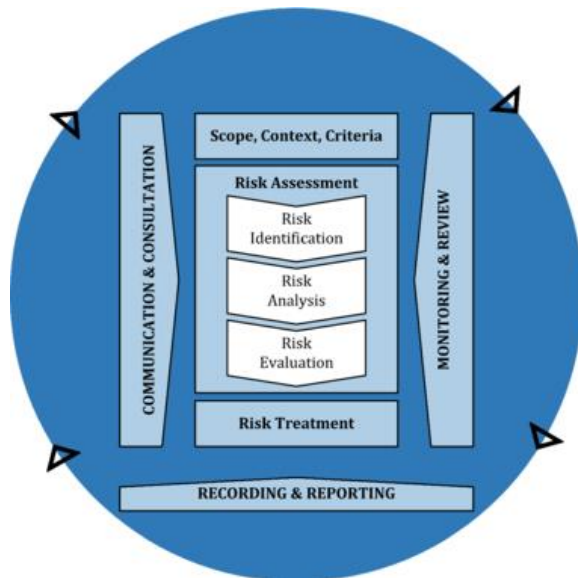
Företagsövergripande riskhantering är en viktig del av den strategiska planeringen, samt är det viktigt att implementera den inom alla grenar av företaget, eftersom diverse risker har ett inflytande på företagets strategi genom hela företaget (COSO 2017).

2.3.3 Element av COSO 2017

COSO 2017 ramverket är byggt upp på basen av 5 sammanflätade element varav alla elementen stöds av olika grundprinciper. Det första elementet omfattar *Styrning och kultur*. Styrning handlar om att sätta den övergripande tonen för organisationen eller företaget, samt stärker betydelsen för att ha övergripande ansvar över riskhantering som helhet i företaget. Kultur handlar om de etiska grunderna, de önskvärda värden samt förståelse för risk inom organisationen eller företaget. Andra elementet handlar om företagets *Strategi och målsättningar*. Företagsövergripande riskhantering, strategi och målsättningar går hand i hand i strategiska planeringsprocessen. Denna planeringsprocess lägger grunden för identifiering, bedömning och respons till riskerna. Det tredje blocket har med företagets *prestationer* att göra. Risker som kommer i vägen för företagets mål måste kunna identifieras, värderas och prioriteras. Det fjärde steget handlar om *Genomgång* och *omarbetning* av företagets process. Genom att syna företagets prestationer kan företaget avgöra hur väl de olika delarna av riskhanteringen fungerar, samt se var ändringar behövs. Det sista elementet handlar om att företaget konstant måste samla in och dela med essentiell information från både interna och externa källor. Dessutom är det viktigt att dessa informationsflöden inte bara rör sig upp och ner, utan också horisontellt inom verksamhetshierarkin (COSO 2017).

2.4 Riskhanteringsprocessen och dess steg

Riskhanteringsprocessen är en väsentlig del av riskhantering i företag. Det är en process som måste följas upp och kontinuerligt genomgåas för att vara effektiv och hämta med sig den önskade inverkan. Riskhantering bör alltid ske som en strukturerad och systematisk process samt ska den hela tiden utvecklas (Räddningsverket 2003 s.53). Detta arbete kommer att utgå ifrån ISO 3100: 2018 för att undersöka riskhanteringsprocessen.



Figur 4 Riskhanteringsprocessens olika delmoment baserat på ISO 3100: 2018 (ISO 2018)

2.4.1 Sammanhanget mellan företagets strategiska mål och riskhanteringsprocessen

Att etablera sammanhanget mellan företagets strategiska mål och riskhanterings strategin är det första steget av riskhanteringsprocessen. Detta tjänar två syften. För det första är det viktigt att förstå företagsverksamheten som en helhet, och för det andra måste man ha en bra insikt i företagets diverse aktiviteter, processers och projekt, eftersom dessa bildar grunden för riskhanteringsprocessen. Före man kan börja samla in data, är det även viktigt att ha en klar bild över vad det är man söker en lösning till, är det till exempel en specifik del av verksamheten eller ett projekt man vill syna? Vill man veta vilka risker som hör

till en viss avdelnings planerade eller pågående aktiviteter? Man kan även undersöka riskhanteringsprocessen som redan finns i företaget (Chapman 2012 s.141).

2.4.2 Bedömning av risker

Bedömning av risker är helhetsprocessen av att identifiera, analysera samt utvärdera risker i företagets verksamhet. Det första steget, identifieringen av risker, innebär att man hittar och beskriver vilka risker som finns i organisationens verksamhet, och som kan förhindra organisationen från att nå sina mål. (ISO 2018) Vid identifiering av risker är det ytterst viktigt att alla risker som organisationen kan stöta på är identifierade, eftersom risker som inte identifieras inte heller kommer att analyseras eller tas i beaktande i senare skeden av processen (Räddningsverket 2003 s.56). Det finns ett flertal olika verktyg för identifiering av risker som organisationer kan använda sig av. Ifall organisationen inte är bekant med riskerna som den kan vara utsatt för, kan det vara bra att använda sig av en utomstående konsult, eftersom de känner till de allmänna principerna för riskhantering och analysmetoderna. Trots detta är det även viktigt att organisationen själv aktivt medverkar. Eftersom riskerna som en organisation är utsatt för med stor sannolikhet har hänt tidigare, antingen för organisationen i fråga, eller för en annan organisation, kan man använda sig av tidigare data för att identifiera risker. Diverse myndigheter och försäkringsbolag har mycket färdig information om tidigare händelser, vilka man kan få tag på och bygga upp sin egen databas. Checklistor är ett bra sätt att få en grov översikt på de risker eller eventuella problemområden organisationen har. Detta är ett annat område där myndigheterna, försäkringsbolagen och forskningsinstitut kan erbjuda färdigt material för organisationen att använda. Riskkartor är ett visuellt verktyg för att identifiera risker inom olika områden. Till skillnad från checklistor, tillåter riskkartorna den som gör dem, mera frihet för kreativt tänkande (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021a).

Nästa steg i riskbedömningsprocessen handlar om att analysera de identifierade riskerna. Riskanalysen görs för att komma fram till varifrån risken härstammar, d.v.s. vilka olika händelser eller scenarion kan framkalla diverse risker, vad sannolikheten är att risken inträffar, vilka konsekvenserna av de olika riskerna är, samt vilka åtgärder organisationen har till sitt förfogande, och hur effektiva dessa är. Riskanalysen kan variera från organisation till organisation, eftersom den är beroende av kvaliteten och mängden information samt tillgängliga resurser (ISO 2018).

Vid analysering av risker kan det vara bra att använda sig av en s.k. riskmatris. Figur 5 visar en enkel version av en riskmatris. På riskmatrisen finns det 2 axlar, x-axel och y-axel. Båda två ges en skala som oftast brukar vara 1–5 (Conrad et al 2013 s.60). Y-axeln mäter sannolikheten av att en viss risk kommer att inträffa, där värdet 1 innebär att det är högst osannolikt att risken kommer att inträffa (1 gång på 200 år), medan värdet 5 innebär att det sannolikt kommer att hända (1 gång i månaden) (Suominen 2003 s.44) På matrisens x-axel mäts konsekvenserna av diverse risker som oftast räknas ekonomiskt, där värdet 1 innebär att konsekvenserna är nästan betydelselösa (under några hundra Euro), medan värdet 5 innebär katastrofala ekonomiska konsekvenser som kan äventyra företags framtid (åtminstone 200,000 Euro) (Suominen 2003 s.44 & Conrad et al 2013 s.60). I figuren nedan har man sedan fyllt i resten av matrisen med bokstäverna L (Low), M (Medium), H (High) och E (Extreme), dessa bokstäver beskriver diverse risknivåer. Dessa bokstäver beskriver även hurdana handlingar som behöver åtgärdas. Risker som motsvarar L kan skötas genom normala processer, M innebär att mellanchefer eller chefen vars område risken berör, behövs för att göra beslut, H innebär att företagets ledning måste göra beslut för hur risken ska tas hand om, och E innebär att förutom högsta ledningens beslut, måste företaget omedelbart sätta i gång en plan för att begränsa de negativa effekterna av risken (Conrad et al 2013 s. 60). Det finns många versioner av riskmatrisen, och man kan även i stället för att använda bokstäver multiplicera talen från x- och y-axeln för att sedan rangordna diverse risker.

		Consequences				
		Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Likelihood	5. Almost Certain	H	H	E	E	E
	4. Likely	M	H	H	E	E
	3. Possible	L	M	H	E	E
	2. Unlikely	L	L	M	H	E
	1. Rare	L	L	M	H	H

Figur 5 Exempel på en riskmatris (Conrad et al 2013 s.61)

Utvärdering av riskerna är det sista steget av riskbedömningsprocessen. Detta steg i processen handlar om att jämföra de olika resultaten man kommit fram till genom att analysera de identifierade riskerna, och komma till ett beslut om vilka åtgärder som skall tas i bruk. Utvärderingen kan även omfatta beslut om att inte ta några åtgärder överhuvudtaget, och ifall organisationen redan har existerande åtgärder i kraft, kan ett beslut även vara att kvarhålla dem. (ISO 2018)

2.4.3 Åtgärdande av risker

Efter att man har identifierat, analyserat och utvärderat riskerna i sin verksamhet är det dags att åtgärda riskerna. Åtgärdandet av riskerna handlar om att välja rätt åtgärd för diverse risker. Man måste planera och implementera de valda åtgärderna, samt uppskatta om de åtgärder man har valt är effektiva nog för att skydda organisationen mot risken. Även om man skyddar sig mot riskerna finns det alltid kvarstående risk, vilket betyder att man måste bestämma sig om den kvarstående risken är acceptabel, och ifall den inte är det, måste man vidareutveckla sina åtgärder för att skydda sig mot den (ISO 2018). Val av metod för åtgärdande handlar om att balansera nyttan av att nå sitt mål mot kostnaden, mödan och nackdelarna av att implementera åtgärdande. En åtgärd som företaget kan ta sig åt är att *eliminera* risker genom att till exempel avsluta eller inte överhuvudtaget börja en viss process eller aktivitet som möjliggör risken (ISO 2018). Problemet med denna metod är att det ofta är nästan omöjligt att helt och hållet eliminera en risk utan att detta kommer med så höga kostnader att det i slutändan skulle vara billigare för organisationen att bara ta åt sig risken. En fråga som uppstår är om det överhuvudtaget existerar något sådant som en totalt riskfri process. (Suominen 2003 s.101). Organisationer kan även *reducera* risken, vilket innebär att organisationen håller kvar risken, men åtar sig åtgärder för att minska på sannolikheten eller konsekvenserna. Ett sätt att göra detta är att dela på riskerna genom att skaffa flera riskobjekt. Detta leder till att om ett skadefall infaller, klarar sig en del av riskobjekten oskadade, samtidigt som konsekvenserna förblir mindre. Till exempel genom att skaffa reserv IT-system, eller genom att lagra reservdelar på skilda ställen, kan företag försäkra sig om att deras processer kan fortsätta trots att något skulle hända (Suominen 2003 s.102–103). Ett annat sätt för företagen att dela på risken är genom att skaffa diverse försäkringar. Fram till 1950-talet var försäkringar av olika slag det vanligaste sättet för företag att skydda sig emot risker (Hopkin 2010 s.40). Sist

och slutligen kan organisationen bestämma sig för att hålla kvar risken, låta bli att implementera åtgärder för risken, och låta risken finnas kvar och i stället aktivt följa med utvecklingen av risken i fråga. (ISO 2018)

2.4.4 Övervakning och granskning av processen

Övervakning och granskning av riskhanteringsprocessen hör till de viktigaste delarna av hela processen, och bör genomföras i varje steg av processen. Meningen är att i alla steg samla in och analysera information, registrera resultaten samt ge respons. Genom den kontinuerliga övervakningen och granskningen av processen kan organisationen förbättra kvaliteten och effektiviteten av processer, samt deras genomförande och resultat (ISO 2018).

2.4.5 Kommunikation och samråd

Den andra delen som ska vara närvarande i varje steg av riskhanteringsprocessen är kommunikation och samråd. Det är viktigt att kommunicera både inom organisationen och med de relevanta intressenterna, klargöra varför ett beslut är gjort, samt orsakerna bakom beslut. Genom kommunikation kan företaget dra expertis från de olika delområden till varje steg i riskhanteringsprocessen, samt se till att flera perspektiv tas i beaktande då man definierar riskkriterier och bedömer riskerna.

2.5 Vanligaste operativa riskerna i finska SMF

Operativa risker är risker som uppstår på grund av bristfälliga interna processer, mänskliga faktorer, system eller externa händelser (Bank of International Settlements 2011).

De vanligaste operativa riskerna i finska SMF är personrisk, datarisk, produktrisk och projektrisk. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021b).

2.5.1 Personrisker

Personalen är en central tillgång för företaget. Personrisker är risker som härstammar från personalen eller risker där personalen är utsatt p.g.a. företagets processer. Dessa risker är

speciellt framträdande inom små företag, eftersom många ansvarsområden och mycket av företagets kunskap ligger hos en person. De vanligaste formerna av personrisk är olyckshändelser, sjukfall, utbrändhet, olika sorts anställningstvister, mänskliga misstag och dataläckage (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021c).

2.5.2 Datarisk

Datarisk behandlar risker med data och information som företagen har, till exempel kundinformation, diverse dokument, avtal, löneuppgifter mm. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021d).

2.5.3 Produktrisk

Produkterna eller servicen som företaget erbjuder är det som hämtar in pengar, men fel i beslutsfattandet vid till exempel lanserandet av en ny produkt kan bli mycket dyrt för företaget. En bra utgångspunkt för att minska produktrisken är att ha en produkt som är trygg för användaren samt av hög kvalitet. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021e)

2.5.4 Projektrisk

Flera organisationers företagsverksamhet baserar sig på att göra olika slags projekt för sina kunder. Projekt är alltid fyllda med risk, eftersom de varierar mycket från varandra i form av kund och produkt. I många fall är det också så att företagen har flera projekt på gång samtidigt. Detta leder till att diverse projekt i värsta fall kan störa varandras framgång, eftersom de alla tävlar om resurser och prioritering. För att minska på riskerna som hör till projekt är det viktigt att alla intressenter av projektet tas i beaktande. Det är inte alltid den som beställer projektet som är slutanvändaren. Det är viktigt för företagen att ge realistiska löften och göra realistiska avtal. Viktiga frågor här är om man verkligen kan leverera det kunden begär och vad man lovar dem. Det gäller sig också att vara noggrann med vad man skriver ner i avtalen med kunden, eftersom det är avtalen som tolkas i problemsituationer. Om det inte finns något avtal, är det köplagen som tolkas, och då är det ofta säljaren som är i en sämre position än kunden. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021f)

3 METOD

Den empiriska delen av detta arbete genomfördes som en kvalitativ undersökning, med semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod för primärdata. Med primärdata menar man data som man själv har samlat in genom experiment, observationer, intervjuer eller frågeformulär. Primärdata är unikt till den som har samlat in den, och tills den är publicerad, har ingen annan tillgång till den (Imam 2020, s.12).

3.1 Val av metod - Semistrukturerad Intervju

Semistrukturerad intervju är en form av intervju, som utgår ifrån en i förväg planlagd intervjuguide. Intervjuguiden innehåller specifika frågor eller ämnen som ska diskuteras under intervjun. En semistrukturerad intervju kännetecknas av att frågorna eller ämnena inte strikt behöver följa intervjuguidens ordning. Respondenten är inte heller bunden till enbart ja eller nej svar, som ger möjlighet till intervjuaren att även fråga frågor som inte finns med i intervjuguiden, baserat på vad respondenten svarar. Dock ska alla frågor som finns i intervjuguiden frågas av alla respondenter, samt ska frågorna formuleras på samma sätt åt varje respondent. (Bryman, 2012 s.471)

3.2 Respondenter - Urvalskriterierna för respondenter

Respondenterna till intervjuerna valdes på basis av deras position inom företaget eller deras kunskap inom ämnet. Alla de som representerade företagen under intervjun var antingen företagets Vd, grundare eller i vissa fall både och.

Kriterier som styrde valet av företagen var att alla företagen skulle vara finska små eller medelstora företag. Eftersom syftet med arbetet var att undersöka finska små och

medelstora företags riskhantering, valdes det 5 företag från olika branschen. Valet av företag från olika branscher och av olika storlek skulle bidra till att utgångspunkterna för de operativa riskerna inte skulle vara de samma för alla. Till detta arbete valdes ett företag som arbetar med att sälja och installera säkerhetssystem, en disponentbyrå, ett företag som arbetar inom livsmedelsbranschen som grossist, ett företag som tillverkar och säljer tekniskt avancerade vårdapparater, samt ett flyttföretag.

3.3 Frågeguide

Intervjuguide är en lista med de frågor eller ämnen man kommer att diskutera under intervjun. En intervjuguide ska börja med allmänna frågor gällande ämnet, och sedan gå in på mera specifika frågor. Enligt Imam (2020) ska man undvika frågor med dubbel-negativ, samt ska frågorna inte vara ledande, eftersom detta kan ge respondenten en ledtråd för hur hen bör svara på frågan. (Imam 2020, s.15)

Frågorna som ställdes till respondenterna i detta arbete var menade för att få en djupare syn till hur operativa risker tas i beaktan i företagen, samt hur företagen åtgärdar diverse risker. Den första frågan behandlade respondenten, d.v.s. personens position i företaget, samt hur risk och riskhantering relaterar till hens arbetsuppgifter. Vidare behandlade intervjun ansvaret för risker och de olika stegen i riskhanteringsprocessen inom företaget. Dessa frågor skulle bidra till att svara på om riskhantering ses som en övergripande aktivitet inom företagen, eller om ansvaret för dessa faller på en person. Utöver detta öppnade frågorna upp vilka verktyg företagen använder sig av vid identifiering av risker, samt vid åtgärdande av de identifierande riskerna. För mera detaljerad översikt av intervjuguiden se bilaga 1.

3.4 Analys av data - Kvalitativ innehållsanalys

För att analysera den data som samlats in genom intervjuerna användes en kvalitativ innehållsanalys. Innehållsanalys handlar om att analysera skriftliga, verbala eller visuella textdata. En innehållsanalys går att tillämpa på största delen av material (Funck & Karlsson 2021). Innehållsanalysens grundläggande egenskaper handlar om att den ska vara systematisk och objektiv. Med systematisk menar man att det ska finnas klara regler för hur processen av behandling av rådata ser ut. Objektivitet syftar på att processen är transparent och att den ska vara subjektiv. Forskarens fördomar eller partiskhet ska synas möjligast lite i analysen. På basis av dessa två särdrag, borde vem som helst kunna genomföra analysen på nytt och komma fram till samma resultat (Bryman 2012, s. 289).

3.5 Tillvägagångssätt

All data som samlats in för detta arbete samlades in genom semistrukturerade intervjuer, som baserade sig på en intervjuguide gjord med tanke på arbetets syfte och forskningsfrågor. Eftersom intervjun potentiellt kunde innehålla affärshemligheter namngavs varken företagen eller respondenterna, utan i stället tilldelades de en kod.

Alla respondenter hade kontaktats i förväg per telefon för att planera hur och när intervjun skulle ske. Alla respondenter fick per e-post en blankett gällande informerat samtycket, som vid intervjutillfället gicks igenom tillsammans med respondenten. Vid detta tillfälle före intervjun börjades hade respondenterna möjligheten att fråga eventuella frågor gällande intervjun eller undersökningen.

All data till arbetet samlades in över en tidsperiod på cirka 4 veckor, och efter varje intervju transkriberades ljudfilen inom 48 timmar, varefter den ursprungliga filen förstördes. Transkriberingen tog mellan 2–4 timmar beroende på längden av intervjun. Intervjuerna varierade i längd mellan ca. 15 minuter och 45 minuter. Transkriberingen var det första steget i analysen av data. Alla intervjufrågorna hade vid detta skede tilldelats en färg, och efter att transkriberingen var färdig, gicks alla texter igenom flera gånger, och alla de svar som var relevanta för en av intervjuguidens frågor, målades med den färgen. Under loppet av intervjun kunde respondenten i vissa fall i sina svar ge information som

var relevant för en annan fråga än den som de just då höll på att svara på, och då gavs de svaren naturligtvis den färgkod som var relevant för det. Efter att alla de relevanta bitarna av information från transkriberingarna blivit färgkodade, skrevs alla frågor och de relevanta delarna över till en Excel fil för att forma om informationen till en hanterbar mängd och form.

3.6 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och validitet är två centrala begrepp när det gäller all undersökning. Reliabilitet mäter till vilken grad processerna och resultatet är upprepbart, med andra ord handlar det om till vilken grad undersökningen går att upprepa och komma till samma resultat. Dock är det viktigt att vara medveten om att det ofta är omöjligt att helt och hållet upprepa en kvalitativ studie på grund av att det ofta är omöjligt att upprepa sociala omgivningen och omständigheterna (Bryman 2012 s.390). Ett exempel som även i detta arbete tagits i beaktande när det gäller arbetets reliabilitet är att intervjuer är svåra att replikera, eftersom frågor kan tolkas på olika sätt.

Validitet mäter lämpligheten av verktyg, processerna och data som används i undersökningen. Validitet handlar huvudsakligen om huruvida forskningsfrågan/frågorna var rätta för att uppnå det som undersökningen ville, om metoden var användbar för att besvara forskningsfrågorna, huruvida insamlingen och analysen av data har skett lämpligt, samt om resultaten och slutsatserna är valida för samplet (Leung 2015).

3.7 Forskningsetiska aspekter

Avvikelse från god vetenskaplig praxis innebär att forskaren använder sig av oetisk eller ohederlig verksamhet i sitt arbete, som i sin tur skadar forskning som en helhet (Arene rf 2020, s.7). Eftersom detta arbete använder sig av intervjuer för att samla in data, tas de etiska aspekterna i beaktande vid dessa. En av de väsentliga principerna när det gäller intervjuer är att alla som deltar, deltar frivilligt. Förutom detta, är även principen om

informerat samtycke ett centralt begrepp då det handlar om intervjuer. Med informerat samtycke menar man att den som deltar i en undersökning har en klar bild för sig vad hen deltar i. Deltagaren har alltså fått all information vad undersökningen handlar om, vilka eventuella risker som kan resultera i och med att man deltar. Utöver detta så bör all forskning garantera att de som tar del av undersökningen kan vara säkra på att ingen utomstående person kan komma åt personlig information eller annan information som skulle kunna användas för att identifiera deltagarna (Imam 2020, s.145).

4 RESULTAT

I detta kapitel kommer resultatet av den insamlade datan att presenteras. Företagen som intervjuades inför detta arbete kommer från olika branscher och är av olika storlek. Data om företagen presenteras i tabellen nedan.

Företag	Bransch	Antalet anställda i företaget
A	Säkerhetssystem	Ca.100
B	Disponentservice	Ca. 165
C	Livsmedelsindustri	10
D	Flyttbranschen	Ca. 100
E	Tekniskt utvecklade vårdapparater	25

Tabell 1 Översikt av de intervjuade företagen

4.1 Fördelning av ansvar för risker och riskhantering inom företagen

Personerna som intervjuades inför detta arbete var alla i ledande positioner, fyra av fem var verkställande direktör, ägare eller både och. Detta innebar att i fyra av fem fall var respondenten i sista hand direkt ansvarig för företagets alla risker. Dock fanns det skillnader i hur ansvaret för riskerna var fördelat inom företaget. En av faktorerna som påverkade detta var storleken av företaget, men utöver detta berodde det också på hur den som i sista hand var ansvarig för allt hade delat upp på arbetet. I det minsta företaget, företag C, som omfattade 10 anställda var det Vd:n som gjorde allt det arbete som hade med

riskhantering att göra. I företag E som omfattade 25 anställda var det även Vd:n som i sista hand var ansvarig för riskerna, men i detta företag hade de olika avdelningarna någon sorts hierarki med en chef, som översåg vad avdelningen gör, och genom detta ansvarade för riskerna som uppstår i den delen av företaget. I företag A, B och D hade Vd:n med jämna intervall möten med ledningsgruppen och personal med viktiga uppgifter och därigenom dela på ansvaret. Vd:n i företag B sade att ledningsgruppen är hans viktigaste verktyg när det gäller att företaget ska vara framgångsrikt, och att han fungerar som en förmedlare av information mellan styrelsen och ledningsgruppen. Märkvärdigt i företag B:s fördelning av risker var att om företaget identifierar en mycket allvarlig risk, så grundar ledningsgruppen en specifik grupp som ansvarar för den risken. Till exempel under Covid-19 pandemin, har företaget grundat en sådan grupp. Gruppen är ledd av HR-chefen, och gruppen får varje vecka rapporter från de olika avdelningarna gällande hur många som har insjuknat eller blivit utsatta, och sköter informationsflödet gällande risken. Om denna grupp, gör ett visst beslut, till exempel att stänga ner hela kontoret och beordra alla att jobba hemifrån, så kan inte ens Vd:n förkasta beslutet. Företaget delar alla risker till de olika verksamhetsområdena, och tillsammans med de som är ansvariga för riskerna analyseras riskkartor och alla riskerna rangordnas.

4.2 Riskhanteringsstrategin och övriga mål

Med denna fråga ville man få svar på om företagen binder sina riskhanteringsstrategier till företagets övriga mål eller om riskhanteringen behandlas som ett skilt ämne. Denna fråga delade på företagen i fråga relativt mycket. Eftersom företag C verkar inom livsmedelsbranschen som är en mycket reglerad bransch, hade företaget inte etablerat någon specifik riskhanteringsstrategi. Företaget var mycket beroende av myndigheterna och samarbetet med dem. Företag E ansåg i största allmänhet att det just nu p.g.a. Covid-19 var mycket svårt att köra någon strategi på långt sikt. Riskhanteringsstrategin och övriga strategin gick dock ändå hand i hand i detta företag. På grund av Covid-19 pandemin, hade företagets ledning bestämt sig att t.ex. flytta på lansering av nya produkter, samt justerade de sina planer för expanderingsplan. Företag D:s Vd medgav att företaget inte har en direkt riskhanteringsplan. Strategier och budgeter diskuteras med bolagets styrelse, medan allt det som har med det operativa (även riskerna) att göra, sköts av Vd:n ensam eller i så kallade ”workshoppar” som förverkligas tillsammans med cheferna som var ute på

fältet. Även i företag A tas det operativa planerande upp i sammanhang med budgetering, men desto vidare vävs inte dessa två ämnen samman. Företag B:s strategi omfattar tre huvudsakliga delmoment, kundupplevelse, lönsam tillväxt och arbetsmiljön. Dessa tre huvudsakliga delmoment spjälkas ner i mindre delar, som behandlar hur företaget ska förverkliga sin strategi. De undersöker även ur en risksynvinkel på hur de ska uppnå sin strategi, sina mål och mission. Genom detta arbetssätt har företaget identifierat 33 olika operativa risker.

4.3 Systematisk procedur

Syftet med denna fråga var att få en bättre förståelse för hur regelbundet riskhanteringsarbetet var inom företagen. Företag B:s Vd var ny till positionen, men hade redan satt upp en plan för ledningsgruppen att träffas en gång per kvartal, eller vid behov oftare, för att diskutera företagets risker och gå igenom riskkartor. För att hållas uppdaterade om vad företagets operativa risker är för tillfället, så har företaget två gånger om året workshops var de går igenom och uppdaterar företagets riskhanteringsplan. Företag E anser att Finland är ett relativt lätt land för dem att agera i, eftersom de transporterar sina egna produkter här. Dock måste de aktivt följa med vad som händer utanför Finland, huvudsakligen eftersom transporten av råvaror och färdiga produkter är långsammare, speciellt nu under Covid-19 pandemin. Företagsledningen har månatliga möten var de diskuterar hur månaden har gått, samt går de över kommande månad. Företag A utgår från fyra huvudrisker när de utvecklar sin riskhanteringsstrategi, och dessa fyra risker följer de aktivt med. De har inte specifika datum eller möten där de går igenom dem, men fokus ligger hårt på dem, och beroende på hur situationen utvecklas så skiftas deras fokus kanske mera på en viss risk. Företag C utgår ifrån ett system som kallas ”Omavalvonta”, som är en lista på 40–50 punkter och behandlar allt från arbetsplatshygien till hur de företaget ska packa sina varor. Denna lista ska en gång i året uppdateras och skickas till hälsomyndigheterna. I företag D har de enligt Vd:n aldrig haft ett skilt möte eller tillfälle dedikerat endast till risker, utan detta bakas i stället in i det övriga operativa planerandet. Dock sker planeringen årligen, och planen revideras alltid när det känns att det finns behov för det inom företaget.

4.4 Centralaste operativa riskerna och hur dessa åtgärdas

Företagen enades mest när det gällde denna fråga. Personrisker är klart den centralaste operativa risken när det kommer till dessa företag. Företag A:s personrisker härstammar bland annat från att man inte direkt kan utexamineras till branschen. Detta betyder att den tillgängliga arbetskraften är begränsad och att företagen på denna bransch snabbt tittar till konkurrenterna när det kommer till att anställa folk. Andra personrisker härstammar från hur personalen mår och orkar med arbetet, speciellt risker som har med arbetstagarnas mentala hälsa och orkande att göra, försöker man reagera på så tidigt som möjligt eftersom dessa problem ofta leder till långa frånvaron. Personrisker minimeras i företaget genom att satsa på företagshälsovården, och stor fokus på HR. Alla arbetstagare vet klart vad som förväntas av dem, och företaget har försökt fördela arbetsbelastningen så att de anställda känner att de kan fokusera på sina arbetsuppgifter i stället för att hålla på med ”10 saker samtidigt”. Företag B ansåg att överlägset centralaste operativa riskerna i deras företag hade med personalen att göra. Eftersom företaget är en disponentbyrå, så är personalen deras viktigaste tillgång. Arbetstagarnas fysiska och mentala hälsa följs med för att minimera stress och utbrändhet. Regelbundna enkäter delas ut till arbetstagarna för att besvaras, och genom svaren så utvecklar företaget förmåner som arbetstagarna har tillgång till. Företagets åldersstruktur följs konstant med, samt att hur de ska få och behålla professionell arbetskraft. Kontinuerlig skolning för personalen för att minimera arbetsolycksfall, samt specifika skolningsplaner för nya anställda, som förverkligas tillsammans med mera erfarna kollegor, som samtidigt ansvarar för nya personalen. IT-risker som behandlar t.ex. kundinformation, tas hand om tillsammans med externa samarbetspartners. Andra interna processer som utgör operativa risker för företaget är behandlingen av kunderna och företagets reklamationsprocess. Företaget har utvecklat sin reklamationsprocess så att kunden möjligast snabbt ska få svar på sina klagomål.

Företag C anser att även deras operativa risker kretsar kring personalen, mänskliga fel, frånvaron på grund av sjukfall, och stress är exempel på dessa risker. Eftersom företaget arbetar inom livsmedelsbranschen är produktrisk en central risk för företaget. Företaget följer konstant med temperaturen i deras kyl- och frysrum för att försäkra sig om att kylkedjan inte brister och produkter förstörs. Utöver detta arbetar företaget tillsammans med hälsomyndigheterna, som med jämna mellanrum kommer och tar prov från diverse produkter, för att försäkra sig om att produkterna är säkra för konsumenterna. Företag D som

är ett flyttföretag, är även mest utsatta för personalrisker. Dålig kundhantering, misslyckade anställningar, de anställdas trivsel på arbetsplatsen, samt mänskliga misstag som sker under flyttar är exempel på risker som togs upp under diskussionen. Utöver personriskerna, så är företagets flyttbilar viktiga för företagets service, och det finns ett flertal risker som kommer med detta. Företaget har tagit försäkringar för att åtgärda riskerna relaterade till företagets bilar, samt för att eventuella mänskliga fel som kan hända under flytten. Utöver försäkringar så har företaget interna processer som siktar på att minimera risker relaterade till fordonen. I företaget har man även utvecklat ett kompendium som Vd:n kallar företagets ”bibel”. I företaget har man fokuserat på att bygga upp en arbetskultur som minimerar risker, och det ovannämnda kompendiet innehåller riktlinjer för hur man ska agera inom företaget, och utöver detta står det vad de olika positionernas arbetsuppgifter och ansvar är. Det är genom denna öppenhet som ledningen vill främja arbetskulturen. Eftersom företag E arbetar inom produktion av tekniskt avancerade produkter är dom utsatta för risker som härstammar från externa källor, som problem med leverantörer, samt brist på komponenter som drabbar företag runt om i världen, företaget kan inte själv producera komponenterna de behöver, så de är beroende av externa producenter. För att minska risken för att företaget inte skulle kunna producera produkter p.g.a. brist av komponenter har de ökat sitt lager, dock är de medvetna om att ökat lager hämtar med sig sina egna risker. Utöver detta har företaget utvecklat sina lagerförvaltningssystem, för göra det exaktare och mera förutsägbart.

Företagen	Centralaste riskerna
A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personrisk <ul style="list-style-type: none"> ○ Begränsad arbetskraft inom branschen ○ Personalens välmående, både fysiskt och psykiskt ○ Komponentbrist

B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personrisk <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbetsolycksfall, stress, utbrändhet, arbetstagarnas fysiska och mentala hälsa. ○ Företagets åldersstruktur ○ Risker som härstammar från IT ○ Reklamationsprocessen
C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personrisker <ul style="list-style-type: none"> ○ Mänskliga fel, insjuknande, stress ○ Fel i frysrum eller andra maskiner ○ Produktrisk
D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personrisker <ul style="list-style-type: none"> ○ Dålig kundhantering, misslyckade anställningar, anställdas trivsel, mänskliga misstag. ○ Företagets bilar
E	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brist på komponenter ○ Problem med leverantörer ○ Ökat lager

Tabell 2 De Centralaste riskerna i de intervjuade företagen.

4.5 Operativa risker som inte kan åtgärdas

Syftet med denna fråga var att få reda på företagens syn på operativa risker som de inte direkt kan åtgärda, och hur dessa risker följs upp. Alla företagen som intervjuades hade svårt att komma på några direkta svar till denna fråga. I företag A hade de icke direkt några operativa risker som inte kunde åtgärdas. Det enda som skulle kunna falla in i denna kategori var att företaget ofta arbetade som underleverantör för stora företag, och att det i dessa samarbeten kunde uppstå problem, eftersom de stora företagen ofta har all makt i dessa samarbeten. Företag B var på samma linje med att de egentligen inte hade operativa risker som de inte skulle kunna hantera eller flytta till en tredje part, men att den största risken var att företaget inte skulle kunna identifiera nya operativa risker inom sitt företag.

Även företag C ansåg att de hade alla operativa risker under kontroll. Enligt Vd:n skulle det svåraste för företaget vara att en nyckelperson skulle säga upp sig eller av andra skäl inte fortsätta i företaget, men eftersom det är ett så litet företag så kunde den personens uppgifter fördelas i företaget tills en ersättare hade hittats. I företag D låg alla de operativa risker som inte direkt kunde kontrolleras i deras verksamhet i Sverige. I Sverige var sannolikheten för inbrott eller vandalisering av företags bilar mycket högre, och eftersom företaget inte har något skyddat område var de kunde förvara sina bilar så var detta en risk som de inte just nu direkt kunde kontrollera utan som de måste utveckla en plan för. I företag E handlade de operativa riskerna som inte kunde hanteras huvudsakligen om leverantörernas beredskap samt tillgängligheten av komponenter.

4.6 Verktyg som används vid identifiering av risker

Med denna fråga var det meningen att få en bättre förståelse för hur företaget identifierar risker under sin riskhanteringsprocess. Många av svaren tydde på att företagen till största del använder sig av gammal data. Företag D använde sig nästan enbart av tidigare data över hur flyttar har gått, vad som har hänt, vad som brukar skadas eller gå sönder, vem som orsakar skador. Just i denna stund använder sig företaget av enkla Excel filer, men de höll på att utveckla sitt eget system för att bättre ha koll på data. Även företag B utgick långt från statistik över olyckor. Utöver detta använder sig företaget av olika konsulter, till exempel har de ofta möten med IT- konsulter, som hjälper dem med att kontinuerligt utveckla sina IT-system och identifiera möjliga risker som härstammar från detta. Företag E använde sig av en del tidigare data samt information som de får av diverse leverantörer och komponenttillverkare. Enligt respondenten har just denna information vuxit i betydelse, eftersom leverantörerna och komponenttillverkarna har börjat komma med allt exaktare och bättre data eftersom deras kunder begär det. Företag C förlitade sig långt på livsmedelsverket och "Omavalvonta" systemet för att identifiera risker i deras företagsverksamhet. När Vd:n för företag A hade börjat i företaget hade han kommit med idén om riskkartor till ledningsgruppen, men det hade aldrig lett till något. Företaget har inte några specifika verktyg till när det kommer att identifiera risker. Potentiella risker kommer ofta fram under ledningsgruppens möten, och den personen som kommer upp med risken har ofta redan i det skede också en idé om hur risken ska åtgärdas.

5 DISKUSSION

Denna del av arbetet kommer att presentera diskussion gällande resultatet och metoden. Resultatdiskussionen kommer att presentera resultaten, samt reflektera resultaten med teorin som presenterades tidigare i arbetet. Metoddiskussionen kommer att reflektera över huruvida arbetets forskningsfrågor uppnåddes genom den valda metoden, samt kommer arbetets validitet och reliabilitet att diskuteras.

5.1 Resultatdiskussion

Denna del av diskussionen ser på hur resultaten som kom fram genom analysen av data motsvarar den teori som togs upp i teorikapitlet. Slutsatser som kan dras från detta undersökningsresultat är att det sällan finns två företag med exakt likadant tillvägagångssätt när det kommer till riskhantering och operativa risker. Personriskerna var klart den centralaste risken som det lades mest fokus på i undersökningens företag, då 4 av 5 företag ansåg att personrisker hörde till företagets centralaste risker. Medlen som man använde sig av för att åtgärda dessa risker var ganska likadana, men den utsträckning i vilken dessa medel användes och utvecklades varierade mycket. Det som var märkbart var att bara ett företag hade en riskhanteringshelhet som man kunde säga att var i linje med vad riskhanteringsramverkens definition av effektiv riskhantering. En faktor som inverkade på varför företagen hade en sådan nivå av riskhantering som de hade var företagets storlek. Företagets tillgängliga resurser för riskhantering är ofta begränsade, och i företagen är det ofta t.ex. tillväxt eller andra saker som prioriterar över riskhantering. Exempel på hur resurserna inverkar på riskhanteringen är att det allra minsta företaget, som omfattade 10 personer, hade inte någon desto mera utvecklad riskhanteringsplan, utan utgick ifrån minimikraven som var utsatta av myndigheterna, medan det största företaget, som omfattade ca. 165 personer, hade så mycket resurser att de kunde sätta upp specifika grupper som ansvarade för risken. Den andra faktorn som inverkar på detta är företagsledningens attityd och kulturen i företaget. 4 av 5 företag hade fördelat riskerna mellan olika avdelningar i företaget, och avdelningen hade en person som var ansvarig för vad avdelningen gjorde och där igenom de risker som härstammade från den avdelningen. Fastän bara 1 av 5

företag hade en riskhanteringsstrategi som kunde ses som att vara i linje med teorin, hade alla företagen något delmoment som de hade lyckats bra med.

Mänskliga och kulturella faktorer är en av grundprinciperna som inverkar på hela riskhanteringsstrategin, Vd:n för företag D har försökt att dela på ansvaret för risker, så att alla i företaget känner att de inte vill göra fel, och att de känner sig stolta över sitt arbete, som skulle leda till att minimera riskerna inom företaget. I och med detta så uppfyllde företaget till en viss ISO 2018 momentet för design av riskhanteringsstrategin, eftersom detta delmoment handlade om till vilken grad riskhantering är sedd som ett elementärt ansvar inom företaget, samt COSO 2017 delmoment som handlade om ledning och kultur när det gäller riskhantering.

Enligt teorin bygger effektiv riskhantering på principen av dynamisk riskhanteringsstrategi, eftersom företagens risker kan förändras, det kan uppstå nya risker eller en situation var en risk som tidigare varit central inte längre är det. Fastän företagen hade mycket olika nivå på sin riskhanteringsstrategi reviderade alla företagen sina strategier minst en gång om året, dock är det en tolkningsfråga om en gång i året är tillräckligt ofta för att uppfylla COSO 2017 delmomentet som behandlar genomgång och omarbetning av processen, samt ISO 2018 ramverkets princip om dynamisk riskhanteringsstrategi samt fortsatt utveckling och förbättring av strategin. Bara 1 av 5 företag uppfyllde denna princip. Fastän Vd:n i företaget var ny i positionen, hade han redan satt upp en plan för företagsledningen att träffas minimi en gång i kvartalet för att gå igenom företagens riskkartor, samt företagens riskhanteringsstrategi. Företag B var även det enda företaget av de som intervjuades som använde sig av något konkret verktyg när det gällde att identifiera risker, d.v.s. riskkartor. De andra företagen utgick antingen ifrån tidigare data, eller annan data de fick från samarbetspartners. Intressant nog var det ett av de större företagen vars enda medel för att identifiera risker att de togs upp på ledningsmöten, och då var det också ofta så att den som hade hämtat fram risken, ofta hade en lösning som han eller hon ansåg vara passlig.

En annan av grundläggande princip i både ISO2018 samt COSO 2017 ramverken handlade om hur riskhanteringsstrategin skulle gå hand i hand med företagens mål och strategi för att kunna vara effektiv. Bara ett företag sade att de verkligen integrerade riskhanteringen i allt strategiskt tänkande som gjordes i företaget, medan några andra medgav att riskhanteringen mera sågs som något som gick vid sidan om det strategiska planerandet.

Gällande risker som inte gick att åtgärda i företagen, var inga av de riskerna sådana som företagen ansåg vara deras största risker. Nästan alla företag hade egentligen lite svårt att lyfta fram några risker som de inte skulle kunna åtgärda. Slutligen är det viktigt att säga att några definitiva slutsatser om alla finländska små och medelstora företag inte direkt går att dra, eftersom bara 5 företag intervjuades.

5.2 Metoddiskussion

Denna del av diskussionskapitlet diskuterar de metoder som användes för att förverkliga arbetet. Metoden för att samla in den data som användes i arbetet, d.v.s. semistrukturerade intervjuer, anser jag att var det rätta sättet att gå till väga. Eftersom undersökningen ville få en syn in på företagens processer, och ”känslig” information, skulle inte någon annan metod för insamling av data ha fungerat lika bra som intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer var också enligt mig den rätta metoden att utföra insamlingen, eftersom jag ville att respondenterna skulle kunna tala fritt när de svarade på mina frågor. När respondenterna fritt kunde svara på frågorna ledde det till att de även kom med information som inte annars skulle ha kommit fram genom min intervjuguide. Intervjuerna genomfördes både på företagens kontor och genom telefonsamtal eller Teams – samtal.

Arbetets validitet och reliabilitet uppfylldes för det mesta, intervjuguidens frågor var lätta att förstå och behövdes inte desto mera förklaras vad som menas med dem, samt var de inte ledande, som innebär att man skulle kunna göra om undersökningen med samma frågor och nå liknande resultat. Forskningsfrågorna besvarades med hjälp av den metod som valts och den data som samlats in. Med eftertanke skulle det ha varit gynnande för undersökningen att alla intervjuer skulle ha genomförts på samma sätt. Det kändes att man skulle ha kunnat få mera information ur en del respondenter om intervjuerna skulle ha gjorts på företagens kontor ”face-to-face” i stället för att göras per telefon, men tyvärr tillät inte omständigheterna och företagens policy detta.

6 SLUTSATSER

Syftet med detta arbete var att få en djupare förståelse för vilka operativa risker små och medelstora företag i Finland är utsatta för, hur de åtgärdar dessa operativa risker, samt få en blick i deras riskhanteringsarbete samt riskhanteringsprocess. Genom undersökningen kom det fram att fastän det skulle finnas en risk som flera företag anser vara centralast, så finns det flera sätt att åtgärda den. Faktorer som inverkar på detta är främst de tillgängliga resurserna samt företagets kultur, samt ledningens attityd. Utöver detta kom jag genom denna undersökning fram till att största delen av små och medelstora företag i Finland anser sig ha, om inte alla så iallafall nästan alla operativa risker under kontroll. Samtidigt var det bara 1 av 5 företag som hade en riskhanteringsstrategi som kunde jämföras med de riktlinjer som var utsatta av ISO 3100 och COSO 2017 ramverken.

KÄLLOR

Bank For International Settlements 2011, *Principles for the Sound Management of Operational Risk*

Braun, V. & Clarke, V., 2006, *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology – January 2006.

Bryman, A., 2012, *Social research methods*, 4 uppl., Oxford University Press.

Chapman, R., 2011, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, 2 uppl., Wiley.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance: Executive summary*, Tillgänglig: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
Hämtad: 15.10.2021

Conrad, E., Misenar, S., Feldman, J., *CISSP Study Guide*, 3 uppl., Syngress

Funck, E. & Karlsson, T., 2021, *Handbok för systematiska litteratur- och dokumentstudier inom samhällsvetenskapen*, 1 uppl., Förvaltningshögskolans rapporter nummer 158

Företagarna i Finland 2019, *Företagande i Finland*, Tillgänglig: <https://www.yritysjat.fi/sv/foretagarorganisationen/information-om-foretagarna/foretagande-i-finland/> Hämtad: 10.11.2021

Grondys, K., Ślusarczyk, O., Hussain, H. I., & Androniceanu, A. (2021). *Risk Assessment of the SME Sector Operations during the COVID-19 Pandemic*. International journal of environmental research and public health, 18(8), 4183.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18084183>

Hopkin, P., 2010, *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, 1 uppl., Kogan Page.

Imam, E., (2021) *Basics of Research Methodology*. Tillgänglig:
<https://www.perlego.com/book/1975367/basics-of-research-methodology-pdf>
Hämtad: 25.9 2021.

International Organization for Standardization, 2018, *ISO 3100:2018 (en) Risk Management- Guidelines*, Tillgänglig:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> Hämtad: 20.10.2021

International Organization for Standardization, 2020, *About us*. Tillgänglig:
<https://www.iso.org/about-us.html> Hämtad: 10.11.2021

Järvinen, R., 2018 *Riskienhallinta tänään – hyvän ja pahan päivän varalta*. I:
Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J., Havakka, P. (red.) Riskienhallinnan
ajankohtaisia teemoja, Tampere University Press, Tampere, s. 45–75.

Leung L. (2015). *Validity, reliability, and generalizability in qualitative research*. Journal of family medicine and primary care, 4(3), 324–327.

Pastrana-Jaramillo, C. & Osorio, J., 2019, *Operational Risk Management in a Retail Company*. Research in Computing Science. 148. 57–66.

Rådet för yrkeshögskolornas rektorer Arene rf, 2020, *Etiska rekommendationer för examensarbeten på yrkeshögskolor*.

Räddningsverket, 2003, *Handbok för riskanalys*.

Stamatis, D. (2014) *Introduction to Risk and Failures*, 1 uppl., Tillgänglig:
<https://www.perlego.com/book/1663242/introduction-to-risk-and-failures-pdf>
Hämtad: 22.10.2021.

Suominen, A. 2003. *Riskienhallinta*, WSOY, Helsingfors.

Suomen Riskienhallintayhdistys. a, *Riskienhallintaprosessi*. Tillgänglig:

<https://pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html> Hämtad: 20.10.2021.

Suomen Riskienhallintayhdistys. b, *Operatiiviset riskit*. Tillgänglig:

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit.html> Hämtad: 20.10.2021

Suomen Riskienhallintayhdistys. c, *Henkilöriskit*. Tillgänglig:

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>

Hämtad: 20.10.2021

Suomen Riskienhallintayhdistys. d, *Tietoriskit*. Tillgänglig:

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/tietoriskit.html>

Hämtad: 20.10.2021

Suomen Riskienhallintayhdistys. e, *Tuoteriskit*. Tillgänglig:

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/tuoteriskit.html> Hämtad:

20.10.2021

Suomen Riskienhallintayhdistys. f, *Projektiriskit*. Tillgänglig:

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/projektiriskit.html>

Hämtad: 20.10.2021

Svenska Institutet för Standarder, *Svensk Standard SS-ISO 3100:2018*. Tillgänglig:

<https://www.sis.se/api/document/preview/80003368/> Hämtad 5.11.2021

Voutilainen, R., 2018. Riskienhallinta tänään – hyvän ja pahan päivän varalta. I:

Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J., Havakka, P. (red.) Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja, Tampere University Press, Tampere, s. 29–45.

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

1. Vad är er position i företaget, och hur relaterar er position till risk och riskhantering inom företaget.
2. Hur är ansvaret för risk och hantering av risk distribuerat inom företaget
3. Hur är företagets riskhanteringsstrategi bunden till företagets mål och övriga strategi?
4. Är företagets riskhanteringsstrategi en systematisk procedur som med jämna mellanrum uppdateras, eller görs det när det känns passligt?
5. Vilka Operativa risker är de mest centrala för ert företag?
 - a. Vilka verktyg använder ni för att åtgärda dessa risker?
6. Hur gör ni beslut gällande vilka risker som inte ska åtgärdas, och hur ofta följer ni upp på dessa risker?
7. Vilka verktyg använder ni er av för identifiering av risker
 - a. Varför just dessa verktyg?
8. Annat som ni vill tillägga?