

# Kommunikationsprocessen av risker mellan olika nivåer med avseende på riskhanteringsverktyg

*En kvalitativ studie om Stockholms stads arbete med kommunikation och  
riskhanteringsverktyg*

Isabelle Führ och Vivian Chiha

Stockholm Business School  
Bachelor's Degree Thesis 15 HE  
Credits Subject: Business Administration  
Autumn semester 2018  
Supervisor: Niklas Wällstedt  
English title: Communication process of risks between different levels  
with regards to risk management tools



## Förord

*Efter hårt arbete i flera veckor kan vi äntligen presentera vår kandidatuppsats. De veckorna som vi har arbetat med uppsatsen har varit både utmanande och givande. Ett stort tack till våra nära och kära som har stöttat och uppmuntrat oss under denna period.*

*Vi vill först och främst tacka vår handledare Niklas Wällstedt för all hjälp, stöd, uppmuntran och konstruktiv kritik som vi har fått under resan gång, vilket har hjälpt oss med att utveckla våra kunskaper och har även förbättrat vårt uppsatsskrivande.*

*Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till alla respondenterna från Stockholms stad som har ställt upp och varit väldigt samarbetsvilliga under intervjuerna. Utan er medverkan hade denna uppsats inte varit möjlig att fullfölja. Ett speciellt stort tack riktas även till Pia Hofmeijer som hjälpte oss med att sätta igång vårt empiriska arbete.*

Stockholm 2018-01-15

Isabelle Führ

Vivian Chiha

## Sammanfattning

Riskhantering och riskkommunikation har sedan mitten av 1990-talet blivit ett alltmer betydelsefullt och populärt inslag i organisationers verksamheter som ett svar på en serie välkända företagskriser över hela världen. Tidigare forskning har främst fokuserat på riskverktygens betydelse, effektivitet, problem och brister i riskhanteringen. Detta utan att lägga större vikt vid kommunikationens roll under riskhanteringsprocessen, vilket har skett ett ganska förenklat sätt utifrån chefsnivå där medarbetarnivån har utelämnats. Därför var syftet med vår studie istället att få en djupare förståelse för hur de olika, något förenklade, riskverktygen kommuniceras mellan de olika nivåerna i den komplexa offentliga sektorn för att få en nyanserad bild för hela kommunikationsprocessen i den offentliga sektorn. För att besvara forskningsfrågan genomförde vi en kvalitativ studie genom att intervjua åtta personer från olika verksamhetsnivåer i Stockholms stad. På så vis har vi fått en mer nyanserad bild av hur riskkommunikation sker i praktiken mellan de olika nivåerna i staden. Resultatet av studien visar på att kommunikationsprocessen skiljer sig åt mellan de olika verksamhetsnivåerna inom Stockholms stad och att riskverktygen inte värderas likadant av alla respondenter. Detta beror uppenbarligen på att nivåtillhörighet verkar i någon mån vara avgörande för hur medarbetarna i staden förhåller sig till och tillämpar de olika riskhanteringsverktygen. Resultatet av vår studie visar även på att varje chefsnivå har sitt sätt att kommunicera med sina medarbetare, vilket skiljer sig åt mellan de olika respondenterna - även här beroende på nivåtillhörigheten. Resultatet av studien visar även på att varje chefsnivå har sitt sätt att kommunicera med sina medarbetare, vilket skiljer sig åt mellan respondenterna beroende på arbetssättet. Därför är det viktigt att information som förmedlas kommuniceras på ett tydligt sätt inom alla nivåer i organisationen så att inte missförstånd uppstår till följd av komplexitet i information återkopplingsflödet. Resultatet visade även på att de undersökta riskhanteringsverktygen har en integrerad relation till varandra och att det är svårt att uppnå en riktig framgångsrik riskhanteringsprocess utan att kombinera dessa. Slutligen har studien utvecklat tidigare forskning och uppfyllt luckorna genom att skapa en större förståelse för kommunikationens roll i riskhanteringsarbete och hur kommunikation kan bidra till att underlätta och effektivisera riskhanteringen i en offentlig organisation.

**Nyckelord:** Information och kommunikation, offentlig sektor, processer, riskmatrisen, interna kontroller, riskanalys, riskhantering.

## **Abstract**

Since the mid-1990's risk management and risk communication has become an increasingly popular and valued method in today's organizations as response to a series of well-known business crises worldwide. Earlier research has primarily focused on the importance of risk management tools in regards of efficiency, issues and shortcomings. As a consequence, communication has not been the main focus of these risk management studies, but rather merely addressing it in a fairly simplified manner based on managerial level which largely ignores employee level. Therefore was the purpose of our study instead to gain a deeper understanding of how those various, somewhat simplified risk tools, are communicated between the different levels in the complicated public sector to get a nuanced picture for the entire communication process in the public sector. To answer the research question we conducted a qualitative study by interviewing eight employees of the Stockholm Municipality from several levels. Therefore we were able to get a more nuanced picture of how risk communication occurs in practice between the different levels of Stockholm Municipality. The result of our study shows that the communication process differs depending on level and so does the use and valuation of the risk management tools. This is obviously due to the fact that level affiliation seems to be to some extent crucial for how employees in the city relate to and apply the various risk management tools. The result of our study also shows that each management level has its way of communicating with its employees, which differs between the different respondents here too, depending on the working method. Therefore, it is important that information conveyed is communicated in a clear manner within all levels of organization so that no misunderstanding arises as a result of the complexity of the information feedback flow. The result also showed that the investigated risk management tools have an integrated relationship to each others and that is difficult to achieve a successful risk management process without combining them. Finally, this study has contributed to previous research and fulfilled the gaps by adding a deeper understanding of the role of communication in risk management and how it can be used to make the process of risk management easier and more efficient in the public sector.

**Keywords:** Information and communication, public sector, processes, risk matrix, internal control, risk assessment, risk management

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>6</b>
1.1. Bakgrund	6
1.2. Problematisering	7
1.3. Avgränsningar	8
1.4. Syfte och frågeställning	9
<b>2. Litteraturöversikt</b>	<b>10</b>
2.1. Den offentliga sektorn	10
2.1.1. Typer av risker	10
2.1.2. Processer	11
2.2. Verktyg för riskhantering	12
2.2.1. Riskmatrisen	12
2.2.2. Interna kontroller	13
2.2.3. Riskanalys	15
2.2.4. Information och kommunikation	16
2.3. Kommunikationsteorier	17
<b>3. Metod</b>	<b>21</b>
3.1. Syfte och forskningsfråga	21
3.2. Operationalisering av forskningsfrågan	21
3.3. Vetenskapsteoretiska utgångspunkter och metodval	21
3.3.1. Induktion, deduktion och abduktion	22
3.4. Forskningsdesign	22
3.4.1. Intervjuguide	23
3.4.2. Semistrukturerade intervjuer	23
3.4.3. Snöbollsurval	24
3.5. Datainsamling	24
3.5.1. Litteraturgenomgång	25
3.6. Forskningsetik	25
3.7. Källkritiska hänsynstaganden	26
3.8. Studiens kvalitetsmått	26
<b>4. Empiri</b>	<b>28</b>
4.1. Intervjuer	28
4.2. Riskmatrisen	28
4.3. Interna kontroller	30
4.4. Väsentlighets- och riskanalysen	32
4.5. Information och kommunikation	34
<b>5. Analys</b>	<b>37</b>
5.1. Riskverktygens användning i Stockholms stad	37

5.2. Stockholms stads arbete med riskuppföljning	39
5.3. Kommunikation av risker inom Stockholms stad	40
<b>6. Resultat</b>	<b>42</b>
<b>7. Diskussion och kritisk reflektion</b>	<b>44</b>
7.1. Teoretiskt bidrag	44
7.2. Praktiskt bidrag	45
7.3. Förslag till framtida forskning	46
<b>8. Slutsats</b>	<b>47</b>
<b>Referenser</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor</b>	<b>54</b>
Bilaga 1: Intervjuguide	54

## Figurer

**Figur 1:** Riskmatrisen (Themsen, Skærbæk, 2018).

**Figur 2:** Analysmodellen (egen formulerad figur).

**Figur 3:** Modell över de olika intervjuade nivåerna (egen formulerad figur).

**Figur 4:** Stockholms stad riskmatris (Insyn Sverige, 2018).

# 1. Introduktion

## 1.1. Bakgrund

Användningen av riskhantering har ökat avsevärt sedan mitten av 1990-talet, bland annat på grund av vissa uppmärksammade händelser, skandaler och ekonomiska kriser såsom Baring bank fallet som utvidgade fokuset till att omfatta mer allmänna frågor om riskhantering och internkontroll (Power, 2004; Jaques, 2010; Huber och Scheytt, 2013). Därför har ett formellt riskhanteringsprogram blivit en viktig och kontinuerlig del av en fungerande organisation (Power, 2004). Enligt Hopkin (2018) innebär det även stora fördelar för en organisation att tillämpa riskhantering i sin verksamhet, exempelvis säkerställa uppföljning av rättsliga och lagstadgade förpliktelser, tydlig identifiering av risker och korrekta kontroller av dessa. En annan betydande fördel är att effektiviteten hos genomförda uppdrag ökar inom organisationer med effektiv resursanvändning genom att se till att organisationen uppnår effektiv strategi och taktik och därmed kan den leverera exakt vad som krävs för effektiv och okomplicerad verksamhet (Hopkin, 2018).

Offentliga organisationer skiljer sig vidare från privata organisationer eftersom den privata sektorn svarar gentemot aktieägarna medan den offentliga sektorn är politisk styrd och beroende av skatteintäkter (Boyne, 2002). Den traditionella synen på styrning i den offentliga sektorn grundar sig i Max Webers teori som består av tre delar: politisk ledarskap, politiska partier och oberoende byråkrati. Weber erkände byråkratin som den karakteristiska formen av offentlig styrning. Byråkratin innebär även stabilitet och förutsägbarhet, vilket dagens moderna ekonomiska system behöver (Stoker, 2006; Niskanen, 2007). Fram till slutet av 1980-talet styrdes den offentliga sektorn av den traditionella weberianska synen (Guevara, 2015).

Efter byråkratin dominerade New Public Management (NPM) som handlar om kostnadseffektivitet och att styrningen i den offentliga sektorn ska bli mer lik styrningen i den privata sektorn (Sektor, 2006; Woods, 2009; Guevara, 2015). Kritiker av NPM hävdar istället att NPM har ökat den politiska komplexiteten, att skillnader mellan offentliga och privata organisationer är betydande och att affärsmetoder som återfinns i de privata företagen därför inte bör överföras till den offentliga sektorn (Boyne, 2002; Dunleavy, Margetts, Bastow och Tinkler, 2006). Riskhantering har som en följd av detta kommit upp på agendan för både regeringen och industrin under de senaste åren. Därför ser tillsynsmyndigheten på riskhantering som en integrerad del av styrningen och som ett stöd för uppnåendet av strategiska mål (Wood, 2009).

Till följd av ett upplevt behov för praktiskt hjälp vid tillämpning av riskhantering inom den offentliga sektorn har sedan 2000-talet flera olika standarder för riskhanteringen tagits fram för att öka klarhet och skapa en bredare förståelse för själva riskhanteringsprocess, däribland

AS/NZS 4360 (Purdy, 2010). Därefter utvecklades ISO 31000 för att skapa en standard som skulle passa alla typer av organisationer oavsett komplexitet, risker och storlek (Purdy, 2010; Gjerdrum och Peter 2011; Lalonde och Boiral 2012). Syftet med ISO 31000 var att skapa sammanhang, identifiera, analysera, utvärdera, behandla, övervaka och kommunicera risker (Lalonde och Boiral, 2012). ISO 31000 tillhandahåller även en lång lista över egenskaper för effektiv riskhantering såsom effektivisering av organisatoriskt lärande, motståndskraft och kommunikativa kunskaper (Gjerdrum och Peter, 2011).

Slutligen har antalet offentliga kriser och skandaler under den senaste generationen inte bara utökad användandet av riskhanteringen utan även utvidgat vikten och nödvändigheten av riskkommunikation process vid det generiska riskhanteringsarbete för att tydligare och enklare hantera de offentliga förväntningarna och potentiella komplexa konsekvenser (Power, 2004). Därför har behovet av en bättre riskhantering och riskkommunikation inom den offentliga sektorn liksom inrättande av riskhanteringssystem inom staten utökad som svar på en serie välkända företagskriser över hela världen (Power, 2004; Woods, 2009).

## 1.2. Problematisering

Den offentliga sektorn står idag inför en rad olika komplexa utmaningar, varför det krävs tillräckliga åtgärder för att säkerställa att det uppfattade offentliga värdet bibehålls på vissa nivåer (Ahmeti och Vladi, 2017; Themsen, Skærbæk, 2018). Därför har fokuset på riskhantering inom den offentliga sektorn ökat betydligt de senaste åren (Boyne, 2002; Gullede och Sommer, 2002; Power, 2004; Woods, 2009; Fourie och Ackermann, 2013; Hopkin 2018). Fokuset har även utökad gentemot riskkommunikation eftersom den utgör en grundläggande del av riskhanteringsarbetet inom den offentliga sektorn och hjälper därigenom till att förebygga risker samt effektivisera riskhanteringen genom att göra riskerna mer lättbegripliga och synliga (Bennet.et.al, 2010).

Tidigare forskning har bland annat granskat komplexiteten av riskhantering utifrån olika förenklade verktyg såsom interna kontroller, riskanalysen, information och kommunikation och riskmatrisen med avseende på effektivitet, problem eller brister. Detta utan större vikt på *hur* kommunikationen sker *mellan alla nivåerna* i dessa verktyg. Jordan, Mitterhofer och Jørgensen (2016) och Themsen och Skaerbaek (2018) har exempelvis studerat hur risker översätts och förs in i riskmatrisen samt för och nackdelar av riskmatrisen, vilken ses som ett verktyg för att förenkla riskhanteringen inom organisationen. Rae och Subramaniam (2008), Carrington (2014) och Adam, Fernando och Golubeva (2015) har vidare redogjort för åtgärderna som effektiviserar och förenklar interna kontroller samt för konsekvenserna av en ineffektiv internkontroll. Riskanalysprocess har vidare undersökts av Haglund, Stureson och Svensson (2005) och Moeller (2007) där interna och externa risker utvärderas i syfte att förhindra oönskade händelser vilka kan negativt påverka uppnåendet av de olika organisatoriska målen. Effektiviteten av information- och kommunikations komponenten vid



riskhanteringsprocessen har även undersökt av Hayne och Free (2014) samt Rae, Sands och Subramaniam (2017).

Däremot en del forskning (även av de ovan beskrivna) har dock undersökt kommunikationsprocessen under riskhanteringsarbetet på ett ganska förenklat sätt - främst på chefsnivå. Detta utan att ta tillräcklig hänsyn till medarbetarnivå eller relationen mellan chefsnivå och medarbetarnivå vid kommunikationen av de olika riskhanteringsverktygen. Garnett och Pandey (2006) och Horsley och Liu (2007) beskriver exempelvis konsekvenserna av en ineffektiv internkommunikation samt påverkan av olika organisatoriska faktorer på kommunikationsprocessen med fokuset på chefsnivå. Medan Hayne och Free (2014) och Rae, Sands och Subramaniam (2017) vidare har undersökt kommunikationsprocessen genom COSO-komponenten information och kommunikation och dess påverkan på andra komponenter. Däremot har de inte undersökt hur kommunikation sker mellan nivåerna under riskhanteringsprocessen.

Sammanfattningsvis lyfter tidigare forskning fram behovet av mer forskning om *hur* kommunikationsprocessen sker mellan de olika nivåerna i riskhanteringsarbetet, då det råder en brist på befintlig forskning om komplexiteten av riskkommunikation i den offentliga sektorn (Fischhoff, 1995; Pandey och Garnett, 2006; Horsley och Liu, 2007; Men, 2014). Baserat på ovanstående problemdiskussion kommer vi därför att fylla luckorna hos tidigare forskning genom att undersöka hela kommunikationsprocess mellan de olika nivåerna med avseende på olika användbara riskhanteringsverktyg i den offentliga sektorn. Det betyder bland annat att vi ska gå djupare in på chefsnivå samt studera processen mellan medarbetarnivå och chefsnivå. Detta för att närma sig konflikten mellan den komplexiteten som återfinns i offentliga organisationer, kommunikationsprocessen och de relativt förenklade men tydliga riskhanteringsverktygen.

### **1.3. Avgränsningar**

Detta arbete handlar om riskkommunikationen mellan olika nivåer med avseende på några av de mest använda riskhanteringsverktygen inom den offentliga sektorn. För att avgränsa studien har vi valt att fokusera på riskerna inom en offentlig organisation; Stockholms stad. Dels är det geografiskt fördelaktigt för oss att undersöka en stad vi själva är bosatta i, dels är det Sveriges största kommun och stad. Därför anses konflikten mellan komplexitet och enkelhet vara särskilt stor och prövande här, vad gäller att åstadkomma en effektiv och ändamålsenlig riskhantering. En ytterligare avgränsning har även gjorts, då vi inte kommer att undersöka stadens samtliga verksamheter. Detta på grund av begränsade resurser och uppsatsens omfång. Därför har vi också valt att avgränsa oss till några förvaltningar och verksamheter inom staden som vi anser relevanta för studien, där det finns möjlighet att intervjua personer som arbetar med riskhantering.

## 1.4. Syfte och frågeställning

Syftet med vår studie är att få en djupare förståelse för hur de samlade riskerna i organisationen kommuniceras mellan de olika nivåerna. Genom att studera hur olika förenklade riskhanteringsverktyg används i den offentliga organisationen kommer vi att kunna åstadkomma en djupare förståelse för hela kommunikationsprocessen mellan nivåerna under riskhanteringsarbete. Återigen finner vi att tidigare forskning haft ett större fokus på chefsnivå vid riskhantering och kommunikation, medan mindre fokus har lagts på medarbetarnivå och *hur* riskkommunikation sker mellan *alla* nivåer. Därför ska vi undersöka hur komplexiteten i en offentlig organisation kan förstås genom hur riskhanteringsverktygen kommuniceras i några av stadens verksamhetsnivåer. Således kan vår studie förhoppningsvis bygga på och utveckla tidigare forskning, eftersom studien bidrar till att utvidga de koncept som redan har behandlats inom litteraturen vad gäller kommunikation och riskhantering mellan en organisations olika nivåer.

Frågeställningen som denna studie ämnar besvara är följaktligen:

*Hur kommuniceras de samlade riskerna mellan de olika nivåerna inom den offentliga organisationen?*

## 2. Litteraturöversikt

### 2.1. Den offentliga sektorn

*Den offentliga sektorn består av en rad olika myndigheter, kommuner och verksamheter, varav samtliga är finansierade med skattemedel. Detta till skillnad från den privata sektorn som inte tillhör det allmänna utan istället har privata ägare (Boyne, 2002). Ägandeformen påverkar också vilka risker som organisationen utsätts för, något som medför att komplexiteten som återfinns i den offentliga sektorns kan ge upphov till andra typer av risker än finansiella (Drennan och McConnell, 2010). Nedan ska därför diskuteras vilka risker det kan röra sig om, hur det går att förstå hanteringen av dessa som en process samt hur riskerna följs upp inom den offentliga sektorn.*

#### 2.1.1. Typer av risker

Precis som har konstaterats under avsnittet 1.1. *Bakgrund* finns det vissa skillnader mellan den privata och den offentliga sektorn, både när det gäller styrning, mål och finansiering (Boyne, 2002). Detta återspeglar sig också i riskhanteringen (Drennan och McConnell, 2010). Enligt the Institute of Risk Management kan en risk definieras som en kombination av sannolikheten för en händelse och dess konsekvenser, vilka enligt Hopkin (2018) kan vara antingen positiva eller negativa. Haglund, Stureson och Svensson (2005) definierar istället risk som sannolikheten att oönskade händelser inträffar. Baldry (1998) menar också på att offentliga organisationer i större utsträckning än privata karaktäriseras av kulturella och miljömässiga risker, vilket skapar en ökad komplexitet.

Enligt Mihaiu, Opreana och Cristescu (2010) kan detta även bero på att den offentliga sektorn i regel driver mer komplexa och tidskrävande projekt, vilket kan vara en bidragande orsak till variationen i riskerna. Drennan och McConnell (2010) resonerar på liknande sätt som de andra forskarna (Mihaiu, Opreana och Cristescu, 2010; Baldry, 1998; Boyne, 2002) och menar på att den offentliga sektorns multidimensionella och politiska karaktär bidrar till den ökade komplexiteten som återfinns i de offentliga organisationerna. Av detta följer att den offentliga sektorn också har en ansvarighetsskyldighet gentemot medborgarna och därför i högre grad behöver ta hänsyn till värderingar såsom integritet, demokrati, rättvisa och jämlikhet (Cuganesan, Guthrie och Vranic, 2014).

De offentliga verksamheterna ställs ofta inför andra typer av utmaningar (Ahmeti och Vladi, 2017). Det kan exempelvis röra sig om frekventa ledarskapsförändringar, vissa svårigheter med tillsättning av chefspositioner, ledare som saknar kunskap om riskhantering samt motstridiga mål (Ahmeti och Vladi, 2017). För att motverka sådana effekter och skapa större ekonomisk stabilitet har Mihaiu, Opreana och Cristescu (2010) tagit fram ett antal faktorer som en offentlig verksamhet kan använda sig av för att effektivisera sitt riskhanteringsarbete.

Faktorerna som tas upp är exempelvis en kvalitetsförbättring av den offentliga infrastrukturen, en höjning av utbildningskvaliteten för de anställda samt en förbättring av den administrativa prestationen. Genom att ta hänsyn till dessa faktorer kan korruption bekämpas, statens byråkrati minskas samt kvaliteten inom rättsväsendet höjas (Mihaiu, Opreana och Cristescu, 2010).

### **2.1.2. Processer**

Riskhantering kan även förstås som en process (Bennet et al., 2010; Themsen och Skærbæk, 2018; Moeller, 2007). En process kan definieras på flera olika sätt och det verkar inte finnas en tydlig gemensam definition för alla discipliner (Gulledge Jr och Sommer, 2002). Emellertid verkar det enligt Gulledge Jr och Sommer (2002) vara möjligt att ringa in begreppet något och kanske tala om att det rör sig om en samling aktiviteter, vilka kan variera utifrån verksamhetskontext och liknas vid en kedja. Hur själva processen ser ut kan givetvis också skilja sig åt mellan olika organisationer och variera utifrån verksamhetskontext, beroende på exempelvis karaktär, industri, syfte och styrsätt (Gulledge Jr och Sommer, 2002). En aktivitet kan också innefatta flera processer och en organisations riskhantering kan därför bestå av flera olika analys-, hanterings- och uppföljningsprocesser (Moeller, 2007).

Enligt Brennan och McConnell (2010) tenderar processerna i de offentliga verksamheterna att i högre grad karakteriseras av byråkrati, tradition och planering. Detta kan till exempel bero på att de offentliga verksamheterna ofta kännetecknas av komplexitet samt är mångfacetterade, vilket kan öka behovet av exempelvis planering och kontroll (Baldry, 1998; Cuganesan, Guthrie och Vranic, 2014). Genom att istället använda sig av processer som efterliknar och används av den privata sektorn skulle dock den offentliga sektorn kunna effektiviseras och bli mer resurseffektiv eftersom implementeringen av nya riktlinjer och standards i verksamheten skulle underlättas, något som är nödvändigt för att kunna bibehålla en gedigen och aktuell riskhantering (Gulledge Jr och Sommer, 2002).

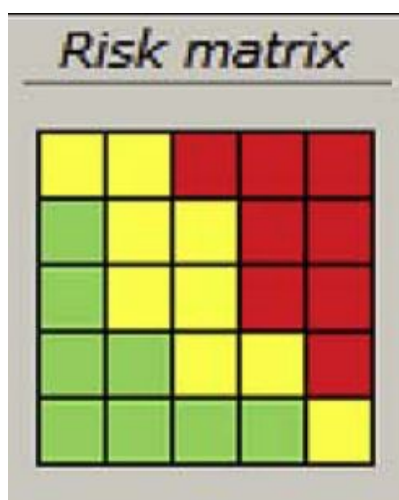
Moeller (2007) skriver vidare om hur riskanalysens olika steg kan underlättas och förstås genom att beskriva den som en process bestående av en grupp aktiviteter. På liknande vis menar Themsen och Skærbæk (2018) att det går att förhålla sig till riskhanteringsarbete som en process, liksom riskhanteringsens olika delar såsom information- och kommunikation (Rae, Sands och Subramaniam, 2017). Det verkar även finnas ett behov av att uttrycka sig i termer av processer för att förtydliga och förklara vad riskhantering innebär för olika verksamheter och situationer. För att effektivisera de offentliga verksamheterna och för att processerna ska fungera på ett optimalt sätt krävs därför tydlig information (Gulledge Jr och Sommer, 2002).

## 2.2. Verktyg för riskhantering

*Ideer om riskhantering har blivit alltmer framträdande de senaste åren, närmare bestämt sedan 1995 (Power, 2004). Nya tidskrifter har skapats inom området och gamla tidskrifter har bytt namn för att inkludera ordet risk. Det har även publicerats en del litteratur inom riskhantering och speciellt om de nya problem som har dykt upp, exempelvis om ansvarsrisk (Power, 2004). Därför ska vi nu introducera och närmare undersöka hur riskverktyg (riskmatrisen, interna kontroller, riskanalysen samt information och kommunikation) kan användas som ett led i riskhanteringsarbete.*

### 2.2.1. Riskmatrisen

Riskmatrisen är ett styrverktyg som en organisation kan använda sig av för att förbättra och förenkla sin riskhantering, både i det dagliga arbetet och i mer komplexa situationer (Themsen och Skærbæk, 2018). Detta gäller inte endast privata företag, utan matrisen anses användbar i många olika kontexter och branscher oberoende av sektor, vilket möjliggör stor nytta för flertalet organisationer (Jordan, Mitterhofer och Jørgensen, 2016). Exempelvis kan den offentliga styrningen underlättas, eftersom riskmatrisen på ett enkelt och visuellt sätt kan hjälpa till att synliggöra organisationens risker. Det beror delvis på det visuella; att riskmatrisen är symmetrisk och genom sin färgskala (grön, gul, röd) tydligt visar på vilka risker som är mest kritiska och viktiga att hantera, och delvis på att den offentliga sektorn på grund av sin komplexa karaktär med flertalet icke finansiella risker behöver verktyg som gör riskerna mer överblickbara och kvantifierbara (Themsen och Skærbæk, 2018; Jordan, Mitterhofer och Jørgensen, 2016).



**Figur 1:** Riskmatrisen (Themsen och Skærbæk, 2018)

Rent tekniskt klassificeras organisationens risker utifrån sannolikhet och konsekvens i matrisen, och beroende på vilket riskvärde som uppnås hamnar risken antingen i den gröna,

gula eller röda delen av matrisen. (Jordan, Mitterhofer och Jørgensen, 2016) och Hopkin (2018) menar därför på att en rangordning uppstår; olika risker betraktas som mer eller mindre sannolika att inträffa, liksom mer eller mindre troliga att ge upphov till allvarliga konsekvenser för organisationens verksamhet. De risker som är unika för den egna verksamheten blir således avgörande vid utformningen av matrisen och kan innefatta alltifrån ekonomi till hälsa och teknik, beroende på vad som är aktuellt för den enskilda organisationen. Jordans, Mitterhofers och Jørgensens (2016) studie visar även på att riskmatrisen kan användas för att upptäcka risker som vanligtvis inte är kvantifierbara och exempelvis beror på den mänskliga faktorn. Ett av de huvudsakliga syftena med riskmatrisen är dock att riskerna i någon mån ska kunna uppskattas för att möjliggöra en beräkning av sannolikheten och konsekvensen av att de inträffar, såsom Themsen och Skærbæk förklarar i sin studie (2018).

I realiteten verkar det däremot finnas en brist på tydliga riskmatriser inom den offentliga sektorn enligt Ahmeti och Vladi (2017) studiens resultat, vilket är förvånansvärt eftersom dessa matriser kan användas för att uppmärksamma, förebygga och bekämpa olika risker i verksamheten. Woods (2009) menar även på att riskmatrisen kan kopplas samman med interna kontroller och att båda metoderna utgör olika sätt att arbeta med riskhantering. Genom riskmatrisen kan organisationen utveckla en strategi för att hantera och minimera risker liksom minska de ekonomiska effekterna utifall att de det facto skulle inträffa (Jordan, Mitterhofer och Jørgensen, 2016). Detta är också vad interna kontroller till viss del handlar om; riskhantering samt att se till att organisationens mål uppnås på ett effektivt och tillförlitligt sätt (Power, 2004).

### **2.2.2. Interna kontroller**

Interna kontroller är ett väsentligt ledningsverktyg som innefattar riktlinjer och rutiner för att säkerställa att verksamheten sköts effektivt, att alla processer som syftar på att styra ekonomin och verksamheten är tillgängliga och att de fastställande målen uppfylls på ett tillförlitligt sätt (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005; Carrington, 2014). Vidare i COSOs rapport (2013) som utvidgar rekommendationer och riktlinjer för att öka effektiviteten i den interna kontrollen och som utvecklats för att passa båda mer komplexa organisationer såsom offentliga, och även de privata, definieras interna kontroller som en process som är utformad för att erhålla en försäkran om att uppnå vissa mål, vilka är:

- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet.
- efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter och riktlinjer
- tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten (COSO, 2013).

Interna kontroller utförs snarare av alla medarbetare med viktiga kompetenser, arbetssätt och erfarenheter och inte bara av ledningen och ekonomer eftersom en organisation som präglas av samverkan och professionalism har större förutsättningar för att den interna kontrollen ska

fungera effektivt och tillfredsställande (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005). Dessutom påpekar Carrington (2014) att internkontroll är ett verktyg för alla avdelningar som inkluderar också andra aktiviteter, såsom tekniker och inte bara för den finansiella aktiviteterna. Rae och Subramaniam (2008) beskriver även i sin undersökning om effekten av vissa organisatoriska faktorer på kvaliteten av interna kontroller, riktlinjer och rutiner. Exempelvis att möjligheten för bedrägerier ökar hos medarbetarna ifall de inte känner sig delaktiga. Det betyder bland annat att ju effektivare integreringen av medarbetarna med cheferna inom verksamheten är, desto effektivare blir kvaliteten på interna kontroller, rutiner och riktlinjer (Rae och Subramaniam, 2008).

Adam, Fernando och Golubeva (2015) kritiserar vidare i sin undersökning skillnaden mellan teori och praktik i organisationers internkontroll och riskhantering, vad gäller relationen mellan ledningen och medarbetarna. Detta därför att ett starkt förtroende för ledningen ofta förknippas med tidigare framgång som visar på att riskhanteringen fungerar teoretiskt, även om den samtidigt uppvisar stora brister reellt. Det beror i sin tur på att medarbetarna och cheferna i för hög grad väljer att förlita sig på tidigare fungerande system och då missar att uppmärksamma den faktiska internkontrollen. Resultaten av Rae och Subramaniam (2008) studie betonar även att kontrollmekanismerna riskerar att försvagas och blir mindre effektiva när personalen inom organisationen inte är tillräckligt kunniga inom interna kontroller. Därför kommer medarbetarna och cheferna som är aktivt utbildade i riskhanteringen sannolikt att mer exakt kunna identifiera hot mot organisationen till följd av svaga interna kontroller. Medarbetarna kommer då också att kunna bedöma konsekvenserna av den interna kontrollens fördelning, vilket kan resultera i att kvaliteten på de interna kontrollerna under riskhanteringsprocessen höjs (Rae och Subramaniam, 2008).

Fourie och Ackermann (2013) redogör vidare för implementeringen av COSO ramverk för effektivare interna kontroller, eftersom ramverket tillhandahåller en mall för att underlätta riskhanteringen inom privata och offentliga företag (Power, 2004; Haglund, Sturesson och Svensson, 2005). Ramverket består av fem komponenter: *kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning*. Implementeringen av ramverket leder till ett effektivare internkontrollsystem och riskhanteringsprocess (Fourie och Ackermann, 2013). Eftersom vår studie fokuserar på kommunikationen av risker med avseende på olika riskhanteringsverktyg har vi vidare valt att endast undersöka komponenterna riskanalys och information/kommunikation. Detta därför att dessa två komponenter är bland de mest använda verktygen inom den offentliga sektorns riskhanteringsprocess, något exempelvis kan ses genom att undersöka de olika kommunernas rapporter (Insyn Sverige, 2018).

### **2.2.3. Riskanalys**

Om risker inträffar kan organisationens möjligheter att uppnå målen påverkas negativt. Därför handlar internkontroll även om att förutsäga, utreda, utvärdera potentiella interna och

externa risker och föreslå åtgärder för att hantera dem genom en process som kallas för riskanalysen (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005; Moeller, 2007). Riskanalysen tar således hänsyn till olika typer av interna och externa risker (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005; COSO, 2013). De externa riskerna omfattar bland annat riskerna som vi får genom omvärldsanalysen såsom ett beslut från EU, finansiella risker såsom likviditetsrisker, legala risker såsom en ny lagstiftning och IT-baserade risker såsom intrång i databaser av obehöriga. De interna riskerna omfattar vidare verksamhetsrisker som ständigt uppstår och är svåra att undvika, redovisningsrisker (missvisande budgetering), mänskliga risker (exempelvis bedrägerier) och IT-baserade risker (obehöriga får tillgång till känslig information). Därför är personalens kunnsighet och kompetens samt nya rutiner och förändringar de faktorer som positivt kan påverka de interna riskerna (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005).

Varje medverkare i organisationen ser och tittar på risker utifrån olika perspektiv. Därför bör riskanalysprocessen genomföras på alla nivåer och inbegripa ett brett utbud av personal för att effektivare kunna bedöma riskerna. Detta då exempelvis en ekonomichef har ett annat perspektiv på informationssystems risker än en specialist på informationsteknik (Moeller, 2007). Däremot kritiserar Gupta och Thomson (2006) COSOs strategi för riskanalysen och betonar att den är en olämplig modell för riskanalysering eftersom det är konceptuellt felaktigt för hur riskanalysprocessen måste utföras mellan de olika nivåerna, likväl används komponenten i en begränsad utsträckning vilket resulterar i att företagsrisker och kontrollproblem inte uppmärksammas. Därför blir det också svårt att fullgöra internkontroll bedömningarna (Gupta och Thomson, 2006).

Riskanalysprocessen består vidare av fyra steg: identifiering och uppfattning av risker som organisationen utsätts för, förståelse för riskernas betydelse, bedömning av sannolikhet/frekvens (kostnader och implikationer) och övervägande av ytterligare åtgärder (Moeller, 2007). Avsikten med riskidentifiering är att identifiera de risker som kan påverka verksamheten med viss sannolikhet inom en förestående tid (Moeller, 2007).

Riskidentifiering bör därför innefatta alla nyckelpersoner i organisationen. På så vis kan potentiella risker diskuteras och eventuella konsekvenser undvikas, (Moeller, 2007). Med avseende på detta anser Hopkin (2018) att det finns två tillvägagångssätt för riskanalysen, antingen via styrelsen: top-down bedömning, eller genom att involvera den lokala avdelningen och personalen: bottom-up bedömning. Båda tillvägagångssätten är värdefulla, men det är viktigt att tillvägagångssättet som antas är förenligt med organisationens kultur. För en organisation som är beroende av administration kanske det inte lämpar sig att genomföra seminarier och gruppmöten och vice versa (Hopkin, 2018).

Fortsättningsvis är nästa två steg i riskanalysprocessen bedömning av sannolikheten och dess relevans (Moeller, 2007). Ett enkelt men samtidigt effektivt sätt att arbeta med detta är genom att lämna tillbaka den identifierade listan med riskerna till deltagarna, vilka i en brainstorming session sedan kan diskutera och bedöma sannolikheten för uppkomsten av



riskerna i nästa års period samt vilka potentiella konsekvenser dessa kan resultera i genom att uppskatta poäng på en skala mellan ett och fem. Sista steget är vidtagande av åtgärder (Moeller, 2007). Enligt Hatvani (2015) finns det dock olika åtgärdstyper som skiljer sig åt beroende av riskgraden, det vill säga en risknivå som kan godtas innan en åtgärd vidtas. Exempelvis måste åtgärder vidtas omedelbart om riskvärdet fem uppnås vid bedömningen av relevans och sannolikhet (Moeller, 2007). Något som kallas för svaråtgärd vid risker över toleransgränser (Hatvani, 2015).

### *Väsentlighet*

För att nå uppsatta mål krävs en väl genomförd väsentlighets- och riskbedömning för att klargöra vilka hot och risker som är påverkbara (Haglund, Stureson och Svensson, 2005). Begreppen väsentlighet och risk hänger samman eftersom en acceptabel väsentlighetsnivå handlar om toleransen att acceptera fel utan att vidta åtgärder för att hantera dem, vilket i sin tur har direkt relation till risken som tas (Carrington, 2014). Exempelvis fel som överskrider väsentlighetsnivån bör inte accepteras utan måste hanteras omgående (Carrington, 2014).

## **2.2.4. Information och kommunikation**

Rae, Sands och Subramaniam (2017) analyserar i sin studie sambandet mellan de fem komponenterna av COSO modellen. Resultaten av studien visar på att det finns en direkt koppling mellan information och kommunikation och riskanalysen eftersom kvaliteten på informations återkopplingsflöde som kommuniceras är en viktig och avgörande faktor för effektiviteten i organisationens riskanalysprocess. Riskhanteringsprocessen blir också effektivare när risker kommuniceras inom en bredare omfattning och mellan olika personer i olika nivåer, vilket betyder flödet av information neråt och uppåt inom organisationen (Rae, Sands och Subramaniam, 2017).

Hayne och Free (2014) anser liksom Rae, Sands och Subramaniam (2017) att cheferna i organisationen måste bibehålla en effektiv information och kommunikation mellan olika nivåer för att säkerställa att alla berörda parter i riskhanteringsprocessen får riktig och relevant information i tid. Däremot anser Gupta och Thomson (2006) baserat på deras undersökning om effektiviteten av COSO modellen att komponenten information och kommunikation är ineffektivt eftersom det skapas en viss missuppfattning och otydlighet i den kommunicerade informationen mellan nivåerna inom verksamheten.

En av avsikterna med utvecklingen av COSO ramverket var att erbjuda organisationerna ett gemensamt språk samt att effektivisera och underlätta kommunikationsprocessen för riskhanteringsprocess (COSO, 2004). Den nyare versionen av ramverket tyder vidare på att information och kommunikation utgör grunden för en fungerande internkontroll där ledningen använder den information som samlats in av olika källor i syfte att stödja organisationens vision med att uppnå de uppsatta målen (COSO, 2013).

För att kunna skapa en effektiv kommunikationsprocess måste alla medarbetare emellertid vara medvetna om sin roll i det interna kontrollsystemet så att relevant och korrekt information sprids till samtliga anställda för att kunna agera på ett adekvat sätt och kommunicera eventuella iakttagelser (Carrington, 2014). En väl fungerande information och kommunikation mellan olika organisatoriska nivåer krävs även vid en väsentlighets- och riskbedömning (Haglund, Stureson och Svensson, 2005).

### **2.3. Kommunikationsteorier**

Kommunikation är viktigt i alla organisationer och verksamheter eftersom det handlar om att fånga kreativa tankar, förmedla budskap och säkerställa informationsöverföring (Schoeneborn, Kuhn och Kärreman, 2018). Bennet et al. (2010) konstaterar även att kommunikation utgör en fundamental del av arbetet med risker inom den offentliga sektorn, särskilt när det kommer till risker som inte är renodlat ekonomiska utan hänger samman med exempelvis hälsa och arbetsmiljö. Detta gäller givetvis också andra delar av de offentliga verksamheterna. Kommunikationen får vidare sin betydelse genom förmedlingen av olika risker och deras innebörd till bland annat allmänheten. Bennet et al. (2010) menar på så vis att kommunikation har ett informativt syfte, där en god kommunikation i viss mån kan hjälpa till att förebygga risker samt effektivisera riskhanteringen genom att göra riskerna mer lättbegripliga och synliga. Denna informationsprocess, det vill säga hur riskerna kommuniceras, brukar benämnas riskkommunikation (Bennet et al., 2010; Fischhoff, 1995).

Fischhoff (1995) förklarar vidare i sin studie vikten av att vidhålla goda relationer mellan de olika kommunicerande parterna, till exempel mellan politiker och allmänheten. Detta för att säkerställa en fungerande kommunikation och för att undvika att onödiga missförstånd resulterar i att risker som hade kunnat undvikas inträffar (Bennet et al., 2010; Fischhoff, 1995). Reellt kan det emellertid uppstå viss problematik och det är heller inte självklart hur informationen bäst bör kommuniceras, även om Fischhoff (1995) betonar att informationsprocessen är komplex och att nyckeln till en effektiv riskkommunikation är övning och repetition. Ett uppenbart hinder för en god kommunikation är dock att det inte alltid är avsändarens avsikt att till fullo informera mottagaren om organisationens risker, vilket exempelvis kan bota i en rädsla att verksamhetens risker ska bli kända för allmänheten (Fischhoff, 1995).

Ett annat hinder utgör det faktum att små risker sällan uppmärksammas och att riskexperter ofta genom revision nöjer sig med att endast kontrollera att siffrorna i riskanalysen stämmer, vilket kan bli problematiskt om det sedan visar sig att en av dessa små risker innebär en större fara för verksamheten än vad som inledningsvis trots (Fischhoff, 1995). Detta vore givetvis också fallet om riskanalysen visade sig innehålla även andra felaktigheter, varav båda scenarierna skulle kunna resultera i en försvagad trovärdighet och tillit till organisations förmåga att hantera risker. Fischhoff (1995) menar därför på att riskanalysen har vissa

begränsningar och brister, men poängterar samtidigt att det inte får vara en ursäkt för att inte vidareutveckla och förbättra riskhanteringsarbete. Något som exempelvis kan ske genom riskkommunikation. Därför är det nödvändigt att inte bara riskexperterna förstår innebörden av de olika siffrorna utan också medarbetare och andra berörda parter (Fischhoff, 1995).

### *Kommunikationssystem*

Det finns vissa begränsningar för en effektiv och öppen kommunikation inom de statliga och offentliga organisationerna på grund av legala hinder och att ledningen lägger för lite vikt på kommunikationsprocessen eftersom de har andra sysselsättningar att prioritera (Horsley och Liu, 2007). I sin undersökning om internkommunikation i den offentliga sektorn skriver istället Garnett och Pandy (2006) om de organisatoriska faktorer som kan påverka kommunikationsprocessen positivt om de behärskas rätt av ledningen. Resultatet av studien bekräftar att förordningar och lagar som förblir i kraft, men inte tjänar de legitima syftena som reglerna var avsedda att tjäna ändå har betydande positiva effekter på internkommunikationen mellan cheferna och medarbetarna. Detta eftersom budget föreskrifter och lager i regel kräver mycket interaktion och möten, vilket leder till en förbättrad internkommunikation (Garnett och Pandy, 2006). Det gäller även klarheten i uppdrag och mål utan begränsningar för anpassningsförmågan, likväl utvecklingsarbete för den organisatoriska kulturen, varav båda stödjer den interpersonella kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna (Garnett och Pandy, 2006).

Vidare klargör Men (2014) relationen mellan en ledarstil som motiverar sina medarbetare och bygger starka förhållande med dem och medarbetarnas nöjdhet. Medarbetarnas tillfredsställelse och produktivitet ökar även när organisationen tillämpar ett kommunikationssystem som är öppet, lyhört, tar upp medarbetarnas bekymmer och åsikter samt som skapar ömsesidig förståelse, dialog och samarbete i organisationen (Men, 2014). Därför finns det olika värdefulla kommunikationskanaler, vilka är: ansikte mot ansikte möte, mejl, telefonsamtal, tryckta publikationer, meddelanden och sociala medier (Crescenzo, 2011; Men, 2014). Både Crescenzo (2011) och Men (2014) undersökning påvisar att ansikte mot ansikte är den mest effektiva och använda kommunikationskanalen eftersom ömsesidigheten mellan personer underlättas, omedelbar feedback möjliggörs samt upplever medarbetarna att ledningen lyssnar. Däremot resultaten av Men (2014) studie utvidgar även att många medarbetare föredrar att få information om nya policyer, händelser, beslut och förändringar via mejl av bekvämlighetsskäl.

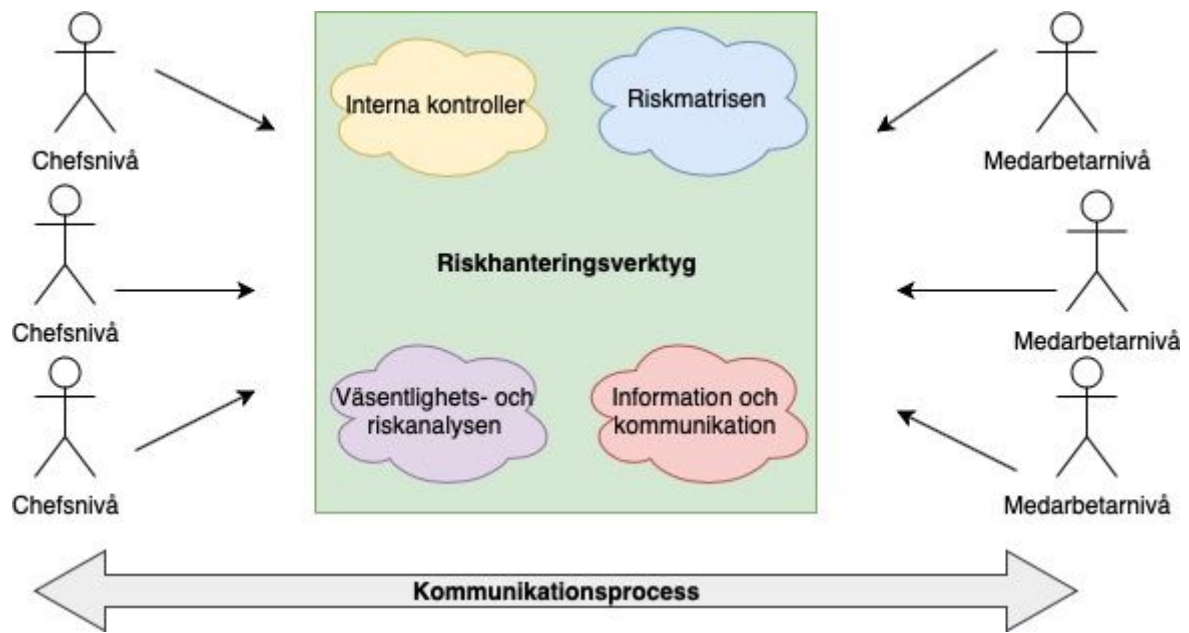
Slutligen är det också viktigt att cheferna inom organisationen får korrekt information och erbjuds nödvändig träning för att förbättra och utveckla sitt ledarskap. På så vis underlättas den strategiska internkommunikationen, liksom utvecklas chefernas kommunikationsförmåga. Det leder även till att organisationen blir bättre på att behärska de olika informationskanalerna, vilket skapar en mer effektivt organisation med fler nöjda medarbetare (Men, 2014).

## 2.4. Analysmodellen

Fourie och Ackermann (2013), Hayne och Free (2014) samt Hopkin (2018) betonar att behovet av tydlig riskhantering inom den offentliga sektorn har ökat som följd av komplexiteten i den organisationsformen. Fischhoff (1995), Garnett och Pandey (2006), Bennet et al. (2010) och Men (2014) konstaterar även att det behövs ytterligare forskning inom området vad gäller kommunikationsprocessen mellan de olika nivåerna under riskhanteringsarbetet, eftersom också *hur* kommunikationen sker mellan nivåerna är en komplex process. I vår studie undersöker vi just hela kommunikationsprocessen (se figur 2), inte bara chefsnivå, eftersom tidigare forskning (ovan benämnda och Haglund, Sturesson och Svensson, 2005; Rae, Sands och Subramaniam, 2017 ) främst har undersökt riskhanterings effektivisering, problem och brister samt kommunikationsprocessen utifrån chefsperspektiv, men utelämnat medarbetarnivån. Därför kommer vi att nyansera tidigare forskning genom att gå djupare in i både chefsnivå och medarbetarnivå, för att på så vis skapa en uppdaterad bild för hela kommunikationsprocessen i den offentliga sektorn.

För att denna studie ska kunna besvara forskningsfrågan och uppnå syftet med undersökningen som presenterades i *avsnitt 1.4*. har vi valt att utforma empirin och analysen på ett sätt som gör att studien kan uppnå en väsentlig abstraktionsnivå och möjliggöra ett trovärdigt resultat. Empiriinsamlingen kommer att ske utifrån fyra teman: riskmatrisen, interna kontroller, väsentlighets- och riskanalysen samt information och kommunikation för att se hur verktygen används och kommuniceras mellan de olika nivåerna i den offentliga sektorn.

Konceptet kommunikation spelar således en väsentlig roll i alla dessa fyra riskhanteringsverktyg. Detta eftersom riktlinjer, föreskrifter, oegentligheter och oönskade händelser måste kommuniceras interaktivt mellan alla nivåer inom själva organisationen för att åstadkomma en framgångsrik riskhanteringsprocess. Därför kommer vi efter empirin att först analysera användandet av dessa fyra riskhanteringsverktyg i staden utifrån tidigare forskning (Moeller, 2007; Rae, Subramaniam, 2008; Jordan, Mitterhofer och Jørgensen, 2016 Themsén och Skærbæk, 2018). Sedan kommer kommunikationsprocessen och uppföljning vid riskhanteringsarbete att undersökas utifrån teorierna (Fischhoff, 1995; Garnett och Pandey, 2006; Bennet et al., 2010; Crescenzo, 2011; Men 2014). Detta för att närma oss relationen mellan tydligheten hos de olika riskhanteringsverktygen och komplexiteten av den offentliga sektorn och kommunikationsprocessen. Vilket leder vidare till att åstadkomma en djupare och mer nyanserad bild för hur kommunikationen sker mellan medarbetarnivå och chefsnivå under riskhanteringsarbete.



Figur 2: Analysmodellen

## 3. Metod

### 3.1. Syfte och forskningsfråga

Syftet med vår studie är att få en djupare förståelse för hur de samlade riskerna i organisationen kommuniceras mellan de olika nivåer. Genom att studera hur olika förenklade riskhanteringsverktyg används i den offentliga organisationen kommer vi att kunna åstadkomma en djupare förståelse för hela kommunikationsprocess mellan de olika nivåer under riskhanteringsarbete. Återigen finner vi att tidigare forskning ett större fokus på endast chefsnivå vid riskhanterings kommunikation men mindre foku har lagt på medarbetarnivå och *hur* riskkommunikation sker mellan *alla* nivåer. Därför ska vi undersöka hur komplexiteten i en offentlig organisation kan förstås genom hur riskhanteringsverktyg kommuniceras i några av stadens verksamheter. Således kan vår studie förhoppningsvis bygga på och utveckla tidigare forskning, eftersom studien bidrar till att utvidga de koncept som redan har behandlats inom litteraturen vad gäller kommunikation och riskhantering mellan en organisations olika nivåer.

Frågeställningen som denna studie ämnar besvara är följaktligen:

*Hur kommuniceras de samlade riskerna mellan de olika nivåerna inom den offentliga organisationen?*

### 3.2. Operationalisering av forskningsfrågan

För att underlätta insamlingen av data liksom genomförandet av studien, har vi valt att formulera ett antal delfrågor. Dessa kommer även att hjälpa oss besvara vår forskningsfråga.

Delfrågorna är formulerade enligt följande:

- ❖ Hur används riskverktyg inom Stockholms stad?
- ❖ Hur arbetar Stockholms stad med uppföljning av olika risker?
- ❖ Hur kommuniceras risker inom Stockholms stad?

### 3.3. Vetenskapsteoretiska utgångspunkter och metodval

Syftet med den här studien är att undersöka hur något förhåller sig, vilket inte går att mäta i termer av siffror. Därför har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Kvalitativ forskning innebär enligt Bryman och Bell (2013; 2017) att forskaren antar ett tolkande synsätt. Med det menas att den kvalitativa forskningen utgår ifrån idealismen och att verkligheten kan tolkas på flera olika sätt, beroende på vem som gör tolkningen och vem som intervjuas. Vid kvalitativ forskning används vidare olika tekniker vid insamling av empiri,

såsom observationer, fallstudier och djupintervjuer (Slevitch, 2011). Dessa tekniker möjliggör även mer utförliga svar, vilket underlättar undersökandet av frågor som ej går att besvara med ett ja eller ett nej, såsom vår forskningsfråga.

Inom den kvalitativa metoden behandlas även intersubjektivitet; hur vi tillsammans hela tiden skapar, konstruerar och omskapar verkligheten. Värden och intressen får således en annan innebörd inom den kvalitativa forskningen. Huvudsyftet är inte längre att uppnå generalisering som den kvantitativa metoden, utan att bättre förstå hur en specifik grupp av människor resonerar kring ett givet ämne (Slevitch, 2011). Vår forskningsfråga kan därför anses för komplex för att kunna besvaras inom ramen för den kvantitativa metoden, varför en kvalitativ metod är motiverad i denna studie.

### **3.3.1. Induktion, deduktion och abduktion**

En deduktiv metod har använts vid utformningen av frågeställningen. Med det menas att vi med hjälp av tidigare teorier och forskning har utformat vår forskningsidé. Den induktiva metoden handlar istället om att forskaren utgår ifrån de observationer som görs under studien och med hjälp av dessa sedan formulerar en teori (Bryman och Bell, 2013). Eftersom kvalitativa studier ofta kopplas ihop med den induktiva metoden, kan ett förtydligande av metodval vara nödvändigt i detta fall. För att förtydliggöra har således inga egna observationer eller intervjuer genomförts än. Således faller det sig naturligt att det i vårt fall inte finns några observationer att bygga en frågeställning på.

Vi är emellertid öppna för att det kan bli aktuellt för oss att använda oss av en kombination av induktiv och deduktiv metod, det vill säga abduktion, under uppsatsens genomförande (Bryman och Bell, 2013). Detta eftersom det efter genomförda intervjuer alltid finns en risk för att forskningsfrågan, delfrågorna eller litteraturen behöver revideras då nya intressanta och relevanta perspektiv kan gestalta sig under studiens gång, vilka behöver beaktas i större utsträckning. Nu när intervjuerna har påbörjats kan slutligen konstateras att forskningsfrågan inte har ändrats och att det därför fortsättningsvis är den deduktiva metoden som ligger till grund för uppsatsen.

### **3.4. Forskningsdesign**

Enligt Bryman och Bell (2017) finns det en uppenbar skillnad mellan forskningsmetod och forskningsdesign, där forskningsmetod utgör en *teknik* för datainsamling medan forskningsdesign utgör en *ram* för datainsamling. Ett exempel på en forskningsdesign är fallstudier, som syftar till att undersöka ett specifikt fall, exempelvis en organisation (Bryman och Bell, 2017). När frågan hur eller varför ställs om en uppsättning av händelser som forskaren har liten kontroll över kan det vara relevant att använda sig av just denna form

(Yin, 2009). Syftet med vår studie är att utvidga en del av den redan befintliga teorin, varför fallstudier skulle vara passande i vårt fall (Yin, 2009).

Det finns även olika varianter av fallstudier, till exempel multipel fallstudie som görs med avsikt att genomföra jämförelser mellan de fallen som ingår i undersökningen (Bryman och Bell, 2013). Enligt Yin (2009) finns det tydliga skillnader mellan en fallstudie och en multipel fallstudie. Den multipla har fördelen att vara mera övergripande och övertygande, samtidigt som den är mer tidskrävande och mindre resurseffektiv än en vanlig fallstudie. Efter en avvägning av dessa parametrar anser vi ändå att den multipla fallstudien är den mest passande metoden för vår undersökning. Detta därför att tydliga jämförelser görs mellan den empiriska undersökningen och insamlingen av teorin.

### **3.4.1. Intervjuguide**

Den typen av intervju som vi ska använda oss av (semistrukturerade intervju) involverar utarbetad ifrågasättning som styrs av identifierade teman och är utformad för att framkalla mer utförliga svar (Qu och Dumay, 2011). Därför ska vi också använda oss av en intervjuguide vid genomförandet av intervjuerna. Enligt (Bryman och Bell, 2017) innebär detta att man skriver en kort minneslista över området som undersöks samt över de relevanta frågeställningar som berörs. Det är dock tillåtet att använda sig av vissa förutbestämda frågor.

#### *Tillvägagångssätt*

När vi skulle formulera vår intervjuguide utgick vi ifrån vår frågeställning och referensram. Vi läste och utformade till exempel vår litteraturöversikt över hur de olika riskhanteringsverktyg används och hur den komplexa kommunikationsprocess mellan de olika nivåerna sker. På så vis har vi bildat oss en uppfattning om den offentliga sektorns upplevelse av kommunikation och riskhantering i litteraturgenomgången. Genom vår intervjuguide blir det även möjligt att få en bild av hur respondenterna upplever sin sociala verklighet. Detta då denna metod tillåter en viss flexibilitet vid genomförandet av intervjuerna (Bryman och Bell, 2017).

### **3.4.2. Semistrukturerade intervjuer**

För att samla in det empiriska materialet för vår studie kommer vi att genomföra semistrukturerade intervjuer där vi kommer intervju ett begränsat antal personer utifrån ett antal öppna och förutbestämda frågor. Vi har även lämnat utrymme för följdfrågor så att vi kan anpassa oss efter respondenternas svar. Fördelen med en semistrukturerad intervju är just att den är flexibel, möjliggör avslöjande av viktiga och dolda aspekter av mänskligt och organisatoriskt beteende samt att det finns en stor frihet för respondenterna att utforma svaren på frågorna på sitt eget sätt och sitt eget språk. Metoden har även sin grund i mänsklig konservation, vilket tillåter oss att ändra stilen, takten och ordningen av frågorna för att



framkalla de mest kompletta svaren från den intervjuade (Qu och Dumay, 2011; Bryman och Bell, 2017). Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är dock att de är tidskrävande, vilket innebär att vi måste planera genomförandet av intervjuerna väl i god tid (Qu och Dumay, 2011).

### **3.4.3. Snöbollsurval**

I sökandet efter lämpliga intervjupersoner från Stockholms stad vände vi oss till kontaktpersonen för Stockholms stad för uppsatsskrivande ekonomer. Kontaktpersonen hänvisade oss sedan vidare till finanschefen, som i sin tur hänvisade oss vidare till en person med övergripande ansvar för interna kontroller. Efter genomförandet av intervjun rekommenderades några tänkbara förvaltningar, vilka skulle bidra med nytta för vår undersökning. På så vis kan vi säga att ett snöbollsurval har ägt rum i vår empiri insamling (Bryman och Bell, 2017). Vi fortsatte sedan intervju personer tills vi ansåg att vi samlat in tillräcklig information för att kunna besvara vår frågeställning. Totalt genomförde vi åtta intervjuer med olika nivåer och med intervjupersonernas tillåtelse spelade vi in samtliga intervjuer via mobiltelefon. Det var ett medvetet val eftersom det är omöjligt att memorera allt som sägs under varje intervju. På så vis kunde också intervjuerna transkriberas för att undvika förlust av värdefulla information.

Problemet med denna typ av urval är inte att det är svårt att generalisera resultatet. Detta eftersom det är högst sannolikt att urvalsramen för stadsdelsförvaltningarna och övriga behöriga personer som vi träffade är inaktuell vid ett nästa genomförande, då populationen ständigt förändras (Bryman och Bell, 2017). Emellertid finns det kanske en risk för att intervjupersonerna hänvisar oss vidare till personer som är snarlika dem själva, vilket kan resultera i mindre varierade svar och att vissa nyanser går förlorade (Bryman och Bell, 2013).

## **3.5. Datainsamling**

Två olika slags data samlades in i vår studie; primär och sekundär. Syftet med datainsamlingen har varit att skapa ett pålitligt bevis för det ämnet som ska undersökas. Bevisen har sedan analyserats för att åstadkomma en kärnfull beskrivning av det undersökta ämnet. På så vis utgör denna datainsamling en grund för resultatet. Detta eftersom vi vid sammanställningen av rapporten utarbetar ett utdrag ur den insamlade datan för att illustrera resultaten och visa läsaren hur dessa härleds från bevisdatan (Polkinghorne, 2005).

Primärdata inhämtas direkt från de människor som upplever fenomenet såsom intervjuer. Sekundärdata avser istället information från redan existerande dokument, exempelvis vetenskaplig forskning (Shah och Corley, 2006). Primärdatan samlas in i vår uppsats genom intervjuer med olika respondenter inom Stockholms stad. Relaterat till vår forskningsfråga anser vi också att intervjuer är den mest relevanta forskningsmetoden för denna studie, vilka

kommer att kompletteras med sekundärdata genom litteraturläsning och olika forsknings som hämtas från digitala databaser. Den typen av data används även för att erhålla förståelse och prövas empiriskt.

### 3.5.1. Litteraturgenomgång

Den främsta anledningen till att vi använder oss av existerande litteratur är för att ta reda på vilka kunskaper som redan finns inom forskningsområdet samt för att få en uppfattning om vad som har gjorts tidigare. Litteraturgenomgången är också väl användbar för att visa varför de egna forskningsfrågorna är viktiga (Bryman och Bell, 2013). Därför har vi i denna studie använt oss av pålitliga databaser, däribland Google Scholar, Emerald Insight, ResearchGate och Stockholms Universitetsbibliotek. Vi har även använt oss av de tidskrifter som har rekommenderats under föreläsningarna. På så vis har vi i inläsningen av den befintliga litteraturen fått ut det mesta möjliga av läsningen. Det betyder enligt Bryman och Bell (2013) att vi har utvecklat våra färdigheter att läsa aktivt och kritiskt.

Sökord som har använts är: riskmatris, riskhantering, COSO, kommunikation, offentliga organisationer, interna kontroller, riskanalys, processer. Med hjälp av utvalda källor och genom att läsa om hur Stockholms stad arbetar med riskhantering, kommunikation och uppföljning på hemsidor såsom *Insyn Sverige* och *Stockholm.se* fick vi också stor hjälp. Baserat på de källor som använts i litteraturdelen kunde vi sedan formulera våra intervjufrågor.

### 3.6. Forskningsetik

Forskningsetik är ett område som är under ständig förändring och utveckling, varför det inte finns en entydig definition av begreppet (Vetenskapsrådet, 2017). Enligt Bryman och Bell (2013) finns det dock vissa etiska regler som svenska forskare bör förhålla sig till under forskningens gång, vilka kretsar kring: *frivillighet*, *integritet*, *konfidentialitet* och *anonymitet*. Det handlar ytterst om att säkra att deltagarna i studien behandlas på ett etiskt och försvarbart sätt och att dessa ej vilseleds (Bryman och Bell, 2013). I praktiken innebär det till exempel att deltagarna ska få korrekt och sanningsenlig information, att samtyckande till deltagande ska inhämtas samt att deltagarna inte ska komma till skada (Bryman och Bell, 2013). I den här studien har vi därför i största möjliga utsträckning tagit hänsyn till Vetenskapsrådets riktlinjer rörande etisk forskning samt de etiska principer som presenteras i *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Vetenskapsrådet, 2017; Bryman och Bell, 2017). Vi har till exempel erbjudit samtliga deltagare anonymitet, framfört syftet med studien och informerat om frivilligt deltagande. Därutöver har också samtycke inhämtas innan inspelning av intervjuerna påbörjats.

### 3.7. Källkritiska hänsynstaganden

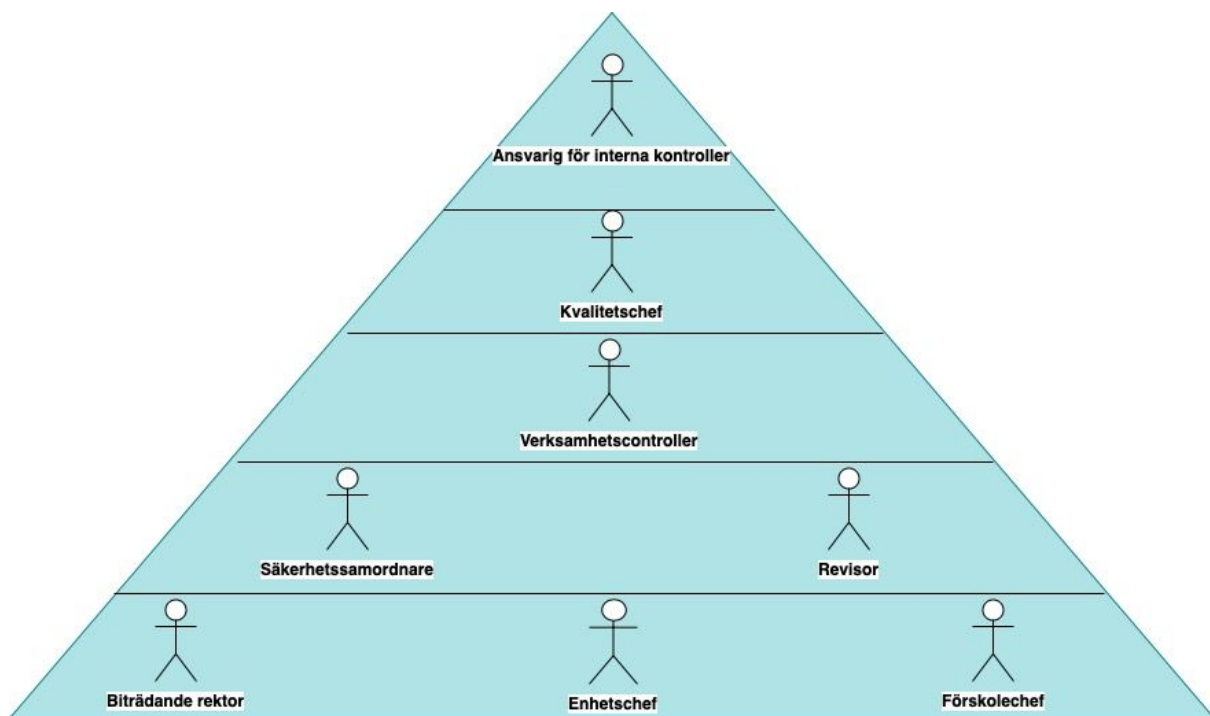
I denna studie har vi använt oss av både intervjuer, vetenskapliga artiklar och tryckt material såsom böcker, för att besvara vår forskningsfråga. I undantagsfall har även vissa elektroniska källor använts när det ansetts berättigat eller nödvändigt, till exempel *Stockholm.se* för att inhämta en förståelse för stadens övergripande arbete och funktion inför stående intervjuer. Vi har även i denna bedömning kommit fram till att dessa kan anses trovärdiga med hjälp av kritisk granskning. Bryman och Bell (2013) betonar också vikten av att kritiskt förhålla sig till den teori som samlas in för att kunna bedriva och utveckla en självständig forskning. Det handlar till exempel om att försäkra sig om att de källor som har använts är tillförlitliga (Bryman och Bell, 2013). I vår studie har vi därför främst använt oss av vetenskapliga artiklar som dels är författade inom ett rimligt tidsspann, dels publicerade i erkända akademiska tidskrifter. Därutöver har även samtliga intervjuer transkriberats för att ytterligare öka studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

### 3.8. Studiens kvalitetsmått

I den här studien har vi utgått ifrån trovärdighetskriterier och äkthet enligt Bryman och Bell (2017). Vi har tillämpat trovärdighetskriteriet tillförlitlighet genom att vi under studiens gång har hållit oss inom ramarna för uppsatsens frågeställning och syfte. Vi har dock inte lämnat materialet till respondenterna i efterhand för korrigerande och validering, som Bryman och Bell (2017) föreslår. Detta på grund av tidsbrist å respondenternas sida som föredrog att tacka nej till återlämningen när vi frågade, då det är valår och arbetet med budgeten för 2018 och den nya verksamhetsplanen för 2019 tar mycket tid. Därför har vi istället tagit hjälp av seminarietillfällen för opponering och kritik samt utnyttjat de handledningstimmar som erbjudits.

Vad gäller överförbarhet handlar det om att det som ska studeras ska kunna överföras till en annan situation och till andra objekt (Bryman och Bell, 2017). Vi tror att resultatets överförbarhet till andra organisationer är ganska hög, eftersom studien syftar på att undersöka hur riskkommunikation sker mellan olika verksamhetsnivåer inom Stockholms stad, (se figur 3). På så vis blir studien mer nyanserad och därigenom ökar chansen att den kan överföras till andra organisationer som innefattar flera verksamheter med olika nivåer.

Pålitlighet säkerställer vidare att materialet uppnår trovärdighet, vilket sker genom kritisk granskning (Bryman och Bell, 2017). I vår studie har vi varit källkritiska och använt oss av pålitliga vetenskapliga artiklar som har granskats och godkänts. Därför kan pålitligheten i vår studie och det presenterade resultatet anses vara relativt hög. Vidare gjorde vi vårt bästa för att undvika personliga värderingar och en bristande objektivitet i undersökningen. Respondenternas berättelser är således korrekt återgivna och citaten ordagranna. Denna process kallas enligt Bryman och Bell (2017) för konfirmering.



**Figur 3:** Modell över de olika intervjuade nivåerna

Förutom trovärdighetskriterier finns det äkthet som handlar om att studien bör ge en rättvis bild av det som har studerats (Bryman och Bell, 2017). Vår undersökning har återspeglat empirin och analysen liksom alla som har intervjuats reellt. Vi har också sökt respondenter på samtliga nivåer för att skapa oss en bredare uppfattning om riskhanteringsverktyg och hur kommunikationen på de olika nivåerna fungerar, vilket möjliggör en mer nyanserad studie. Därför anser vi att vår studie tillhandahåller äkthet.

## 4. Empiri

### 4.1. Intervjuer

I denna studie har följande åtta respondenter från Stockholms stad deltagit:

Ansvarig för interna kontroller	Stadsledningskontoret
Kvalitetschef	Stadsdelsförvaltning
Verksamhetscontroller	Stadsdelsförvaltning
Säkerhetssamordnare	Fackförvaltning
Revisor	Revisionskontoret
Förskolechef	Förskola
Enhetschef	Kostenhet
Biträdande rektor	Grundsärskola

### 4.2. Riskmatrisen

Riskmatrisen är ett interaktivt samtal mellan chefen och medarbetarna, då dessa tillsammans sitter i grupp och kommunicerar riskerna genom att titta på aktuella processer och vilka av verksamhetens mål som de träffas av. Sedan identifieras, bedöms, utvärderas och kvantifieras riskerna subjektivt beroende på sannolikhet och konsekvens. Den ansvarige för interna kontroller avspeglar det med ett konkret exempel:

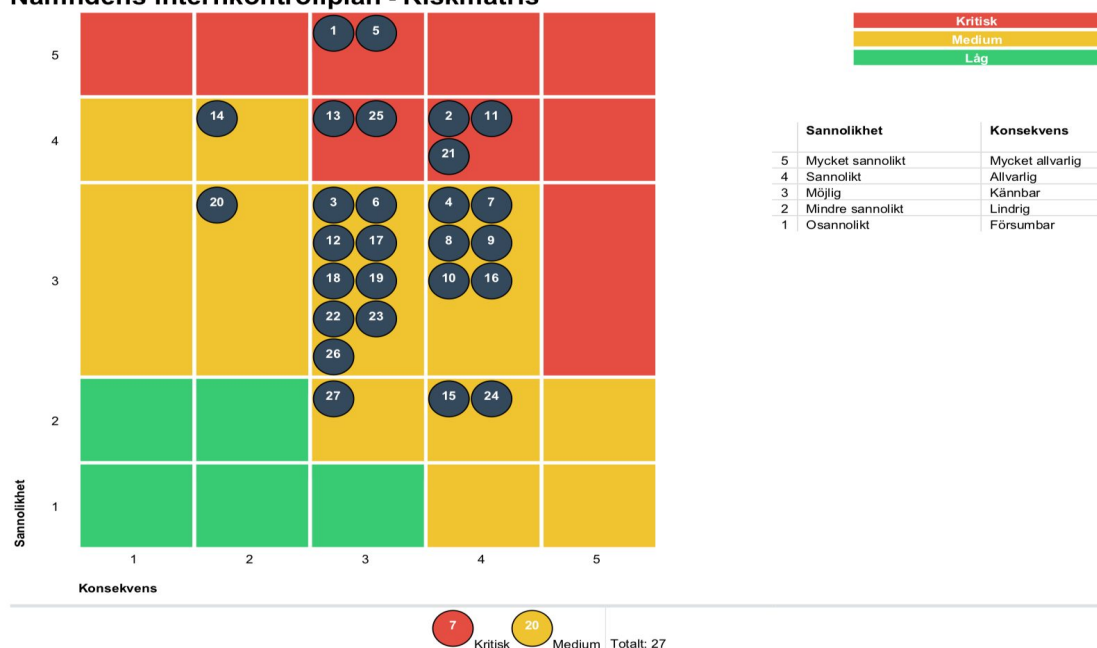
*...säg en förskola, då sitter förskollärare i grupp och pratar om vad de har för processer [...] Sedan tittar man på om man har några verksamhetsmål som man träffas av. Nu är förskolan väldigt långt nere, men någonting kan dom ha. Då får dom reda på det av sin avdelningschef [...] Var uppmärksamma på mat leveranserna, följer vi lagen om offentlig upphandling? Inköpen görs inom ramavtalen inom offentlig upphandling! Vad är då sannolikheten att man hamnar utanför ramavtalen? Jo, det är tre (möjligt), eller kännbar tre (konsekvens). Det blir nio [...] vi identifierar en åtgärd..*

Ansvarig för interna kontroller, kvalitetschefen, verksamhetscontroller och säkerhetssamordnare beskriver vidare hur riskerna utvärderas under olika diskussioner för att öka tydligheten i riskbedömningar. Om en risk värderas till 12 så måste den ingå i internkontrollplanen samt rapporteras till nämnden. Detta eftersom risken då anses vara hög, formaliserad och allvarlig. Uppnås 9 i skalan behöver en åtgärd för risken istället identifieras,

vilket görs av förvaltningen. Värderas risken till 1-8 behöver inte någon särskilt åtgärd vidtas. Detta eftersom sådana risker anses vara ganska låga och får accepteras. Därefter tas riskerna in i ILS systemet som definieras av våra respondenter som: *Ett integrerat ledningssystem för förvaltning och uppföljning, det systemet har ett hjälpverktyg som kallas för ILS kommunicerbar webben och används bara av alla specialister och ansvariga chefer i Stockholms stad.* Enhetschefen och biträdande rektor är bland annat tacksamma för ILS eftersom i systemet allt står tydlig med all krävande instruktioner då blir det enklare att prata med medarbetarna eftersom det visar sig vara positivt för dem med minimering av arbetsuppgifternas komplexitet.

Riskerna förs sedan in i en matris i systemet beroende av risknivå enligt följande färgtema: röd (12), orange (9) och grön (1-8). Alla respondenter beskriver att ILS systemet och matrisen i det kräver en ständig kommunikationsprocess, som kvalitetschefen förklarade: *man måste jobba i en bred grupp, och speciellt nära de som drabbas mest av risken, för att kunna bedöma riskerna och tillämpa en process åt varje, annars skulle tydligheten tappas och varje person kommer att uppskatta risk behandlingen på ett annorlunda sätt.*

**Nämndens internkontrollplan - Riskmatris**



**Figur 4: Stockholms stads riskmatris (Insyn Sverige, 2018)**

Riskmatrisen anses både ha för- och nackdelar inom ramarna för komplexitet och tydlighet, även om riskmatrisen används i varierande utsträckning av verksamheterna beroende på hur användbar den är i varje nivå. Ansvarig för interna kontroller och revisorn anser exempelvis att riskmatrisen är fördelaktig eftersom den är visuell: *... då kan man se direkt och urskilja mellan röda allvarliga risker och gröna accepterade risker*, medan kvalitetschefen och säkerhetssamordnare berättar att fördelen med matrisen är att processen görs kontinuerlig och att kommunikationen sker öppet: *Man delar sina ideer med andra för att skapa bättre*

*förståelse och man vågar säga fel. Ett par respondenterna anser dock att matrisen kan uppfattas som onödigt krånglig, på grund av den subjektiva riskvärderingen. Kvalitetschefen berättade vidare att : i matrisen sker allt tekniskt, vilket leder till att folk kanske förlorar fokuset på det som är viktigt på grund av vissa kvantifierbara räkningar.*

Den ansvarige för interna kontroller, kvalitetschefen, säkerhetssamordnaren och revisorn är ändå eniga om att riskmatrisen utgör grunden för väsentlighets- och riskanalysen, då en i riskanalysprocessen utgår ifrån specifika risker som sedan beroende på nivå förs in i matrisen. Däremot anser verksamhetscontroller, förskolechefen och enhetschefen att matrisen inte används så effektivt under det dagliga arbetet, istället sker riskanalysen dagligen även om inte alla risker dokumenteras. Samtidigt anser säkerhetssamordnare att trots att riskmatrisen är pedagogisk så säger den inte så mycket för att tydliggöra hur riskerna ska hanteras: *Det som är viktigt är utmaningen att få verksamheten att förstå att det här har vi pratat om, det här är allvarligt, det här behöver vi göra någonting åt.* Den här synen delades dock inte av alla respondenter, biträdande rektorn för grundsärskolan berättade exempelvis : *...Vi har i vår skola valt att använda oss av riskmatrisen när riskområdet är komplext eftersom matrisen är konkret och underlättar den direkta presentationen under arbetsplatsträffar.*

### **4.3. Interna kontroller**

Stockholms stad består av många olika verksamheter, varav alla i någon mån behöver förhålla sig till interna kontroller. Enligt den ansvarige för interna kontroller vid Stockholms stad definieras internkontroll som *en pågående process* och med process avses enligt respondent *ett strukturerat arbetssätt*. Syftet är att utifrån kommunallagens komplexa bestämmelser åstadkomma en gemensam, något förenklad definition som samtliga av stadens verksamheter kan förhålla sig till och tillämpa i praktiken. Den ansvarige för interna kontroller menar vidare på att det är rutinbeskrivningar, riktlinjer, lagar och föreskrifter som bygger upp denna process och berättar att *...också hur folk är mot varandra är internkontroll, mellan chefer exempelvis*. Det är således flera olika moment som berörs av interna kontroller och den ansvarige för interna kontroller och kvalitetschefen beskriver att de på Stockholms stad ser de på interna kontroller som ett paraply som ska fånga upp alla dessa delar och risker.

Stadsledningskontoret ansvarar sedan för att komma med normativa anvisningar utifrån stadens definition av internkontroll. Men det är inte alla processer som är obligatoriska och nämnderna får själva ta fram de risker som berör förvaltningarnas verksamheter, förutsatt att dessa kan kopplas till Stockholms stads 26 olika verksamhetsmål (som är gemensamma för hela staden). Verksamhetscontroller förklarar att denna process kan skilja sig åt: *Hur vi lägger upp själva strukturen för att skapa tydligheten och anpassa efter verksamheten, där kan det ju se olika ut i olika stadsdelar*. Nämnderna är dock ansvariga för att upprätta lokala och specifika system för interna kontroller, vilka gäller för den egna verksamheten och de ska varje år bedöma om internkontrollen har varit tillräcklig eller med andra ord tydliga och lätt att följa med effektiva resultat. På så vis blir det möjligt att följa upp hur arbetet har fortlöpt

under perioden och kontrollera om nödvändiga åtgärder har vidtagits för att minimera riskerna som har identifierats av förvaltningarna. Vad gäller COSO-modellen så råder det lite delade meningar om huruvida modellen används, men ramverket kallas i alla fall inte för COSO inom Stockholms stad då de flesta respondenterna beskrev att de använder sig av själva modellens riktlinjer men de inte direkt kallar dem för COSO komponenter eftersom ordet i sig verkar vara otillräckligt tydlig och komplex att uppfattas speciellt för medarbetarna då föredrar de istället att kalla varje verktyg för sig med sitt namn. Såsom den ansvarige för interna kontroller tydliggjorde *COSO är ju grunden, ideén bakom interna kontroller. Men vi gillar inte att kalla det COSO [...]COSO finns ju där, eftersom den är så dominerande som idé.*

Det finns även ett kontrollorgan, revisorerna, som in sin tur gör en riskanalys och granskar kommunfullmäktiges interna kontroller. Revisorerna arbetar bland annat för att säkerställa att det finns en plan för uppföljning av de olika verksamheterna och riskerna och att rutinerna som uppges av kommunfullmäktige följs och efterlevs. Revisorn berättade att denna process inte är helt oproblematiskt:

*Det finns ett problem med interna kontroller som sagt enligt mig, att cheferna inte riktigt förstår vad interna kontroller är fast att det är en huvuddel av deras ansvar, och det märker man direkt. Interna kontroller ska vara ett levande dokument, löpande under året, inte bara i slutet av året och de flesta eller egentligen alla brukar inte göra det.*

Såsom säkerhetssamordnare som inte heller hade goda kunskaper med interna kontroller för att kunna besvara samtliga gällande frågor vi var ute efter. Därför är det även viktigt att definiera tydligt vem som gör vad och vem som är ansvarig för vad, såsom den ansvarige för interna kontroller förklarar: *Roller är jätteviktigt. Att man talar om vad alla gör [...] så att det inte hamnar mellan stolarna. Därför är det jätteviktigt att man är tydlig när man pratar om ansvar och roller.* För att internkontrollen ska fungera behöver snarare ansvarsfördelningen vara enkel att förstå. På så vis kan stadsledningskontoret och de övriga verksamheterna undvika att risker missas eller inte följs upp. Här instämmer även förskolechef och enhetschefen, som betonar att medarbetarna måste förstå vad interna kontroller innebär direkt utan komplexitet för att kunna rätt utföra sina arbetsuppgifter, förskolechefen exemplifierade exempelvis: *De som jobbar i köket har otroligt mycket och följa varje dag, man måste ha temperatur på maten, minst 60 grader när man serverar osv. De får kontroll från miljöförvaltningen så de måste kunna alla dessa rutiner.*

Den ansvarige för interna kontroller vid Stockholms stad förtydligade ansvarsfördelningen: *Det är allas ansvar, att alla är delaktiga, så säger lagen också, inte bara chefs ansvar.* Kvalitetschefen menade på liknande sätt att kommunikation är viktigt vid utkrävande av ansvar, men betonade snarare att fokuset inte bör ligga på själva ordalydelsen utan på den praktiska innebörden: *Det som är viktigt är att de vet och förstår tydligt vad som ska göras,*



*vilka rutiner som gäller, vilka risker som finns. Med de åsyftades här medarbetarna på de olika verksamheterna, att alla är införstådda i sina roller samt medvetna om sitt ansvar och vad som behöver göras. Respondenter på lägre nivå nämnde även att de främst arbetar utifrån egna kontroller för att göra det ännu enklare för medarbetarna, såsom biträdande rektorn: ...vi hanterar flertal områden, där krävs egna kontroller såsom kemikaliehantering, medicin fördelning enligt exempelvis elevers utagerande beteende.*

#### **4.4. Väsentlighets- och riskanalysen**

Väsentlighets- och riskanalysen (VoR analys i Stockholm stad) är en av huvudbeståndsdelarna inom den interna kontrollen och av betydande vikt för att uppnå en gedigen riskvärdering inom de offentliga organisationerna. Riskanalysen i Stockholms stad utförs i alla sammanhang för att förebygga oönskade händelser och för att kommunfullmäktiges mål realiseras oavsett om riskerna dokumenteras vidare eller ej men riskanalysen är ett kontinuerligt arbetssätt inom alla verksamheter. En nuvarande riskanalys kan även innehålla risker från föregående året men dess riskernas väsentlighet och komplexitet kan åtskiljas beroende på dess aktuella påverkan för nuvarande året som säkerhetssamordnare förklarar:

*Risker som kommer tillbaka i år är inte strukturerade, analyserade och dokumenterade på samma sätt som dom blir i år. Så vi kan inte se någon trend där, om de ökar eller minskar, så värdena som sätts får inte samma innebörd.*

Kommunikationen anses vidare vara viktig för en välfungerande väsentlighets- och riskanalys i ILS systemet eftersom alla nivåer måste vara lika delaktiga i processen för att informationsflödet ska bli korrekt och förståeligt. Som den ansvarige för interna kontroller förklarar: *Det är ett gemensamt uppdrag att identifiera riskerna i riskanalysen och prioritera de genom en interaktiv kommunikation neråt och uppåt.* Något som förtydligas även av kvalitetschefen som anser att en bred kommunikation skapar en ännu effektivare riskanalys: *en kommunikationsprocess krävs vid väsentlighets och- riskanalysprocess eftersom alla medarbetare har olika bakgrunder och olika utbildningar, därför är det viktigt att ha någon sorts tydlighet och interaktiv diskussion.* Verksamhetscontroller, förskolechefen, enhetschefen och biträdande rektorn anser däremot att det är inte själva kommunikationen som effektiviserar riskanalysprocessen utan snarare kompetenserna hos medarbetarna som effektiviserar och underlättar riskanalysprocessen. Enhetschefen betonade även att det inte sker någon kommunikation alls under riskanalysprocessen mellan cheferna och medarbetarna, eftersom det bara är enhetschefen och biträdande chefen som genomför analysen i kostenheten.

Alla våra respondenter beskriver även riskanalysen som en process där olika risker inom organisationen identifieras och bedöms utifrån sannolikhets- och konsekvensnivå. Dessa risker får sedan en poäng på en skala. Själva skalan skiljer sig åt något, den ansvarige för

interna kontroller, kvalitetschefen och verksamhetscontroller använder sig av 1-5 medan säkerhetssamordnare, revisorn och enhetschefen använder sig av 1-4. Dessa poäng multipliceras sedan för att generera en tydlig risknivå som hamnar i riskmatrisen i ILS systemet. Dock krävs inte alltid att dessa steg för riskhanteringsprocessen ska ske i ordning utan man kan hoppa över vissa steg ifall exempelvis en risk som är nog mindre komplicerad tas från föregående år såsom verksamhetscontroller, säkerhetssamordnare och enhetschefen påpekar.

Den offentliga sektorn utsätts vidare för olika typer av externa och interna risker varierade i svårigheten. Den ansvarige för interna kontroller och revisorn nämner exempelvis finansiella risker, såsom oegentligheter och redovisningsfel. Andra vanligt förekommande risker för förvaltningarna är enligt kvalitetschefen, verksamhetscontroller och säkerhetssamordnare av extern karaktär, såsom ny lagstiftning som påverkar arbetssättet. Förskolechefen, enhetschefen och biträdande rektorn ansåg dock att lagförändringar inte innebär någon större problematik eftersom respondenterna har tillräcklig information om hur de ska hantera situationen samt förbereder sina medarbetare genom dagliga möten. På frågan om vilka risker som uppkommer mest frekvent inom den offentliga sektorn i jämförelse med den privata svarade de flesta respondenterna *förtroendeskada*. Detta eftersom de offentliga verksamheterna arbetar med att skapa värde för medborgarna, varför en förtroendeskada skulle kunna få oerhörda konsekvenser. Kvalitetschefen och revisorn berättar även att personalkostnader är en annan risk, exempelvis nyanställda som inte hunnit få utbildning.

Fortsättningsvis finns det ingen lagstiftad väsentlighetsnivå för risker vad gäller Stockholms stad. Däremot anser några respondenter att de risker som ligger mellan 1-8 kan anses vara acceptabla. När riskerna har identifierats är nästa steg att formulera åtgärder för varje risk. Olika åtgärder finns och vilken åtgärd som vidtas beror på vilken typ av risk som har identifierats. Exempelvis behandlas finansiella risker på ett helt annat sätt än icke finansiella, såsom kvalitetschefen beskriver:

*...vissa saker är enklare att kontrollera men återkommer ständigt, exempelvis redovisningsrisker, tittas alltid på moms kontroll, kan inte riktigt stoppa risker i den. Strategiska finansiella risker som är inte så lätta att kontrolleras, exempelvis risken att vi behöver nya lokaler eftersom de växer ständigt och lokalhyran ökar ständigt, men vi har inget råd med eftersom vi får inget bidrag. Olika åtgärder för risker skiljer sig beroende på vilket område och definiering av risken.*

Den ansvarige för interna kontroller, verksamhetscontroller och revisorn förklarar vidare att varje enhet är skyldig att skapa en riskanalys, vilken enheten själv får formulera. Såsom betonas av biträdande rektorn som beskriver att de kallar stegen för riskanalysen på ett annorlunda sätt men de egentligen syftar på samma resultat: *Vi definierar processen som ett pågående arbete utifrån leden 1) Observation, 2) analys, 3) åtgärd 4) uppföljning*. Riskanalysen sker ofta genom en interaktiv kommunikation mellan cheferna och

medarbetarna om vilka risker är mest kritiska för att minska komplexiteten och för att försöka skapa ett gemensamt språk för effektivare riskhanteringsprocess.

#### 4.5. Information och kommunikation

Hur man arbetar konkret med kommunikation och riskhantering verkar skilja sig något åt mellan de olika nivåerna i Stockholm stad. Flera respondenter nämner till exempel arbetsplatsträffar och enhetsmöten. En annan kommunikationskanal som används är mejlkonversationer. Säkerhetssamordnaren på en av förvaltningarna förklarar att en bidragande orsak till detta är att inte alla medarbetare arbetar på kontor, utan ofta är ute i verksamheterna. Därför blir det mer effektivt att använda sig av mejl eller telefonsamtal. Däremot anser förskolechefen och enhetschefen att mejl är ett ineffektivt verktyg för att sprida information, eftersom inte alla medarbetare använder sig av datorer och då är det bättre med kontinuerliga möten. Enligt den ansvarige för interna kontroller brukar Stockholms stad även anordna olika workshops med representanter från stadens verksamheter, vilka bjuds in för att diskutera och utbyta erfarenheter kring riskhantering. Sedan varje chef tar informationen ner på sitt sätt till den egna verksamheten för att föra den diskussionen om riskerna och hur de ska hanteras till medarbetarna för att minska komplexiteten. *Det är ett gemensamt arbete att identifiera riskerna genom möten mellan medarbetarna och cheferna.*

Den ansvarige för interna kontroller förklarade också att ILS-systemet kan ses som en kommunikationskanal och förmedlare av information, vilket några respondenter inte höll med om eftersom många medarbetare inte använder sig av systemet. Förskolechefen på enhetsnivå förklarade exempelvis att medarbetarna ej använder ILS utan att det främst handlar om arbetsplatsmöten: *..vi haft pedagog möte då alla var involverade, vad de tycker att vi bör ta med från gamla verksamhetsplan, och vad borde vi ta bort och vilka arbetsätt som har varit mest framgångsrika. Sedan skriver jag ett nytt förslag som vi alla jobbar med tillsammans.* Det verkar bland annat skilja sig åt beroende på verksamhet och nivå.

Kvalitetschefen antydde även att ILS kanske inte är den mest effektiv kommunikationskanalen: *Det är egentligen väldigt få som tittar i ILS-systemet, därför finns det kommunikation mellan alla nivåer...* Det verkar med andra ord finnas en fördel i att utnyttja flera kommunikationskanaler för att förmedla och kommunicera information om riskhantering, såsom biträdande rektorn beskrev: *risk inventering är ett ständigt pågående moment i verksamhetens olika nivåer och definierade risker kommuniceras via diverse olika kanaler såsom mejl, rektorsmöte, utvecklingsgrupper.* Revisorn beskrev dock att ILS systemet ändå kan vara bra för uppföljning och insamling av information.

Vad gäller hur riskerna kommuniceras antydde kvalitetschefen att detta är något som först sker nedströms: *Kommunikation funkar från ledarens sida som kommunicerar med sina medarbetare, alla pratar ihop. Men varje ledare tar det ner på sitt sätt i den egna verksamheten för att föra det vidare till medarbetarna..., snarare från chefsnivå till*

medarbetarnivå. Den ansvarige för interna kontroller betonade samtidigt att *...det är ett gemensamt uppdrag att identifiera risker, prioritera genom kommunikation neråt och uppåt.* Däremot anser de på lägre nivå såsom förskolechefen att kommunikationen sker uppströms: *Vi försöker jobba lite från andra hållet, att när vi tar fram risker så de som är med barnen ska gå runt och titta, eftersom jag exempelvis som rektor jobbar strategiskt och kommer inte att kunna formulera och komma på rätta risker liksom de själva gör.* Medan enhetschefen i kostenheten anser att kommunikationen sker nedströms eftersom det viktiga för medarbetarna att de förstår vad de gör och varför de gör det sedan är det enhetschefens och biträdande chefens ansvar att följa upp och granska hur arbetet går till.

Fortsättningsvis verkar olika roller innebära ett skilt ansvar vad gäller den information som förmedlas, även om huvudsyftet är att samtliga medarbetare och chefer ska vara medvetna om vad som gäller. Den ansvarige för interna kontroller tydliggjorde dock att: *...är mottagaren inte intresserad, då loggar inte mottagaren in i ILS och tittar,* och berättar fortsättningsvis att det gäller att *man också söker information eller att man vill ta emot kommunikationen.* Kvalitetschefen berättade även att: *Kommunikation kan också vara en risk på grund av missförstånd av information eller på grund av tidsbrist...* Den ansvarige för interna kontroller och kvalitetschefen tydliggjorde här snarare några konflikter och kommunikationsproblem som kan uppstå, bland annat att informationen som förmedlas via ILS inte når ut som tänkt eller planerad. Säkerhetssamordnaren betonade istället en annan risk med ILS systemet; *...risken blir att det bara blir en avrapportering i ett system. Man bara tankar in informationen, så stannar den där.* Med andra ord resonerade respondenterna lite olika kring problematiken med kommunikation och ILS.

Säkerhetssamordnaren förklarade vidare hur dennes förvaltning arbetar med att effektivisera riskhanteringsarbete genom kommunikation: *att lyfta upp det så högt som möjligt i ledningen är ett sätt, annars kan det bli för långt ner på en tjänstemans bord, att bara schablonmässigt göra riskanalys.* Så även om delaktighet beskrivs som något viktigt, verkar respondenterna ändå inte helt överens om vilken metod som bäst åstadkommer en effektiv riskhantering vad gäller delegeringen av ansvar. Vissa menar såsom kvalitetschefen, att det är viktigt att diskutera risker redan på verksamhetsnivå, medan andra påpekar likt säkerhetssamordnaren att det finns en risk med att ålägga för mycket ansvar på enhetsnivå och att det är kritiskt att även ledningen uppmärksammar vilka risker som behöver åtgärdas även på lägre nivå. Detta för att kunna arbeta förebyggande och mer effektivt.

Avslutningsvis framförde många respondenter att det även är viktigt hur informationen förmedlas och att det finns en tydlighet i vad som kommuniceras. Eftersom inläsning av information kan se olika ut beroende på vem som är mottagare och tolkar informationen var det här något som ibland upplevdes komplext och kommunikation sågs därför som en utmaning. Förskolechefen berättade exempelvis att det kunde gälla kommunikation av ny lagstiftning till medarbetarna och att det är viktigt att vara tydlig så att medarbetarna förstår informationen. Verksamhetscontrollern påpekade också på att det kunde vara nödvändigt

med en omformulering för att möjliggöra en förståelse av informationen på samtliga nivåer:  
*Det viktiga, när det handlar om kommunikation, är ju den som sker på enhetsnivå. Det är intressant att veta vad betyder det här för oss, på vår enhet.*

## 5. Analys

### 5.1. Riskverktygens användning i Stockholms stad

Respondenterna inser vikten av riskhanteringen (Hopkin, 2018) och betonar att riskhanteringen erbjuder ett integrerat tillvägagångssätt för utvärdering, kontroll och uppföljning av risker inom den offentliga sektorn. Vad gäller riskmatrisen är de flesta respondenterna eniga om att matrisen utgör ett enkelt och kommunicerbart verktyg som bidrar till en gemensam förståelse och underlättar riskkomplexitet kvalitativt och kvantitativt för de olika nivåerna (Mitterhofers och Jørgensens, 2016). Som Themsen och Skærbæk (2018) skriver, riskmatrisen är visuell och tydlig eftersom den är symmetrisk. Däremot problematiseras riskmatrisen till viss del. Respondenterna som tillhör den högsta nivån betonar exempelvis att riskmatrisen är ett dagligt verktyg som kan används vid möten och diskussioner med medarbetarna, medan respondenterna som befinner sig på en lägre nivå anser att riskmatrisen är mindre användbar dagligen, vilket är motsatsen till Themsen och Skærbæk (2018) påstående. Men hur själva användandet av matrisen stegvis sker vid riskhanteringsprocess är svaren mest i likhet med Mitterhofers och Jørgensens (2016) studie.

Vad gäller interna kontroller så är de ett arbetssätt som gäller alla avdelningar såsom påpekas av Carrington (2014) och måste involvera alla medarbetare som utför arbetsuppgifter såsom Haglund, Sturesson och Svensson (2005) tyder på. Dock finns det vissa skillnader beroende på nivån, till exempel använder ofta enheterna egna kontroller utöver de som förordas från högre nivå och som krävs för att uppnå kommunfullmäktigemålen för att smidigare och enklare hantera det dagliga arbetet och förtydliggöra för medarbetarna hur rutiner och riktlinjer ska behärskas. Precis som Carrington (2014) menar flera av respondenterna på att interna kontroller är ett styrverktyg och kan beskrivas som en process och de flesta förklarar att Stockholms stad inte använder sig direkt av COSO modellen, men även COSO (2013) definierar interna kontroller som en process.

Till skillnad från Adam, Fernando och Golubeva (2015) så har nästan ingen respondent kritiserat de interna kontrollerna, utan många respondenter berättar istället att staden har en gemensam definition, riktlinjer och lagar att förhålla sig till, vilket underlättar riskhanteringen och undviker större potentiella problem mellan teoretiska och praktiska jobb. Emellertid var revisorn något mer kritisk och framförde att inte alla chefer är medvetna om vad interna kontroller egentligen innebär i praktiken. I likhet med Rae och Subramaniam (2008) resultat menade respondenten på att cheferna kanske därför behöver mer utbildning för att vidare föra utbildningen till medarbetare och på så viss resulterar på ett samverkat arbete och i ännu effektivare interna kontrollens genomförande.

Återkommande i våra intervjuer är även samtal om att riskanalysen är en obligatorisk uppgift inom Stockholms stad. Den genomförs dagligen och dokumenteras en gång om året för att

kunna fastställa en internkontrollplan i ILS. Respondenter arbetar aktivt för att uppnå effektivitet vid identifiering och hantering av riskerna i syfte att minimera dem. Enligt vissa respondenter så följer riskanalysprocessen Moellers (2007) fyra stegs process: identifiering av risker, uppskattning av deras betydelse, bedömning av sannolikhet och frekvens samt övervägande av vilka åtgärder som måste vidtas. De resterande respondenterna, och speciellt de som tillhör den lägre nivån såsom enhetschefen och säkerhetssamordnare, följer dock inte Moellers (2007) riskanalysprocess stegvis. Istället betonas att det finns vissa risker som kan tas med från föregående år och som är enklare att hantera och behöver ej genomgå hela processen. Samtidigt har heller inte alla respondenter en skala mellan 1-5 för bedömning av risknivån, såsom Moeller (2007) föreskriver, utan använder en skala mellan 1-4. Detta skiljer sig åt beroende på verksamheten.

Stockholms stad använder vidare inte någon generell toleransnivå för risker eller någon acceptabel väsentlighetsnivå, till skillnad från det Carrington (2014) betonade. Istället anser en del av respondenterna att de risker som bedöms vara lägre än 9 kan levas med och accepteras. Respondenterna definierar även begreppet risk som Haglund, Sturesson och Svensson (2005) en oönskad händelse som kan förhindra dem att nå upp till de kommunfullmäktigemålen. Det kan exempelvis röra sig om otillbörlig användning av Stockholms stads resurser. De flesta respondenterna anser också att riskerna som deras verksamhet utsätts för främst är av extern karaktär, såsom ny lagstiftning. Något som kan resultera i strategiförändringar i verksamheten, vilket kan även göra medarbetarna på de olika nivåerna osäkra på hur riskhanteringsarbete ska egentligen genomföras (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005). En del respondenter påpekade även att finansiella risker kan leda till en ineffektiv riskhantering. Detta eftersom som den ansvarige för interna kontroller påpekade att den offentliga sektorn är beroende av skatteintäkter (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005).

Det finns två tillvägagångssätt för riskanalysen inom Stockholms stad, vilket som väljs beror på respondentens nivå som återfinns i metoddelen (Hopkin, 2018). Det uppstår generellt inga konflikter mellan top-down och bottom-up bedömningen enligt respondenterna, snarare handlar det om arbetssättet på nivåerna. Enligt flera respondenter sker exempelvis bedömningen av risker både av styrelsen och med inblandning av den egna avdelningen och medarbetarna. Hos kostenheten tillämpades däremot bara top-down tillvägagångssättet eftersom enhetschefen involverar inte medarbetarna i riskanalysprocessen. Istället sker den i samråd med biträdande chefen och baseras på observationer av det dagliga arbetet. Förskolechefen använder sig dock istället av bottom-up mest. Detta eftersom enligt henne lärarna spenderar mest tid med barnen och därför de kan ju bättre värdera riskerna samt potentiella förslag för passande åtgärder.

## 5.2. Stockholms stads arbete med riskuppföljning

ILS systemet är ett webbaserat verktyg som samlar och följer upp all verksamhetsstyrning och används som ett led i arbetet med internkontrollen inom Stockholms stad. Kortfattat anser en del av respondenterna att systemet är ett kommunikationsverktyg som används för att minimera riskerna med fokus på dialog mellan de olika nivåerna inom organisationen (Integrerad styrning, 2008; Stockholms stad, 2018). Huvudsyftet är att generella mål som fattas av kommunfullmäktige ska kunna brytas ner till mindre enheter så att målen blir enklare att hantera, vilket enligt verksamhetscontrollern bidrar till att öka chansen att stadens verksamheter uppnår kommunfullmäktiges mål (Stadshuset, 2014). Vidare anses internkontrollen av respondenterna vara starkt kopplad till ILS-systemet. Detta eftersom det är i ILS systemet som all information om arbetet med riskerna sammanställs, förmedlas och följs upp.

Alla åtta respondenterna anser att kommunikationen är en utmaning för organisationen och är alltid en komplex process som kräver en ständig förbättring. Detta då cheferna måste överväga hur informationen och verksamhetsplanen i ILS systemet ska formuleras och tolkas, för att nå ut till alla medarbetare. Varje enhet upprättar vidare en verksamhetsbeskrivning där mål, internkontrollplan, riskanalys, processer, åtgärder och dylikt läggs in i ILS systemet efter godkännandet av tillhörande nämnd, vilka följs upp löpande under året. Materialet i själva systemet kommuniceras även mellan de olika cheferna eftersom alla tänker olika och värderar risk på ett annorlunda sätt såsom kvalitetschefen förklarade. Därför krävs en viss diskussion för att komma fram till en överensstämmelse, som sedan förs vidare genom kommunikationen till medarbetarna för att skapa en gemensam förståelse.

Uppföljning är en relaterad del till kommunikationen inom ILS i staden och sker genom rapportering varje år. I rapporten framgår hur respektive enhet klarar av sina mål, upprättar interna kontroller och riskanalysen. Ovanstående process som redogjorts av våra respondenter stämmer överens med rapporten om Integrerad styrning (2008), då ILS består av fem steg som återkommer i en årlig cykel som inleds med nuläges utredning, fastställa en strategisk plan och en långsiktig vision samt får politikernas och kommunfullmäktiges godkännande för samtliga benämnda planer, fjärde steget att samordna åtgärder beroende av de organisatoriska strukturerna samt aktiv samverkan mellan alla nivåer. Det sista steget är rapportering och utvärdering av både positiva och negativa händelser. Detta i syfte att skapa ett beslutsunderlag för åtgärder för nästföljande år.

När det gäller komplexiteten och tydligheten med ILS systemet framför vissa respondenter och speciellt de som sitter i den högsta nivån att den största utmaningen åligger enhetscheferna vad gäller kommunikationsprocessen och flödet av information till de praktiska verksamheterna. Problematiken ligger dock i att politikerna i kommunfullmäktige och stadsdelsnämnden fattar många styrmässiga beslut som därmed belastar organisationen och som kan vara komplexa att förstås för medarbetarna.



Utmaningen hos enhetscheferna och ledningen är snarare att föra ut de politiska besluten eller information i själva ILS systemet på ett passande sätt till medarbetarna för att riskarbetet ska utföras så effektivt som möjligt. Därför om chefen saknar goda kunskaper i kommunikation eller inte har goda relationer med sina medarbetare kan det leda till konflikter, eftersom missförstånd lätt uppstår såsom revisorn berättade. När informationen uppfattas vara alltför komplex av medarbetarna kan det resultera i att motivationen sjunker och att medarbetarna som ett resultat av den minskade motivationsnivån arbetar mindre effektivt och produktiv såsom Men (2014) resonerar om. Denna effekt kan dock motverkas enligt respondenterna om chefen är tillräckligt kunnig och lyckas engagera medarbetarna i riskhanteringsarbete så att de känner sig delaktiga. Ett led i att engagera medarbetarna kan vara just att se till att kommunikationen fungerar bra så att det är tydligt vem som ansvarar för vad och vilken roll medarbetarna har i det dagliga riskhanteringsarbete. På så vis kan en mer effektiv riskhantering uppnås såsom påpekas av Carrington (2014).

Majoriteten av respondenterna beskriver att de flesta enhetscheferna har goda kommunikationskanaler med sina medarbetare i Stockholms stad. Däremot kritiserar chefernas kunskaper av ett par respondenter som anser att det finns ett utbildningsgap hos många chefer, då de saknar förståelse för vad interna kontroller innebär och därför ibland för vidare en felaktig uppfattning till medarbetarna. Slutligen är uppföljning i staden grundläggande inom den offentliga verksamheten. Annars är det inte möjligt att veta om de interna kontrollerna, riskanalysen och riskmatrisen genomförs på ett effektivt och rätt sätt.

### **5.3. Kommunikation av risker inom Stockholms stad**

De flesta respondenter instämmer inte i Raes, Sands och Subramaniam (2017) resultat om att komponenten information och kommunikation är väsentlig och avgörande för en organisations möjlighet att åstadkomma en effektiv och väl fungerande riskhanteringsprocess. Verksamhetscontroller, enhetschefen och förskolechefen ansåg till exempel inte att det fanns en stark koppling mellan riskanalys och kommunikation. Därför kanske inte denna relation kan betraktas som grundläggande för att uppnå en effektiv riskanalysprocess och i förlängningen riskhantering utan snarare kompetenser och erfarenheter hos medverkare är som leder till en effektivare riskanalysprocess, ansåg de respondenterna. Å andra sidan var majoriteten av respondenterna ändå överens om att kommunikation har stor betydelse i riskarbete, vad gäller spridning av information mellan olika nivåer för att öka tydligheten i verksamheten, såsom Haglunds, Sturells och Svenssons (2005) studie föreslår.

Vikten ligger på flödet av tydlig information (Hayne och Free, 2014), exempelvis angående nya rutiner mellan de olika nivåerna inom verksamheten och detta är motsatsen till resultat av Guptas och Thomsons (2006) studie. De anser istället att information och kommunikation är ineffektivt eftersom det saknas en tydlighet i relationen mellan de olika nivåerna på grund av

otydliga anvisningar för hur jobbet ska genomföras. Respondenterna menar istället på att det finns sätt att arbeta runt detta, såsom möten, arbetsplatsträffar, ILS-systemet och mejlkonversationer - snarare olika kommunikationskanaler som kan användas för att sprida relevant information till berörda medarbetare och chefer i tid, oberoende av nivå tillhörighet såsom redogjordes i Crescenzos (2011) och Mens (2014) studie. Med det sagt lyfter ändå kvalitetschefen upp att det inte är omöjligt att den information som förmedlas kan bli föremål för misstolkning, vilket i sådana fall skulle innebära att komponenten istället motverkar en effektiv riskhantering och inte bidrar till en god informationsöverföring såsom Schoeneborn, Kuhn och Kärreman (2018) menar.

Vad gäller ansvarsfrågan betonade många respondenter likt Carrington (2014) att det är viktigt att alla är medvetna om sina roller och det ansvar som följer av dessa. Huruvida medarbetarna borde åläggas lika mycket ansvar som cheferna i det riskförebyggande arbetet var dock respondenter något oense om. Säkerhetssamordnare förklarade till exempel att den effektivaste vägen att gå var genom ledningen, medan den ansvarige för interna kontroller istället talade om den enskilde medarbetarens ansvar att hålla sig informerad och engagerad. Ingen respondent sträckte sig dock lika långt som Bennet et al. (2010) med ett uttryckligt resonemang om att kommunikation är särskilt viktigt för att förebygga risker inom just den offentliga sektorn, utan verkade snarare mena på att detta var relevant inom samtliga sektorer och att många risker, med bortseende av förtroendeskada, kunde påverka både privata och offentliga organisationer.

Angående vilka risker som kommuniceras kan efter intervjuerna konstateras att det inte, såsom Fischhoff (1995) resultat, finns en stor fara i att små risker inte fångas upp och kommuniceras, utan snarare att riskerna även om de fångas upp inte följs upp och arbetas med i lika hög grad om de hamnar i den gröna delen (lågt riskvärde) av matrisen i jämförelse med i den röda delen (högt riskvärde). Däremot framgick det att många respondenter i enlighet med Garnett och Pandy (2006) ansåg att kulturella bakgrunder, mål tvetydighet och stränga regler har en betydande negativ påverkan på internkommunikationen om de behärskas på ett fel sätt. Därför anser respondenterna att duktiga chefer som har goda kunskaper och tillhandahåller öppenheten, trivsheten för sina medarbetarna kan öka interaktiviteten i internkommunikationen oavsett storleken, lagar eller bakgrunder. Av de olika kommunikationskanaler i staden visade sig bland annat möten (ansikte mot ansikte) vara den mest populära kommunikationskanalen såsom Crescenzo (2011) och Men (2014) resultat påvisar. Detta trots att några respondenter anmärkte att detta kunde vara svårt att få till reellt i och med att inte alla har kontorsarbete. Därför anser en viss del av respondenterna att mejler kan ibland vara ännu mer praktiskt om jobbet utförs mest utanför ramarna för själva verksamheten såsom Men (2014) studie även betonar.

## 6. Resultat

Resultatet av vår studie visar på att kommunikationsprocessen skiljer sig åt mellan de olika verksamhetsnivåerna i Stockholms stad, något som uppenbarligen beror på att de olika riskhanteringsverktygen inte värderas likadant av respondenterna samt inte används i lika stor utsträckning av respondenterna. Nivåtillhörighet verkar således i någon mån vara avgörande för hur cheferna i staden förhåller sig till och tillämpar verktygen. Detta gällde exempelvis riskmatrisen som samtidigt som den ansågs visuell och tydlig kunde uppfattas som något förenklad och därför inte alltid så användbar av vissa respondenterna från de lägre nivåerna, medan några respondenter från högre nivå såsom den biträdande chefen istället lyfte matrisens betydelse för vissa större och mer komplexa risker.

Desto fler respondenter betonade dock arbetet med väsentlighets- och riskanalysen och hur denna utgör grunden för den information som sedan läggs in i ILS systemet och så småningom resulterar i en riskmatris. Samtidigt visade det sig att inte alla på enhetsnivå dagligen använder sig av ILS systemet och dokumenterar samtliga risker, vilket bland annat beror på att systemet tidigare inte varit obligatoriskt eller tillgängligt för alla verksamheter i staden. Något som föranlett en skillnad i kunskapsnivå, såsom förskolechefen tydliggjorde. Vissa respondenter, särskilt de som tillhör den lägre nivån, använder heller inte interna kontroller som givits av förvaltningen utan formulerar istället om dessa riktlinjer till rutiner som ska passa den egen verksamhet, för att rutinerna på så vis tydligt ska kunna förstås och utförs av medarbetarna.

Resultaten av vår studie visar vidare på att varje chefsnivå har sitt sätt att kommunicera med sina medarbetare vilket skiljer sig åt mellan de olika respondenterna beroende på arbets sättet. Exempelvis utelämnar enhetschefen helt och hållet kommunikationen med medarbetarna eftersom hen anser att det viktigaste är att de tilldelas tydlig information om vad som krävs av dem och hur det ska göras. Förskolechefen tycker istället att det viktigaste är arbetsplatsträffar med medarbetarna (förskollärare) eftersom det är de som spenderar mest tid med barnen och därför bäst kan bedöma potentiella risker. Respondenterna som tillhör de högsta nivåerna bekräftar vidare att kommunikationsprocessen måste vara interaktivt både neråt och uppåt för att uppnå ett effektivt riskhanteringsarbete, uppföljningen av riskerna samt en minskning av komplexiteten.

Likt Hayne och Free (2014) framförde också respondenterna att det är vitalt att den information som förmedlas kommuniceras på ett tydligt sätt inom alla nivåer i organisationen så att inte missförstånd uppstår till följd av komplexitet i informations återkopplingsflödet. Goda relationer mellan de olika chefsnivåerna och mellan chefsnivåer och medarbetarnivå bidrar därutöver enligt de flesta respondenterna till att skapa förståelse. Resonemanget kring vilket värde kommunikationen och goda relationer mellan de olika nivåerna i hela kommunikationsprocessen har många likheter med det som Mens (2014) resultat tyder på; en

god relation mellan cheferna och medarbetarna bidrar till att medarbetarnas produktivitet och nöjdhet ökar. Resultat av vår studie visar även på att alla undersökta riskhanteringsverktyg har en integrerad relation till varandra och att det är svårt att uppnå en riktig framgångsrik riskhanteringsprocess utan att göra alla dessa processer i riskhanteringsarbetet.

Sammanfattningsvis kan sägas att synen på kommunikation och riskhanteringsverktyg skiljer sig åt beroende på nivå tillhörighet och hur varje enskild verksamhet (chefs nivå) väljer att kommunicera med medarbetarna (medarbetarnivå). Majoriteten av respondenterna var dock, oberoende av nivå, överens om att kommunikation är viktigt och nödvändigt för att kunna bedriva en effektiv riskhanteringsprocess och åstadkomma ett framgångsrik arbete. Vissa riskhanteringsverktyg och kommunikationskanaler verkar vidare ha använts i större utsträckning än andra, emellertid har ingen respondent utelutande valt att endast använda sig av ett riskverktyg. Med det sagt använder en del respondenter vissa verktyg mer sällan, såsom en gång per år när verksamhetsrapporten ska sammanställas i ILS systemet. Alla riskverktygen verkar sammantaget ändå ha någon form av betydelse och samverkar med varandra på ett eller annat sätt genom kommunikation, vartefter de olika verksamhetsnivåerna kan anpassa sin riskhanteringsprocess utifrån de verktyg som passar, underlättar och effektiviserar den egna verksamheten bäst.

## 7. Diskussion och kritisk reflektion

### 7.1. Teoretiskt bidrag

Uppsatsen har belyst hur olika riskhanteringsverktyg tillämpas och hanteras inom Stockholms stad samt redogjort för hur några aktörer inom staden uppfattar dessa verktyg. Tidigare forskning om de olika verktygen har huvudsakligen varit associerad med komplexiteten i riskhanteringen samt med den nytta och de problem som förekommit på grund av användningen av verktygen i riskhanteringsarbetet (Moeller, 2007; Rae, Subramaniam, 2008; Thomsen och Skærbæk, 2018). Ett antal litteraturstudier visar också på att det finns ett växande behov av studier som integrerar komplexiteten av kommunikationsprocessen. Det vill säga, studier som undersöker relationen mellan kommunikation och riskhantering på olika nivåer i en organisation; riskkommunikation (se exempelvis Bennet et al, 2010; Men, 2014).

Genom att tydligt påvisa hur riskkommunikation sker i praktiken, uppåt och nedåt inom de olika nivåerna i Stockholms stad, bidrar vår studie till att nyansera tidigare forskning. Detta genom att tydliggöra hur uppföljningen av dessa risker sker i praktiken. En viss svårighet återfinns i stadens uppföljningssystem ILS; många av stadens mål är svåra att mäta. Därför finns det dock enheter som har uppföljningsbara åtgärder som underlättar komplexiteten i dessa mål. Förskolechefen och enhetschefen har exempelvis som verksamhetsåtagande att varje vecka utdela utförlig information om rutiner, föreskrifter etcetera till sina medarbetare i syfte att förbereda dem inför plötsliga ändringar eller krångligheter. Däremot förklarar de som tillhör den högre nivån att det främst är chefens ansvar att översättningen och överföringen av den information som finns i ILS kommuniceras på ett tydligt sätt till medarbetarna.

Därutöver bekräftas skillnader som återfinns mellan värdering och kunskap av dessa olika verktyg bland de olika nivåerna, något som utifrån studiens resultat beror på nivå-tillhörighet. Att värdera betyder bland annat att de olika respondenterna som tillhör de olika nivåerna har olika sätt att mäta användandet av dessa olika riskhanteringsverktyg som redogjorts för i resultatet. Exempelvis föredrar en del att använda riskmatrisen vid komplexa situationer medan andra föredrar att använda den för att underlätta och visuellt tydliggöra risker. Detta kan också delvis bero på de varierande kunskaper hos respondenterna, såsom framkom av resultatet. Exempelvis kunde en del inte berätta och förklara innebörden av begreppet interna kontroller på ett tydligt sätt, medan andra utan svårigheter kunde förklara bakgrunden till begreppet samt formulera om definitionen av interna kontroller, som ges av den högre nivån, till något förenklade rutiner och riktlinjer som på ett mer strukturerat och mindre komplicerat sätt kan kommuniceras till och genomförs av medarbetarna.

Kunskapen verkar således skilja sig åt mellan verksamheterna, bland annat vad gäller att den offentliga sektorn genom att kommunicera kan skapa förståelse för sin verksamhet. Var

förståelse skapas och vilka konsekvenser som uppstår som följd av detta varierar mellan de olika intervjupersonernas arbetsområde och tidigare erfarenheter. Alla ska bidra på sitt eget sätt. Kommunikationen måste därför ses som en viktig del av riskhanteringsarbetet för att kunna skapa en tydlig förståelse och underlätta komplexiteten oavsett nivå tillhörighet.

Gemensamt för samtliga verksamheter är däremot den komplexitet som återfinns i den offentliga sektorn och i likhet med Ahmeti och Vladi (2017) menar många av respondenterna på att ansvaret gentemot medborgarna och det politiska styret skiljer den offentliga sektorn från den privata sektorn, vilket får konsekvenser för riskhanterings utformning och kommunikation. Det gäller till exempel kommunikationsprocessen, som har beskrivits av Hayne och Free (2014). Vår studie visar liksom Garnetts och Pandys (2006) att denna process kompliceras i en kommun som omfattar många verksamheter och där informationen måste vara så pass tydlig att den förstås korrekt på alla nivåer i stadens verksamheter. Detta för att kunna förebygga och hantera både interna och externa risker - i den utsträckning det är möjligt.

Slutligen hade kanske resultatet blivit ett annat och i större utsträckning bekräftat tidigare forskning om vi endast valt att intervjua kandidater på stadsledningsnivå, men i den här studien har vi, såsom redan redogjorts för ovan, också valt att intervjua personer tillhörande lägre nivåer. På så vis har vi erhållit en mer nyanserad bild av hur riskhanteringen fungerar i ett praktiskt sammanhang och har därför bidragit med ett någorlunda nytt perspektiv jämfört med tidigare forskning, som kanske främst fokuserat på hur ledningen kan arbeta för att effektivisera riskhanteringen och organisationens kommunikation.

## **7.2. Praktiskt bidrag**

Vad gäller det praktiska bidraget så har vår studie undersökt hur riskhanteringen kommuniceras och används av de olika nivåer i Stockholms stad, som exempel på en offentlig organisation. I analysen framkom att det finns olika grader för användandet av de olika riskhanteringsverktygen, både på ledningsnivå och på verksamhetsnivå. Det framkom även att det finns brister gällande uppfattning och kunskaper om några av verktygen på vissa nivåer, exempelvis verkade verksamhetscontrollern inte veta exakt vad som menades med riskmatrisen. Vårt huvudsakliga förslag i praktiken är därför att utveckla informations spridning om riskhanteringsarbete i organisationen genom att vara noga med att anpassa innehållet av kommunikationen, underlätta komplexiteten av processen samt öka tydligheten för att korrekt information ska nå alla medarbetare på ett passande sätt, vilket är i linje med Haglund, Stureson och Svensson (2005).

Analysresultat kan även bidra till ett visst kunskapsbidrag och lärdom om att en viss utbildning krävs inom kommunikation för alla inom verksamheten, eftersom kommunikationen är en komplex process och om alla i organisationen tränar på riskhanteringsprocessen och om det finns goda relationer mellan cheferna och även mellan

medarbetarna och cheferna så kommer riskernas att hanteras och följs upp på ett effektivare sätt och kommer tydligheten, produktiviteten och nöjdheten att ökas, såsom resultaten av Rae och Subramaniam (2008) och Men (2014) bekräftar. Resultatet kan därför förhoppningsvis vara till nytta också för andra kommuner i Sverige, särskilt städer och kommuner med många invånare eftersom studien har tagit upp ett brett perspektiv utifrån olika håll vilket leder till en stark koppling till andra offentliga organisationer i Sverige. Med det sagt är det heller inte osannolikt att kommunikation och riskhantering är något som alla kommuner behöver förhålla sig till, även om kommunikationsprocessen givetvis blir mer komplex ju större kommunen är. Detta dels då antalet verksamheter och nivåer inom kommunen ökar, dels eftersom ännu fler anställda ska samverka och hållas informerade om de olika riskerna.

### **7.3. Förslag till framtida forskning**

Framtida forskning skulle istället för att fokusera på endast en kommun som Stockholms stad kunna undersöka hur det fungerar i flera kommuner i landet för att på så vis få en bredare och mer generaliserbar studie. Studien skulle exempelvis kunna undersöka om det finns någon skillnad mellan hur risker kommuniceras beroende om riskhanteringen sker i en större stad eller i en mindre kommun. Ett annat alternativ skulle vara att jämföra hur riskverktyg kommuniceras i statlig verksamhet jämfört med kommunal verksamhet, till exempel inom myndigheter. Ett ytterligare förslag skulle vara att genomföra en studie där riskhanteringen undersöks utifrån den privata sektorn, för att sedan kontrasteras mot den offentliga sektorn och genomföra en framgångsrik jämförelse med en likadan studie som vår om offentliga sektorn. Slutligen vore det intressant att göra en mer djupgående studie av kommunikationens inverkan på riskhanteringen och hur denna kan effektiviseras, exempelvis genom ett ökat antal intervjuer som ger en mer heltäckande bild av hur det fungerar på olika nivåer inom en offentlig organisation

## 8. Slutsats

En slutsats som kan dras är att det verkar finnas vissa skillnader beroende på nivå-tillhörighet vad gäller hur riskerna kommuniceras och vilka riskverktyg som föredras i riskhanteringsarbetet i Stockholms stad. Trots detta finns dock en bred acceptans inom samtliga verksamhetsnivåer för kommunikationens betydelse för att kunna genomföra en effektiv riskhantering och för att alla ska få rätta information i god tid med tydlig förståelse. Med det sagt är anses kommunikation ändå vara en utmaning för staden eftersom det alltid är svårt att få allas uppmärksamhet och engagemang samt då det är ännu svårare att nå ut med informationen till alla. Det betyder bland annat att cheferna kan förbättra sina kommunikativa kunskaper genom träning för att få effektivare informations- och kommunikationskanaler som resulterar i nöjdare och mer produktiva medarbetare, vilket är i linje med Men (2014), som menar på att en välfungerande informations-spridning är ett villkor för en effektiv riskkommunikation mellan nivåerna. Det bidrar även till att riskerna i en komplicerad riskhanteringsprocess kan minimeras. Därför måste också undersökningar genomföras angående vad de olika medarbetarna efterfrågar för information och kommunikationstillfällen.

Vad gäller studiens brister och begränsningar så har vi i denna studie använt oss av en kvalitativ metod och snöbollsurval. En begränsning utgörs således av metodvalet, då en annan metod kanske hade resulterat i ett annat eller mer omfattande resultat. Å ena sidan finns det en risk med snöbollsurval vad gäller representation eftersom det är svårt att utesluta att respondenterna inte rekommenderar personer med liknande synsätt och erfarenheter. Å andra sidan hade det troligen varit svårt att genomföra åtta intervjuer under uppsatskursen utan ett snöbollsurval, med beaktande av att det både är valår och jultider. Därför var ett snöbollsurval ändå det bästa alternativet i vår situation. En brist i denna studie skulle istället kunna vara att undersökningen endast har genomförts i en kommun och några av dess verksamheter; Stockholms stad, varför studiens räckvidd eventuellt skulle kunna anses något begränsad. Således är kanske inte resultatet applicerbart på samtliga kommuner, men utifrån den givna tidsramen var det heller inte möjligt att genomföra någon större studie över flera kommuner. Som tidigare diskuterats anser vi ändå att studien kan vara relevant för större kommuner och landets städer, vilka alla omfattas av en större komplexitet. Därför kan studien trots detta bidra med teoretisk och praktiskt kunskap.

Avslutningsvis var det främsta syftet med uppsatsen att besvara forskningsfrågan: *Hur kommuniceras de samlade riskerna mellan de olika nivåerna inom den offentliga organisationen?*, med utgångspunkt i Stockholms stad och relationen mellan de förenklade riskhanteringsverktygen och komplexiteten i den offentliga organisationen. Genom litteraturoversikten, den insamlade empirin och resultatet av studien har vi kunnat analysera empirin och därigenom besvarat forskningsfrågan och uppnått en tillräcklig abstraktionsnivå.



Åtta intervjuer har genomförts med personer med olika roller inom skilda verksamheter i Stockholms stad, varför studien representerar flera synpunkter och tankar om riskhantering och kommunikation i offentlig sektor från varierande nivåer. Därför anser vi att studien i hög grad har adresserat och besvarat frågeställningen på ett under omständigheterna (resurser, tidsram, kunskaper) nyanserat sätt.

## Referenser

- Adam, T. R, Fernando, C. S, och Golubeva, E. 2015. Managerial overconfidence and corporate risk management. *Journal of Banking and Finance*, 60: 195-208.
- Ahmeti, R. Vladi, B. 2017. Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5: 224-330.
- Baldry, D. 1998. The evaluation of risk management in public sector capital projects. *International Journal of Project Management*, 16: 35-41.
- Bennet, P, Calman, K, Curtis, S, och Fischbacher-Smith, D. 2010. *Risk communication and Public Health*. 2 uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Malmö: Liber.
- Bryman, A. Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Boyne, G. A. 2002. Public and private management: what's the difference? *Journal of management studies*, 39: 97-122.
- Carrington, T. 2014. *Revision*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- COSO. 2004. *Enterprise risk management Integrated framework*. 2 uppl. Durham: The Committee of the Sponsoring Organisations.
- COSO. 2013. *Internal Control - Integrated Framework. Executive summary May 14*. Durham: The Committee of the Sponsoring Organisations.
- Cuganesan, S, Guthrie, J, och Vranic, V. 2014. The Riskiness of Public Sector Performance Measurement: A Review and Research Agenda. *Financial Accountability & Management*, 30(3): 279-302.
- Drennan, L.T. McConnell, A. 2010. Risk and Crisis Management in the Public Sector. *Public Management Review*, 12 (5): 747-751.
- Dunleavy, P, Margetts, H, Bastow, S, och Tinkler, J. 2006. New public management is dead - long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16: 467-494.

Fischhoff, B. 1995. Risk perception and communication unplugged: Twenty years of process. *Risk analysis*, 15: 137-145.

Fourie, H. Ackermann, C. 2013. The impact of COSO components on internal control effectiveness. An internal audit perspective. *Journal of Economic and Financial Science*, 6: 495- 518.

Gjerdrum, D. Peter, M. 2011. The new international standard on the practice of risk management- A comparison of ISO 31000: 2009 ana the COSO ERM framework. *Risk management*, 31: 8-13.

Guevara, B. 2015. Styrning av offentlig sektor i rättvisa och socialt hållbara städer. *KAIROS, Mistra Urban Futures*.

Gulledge Jr, T. R. Sommer, R. A. 2002. Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4): 364-376.

Gupta, P. P, Thomson, J. C. 2006. Management Reporting on Internal Control. *Strategic Finance*, 27-33.

Haglund, A, Sturesson, J, och Svensson, R. 2005. *Intern kontroll - En del av verksamhets- och ekonomistyrningen*. 2 uppl. Stockholm: Komrev.

Hayne, C. Free, C. 2014. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39: 309-330.

Hatvani, E. N. C. 2015. Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. *Public Finance Quarterly*. 1: 7.

Hopkin, P. 2018. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 5 uppl. London: Kogan Page Publishers.

Huber, C. Scheytt, T. 2013. The dispositif of risk management: reconstructing risk management after the financial crisis. *Management Accounting Research*, 24: 88-99.

Integrerad styrning. 2008. *På väg mot kommunal och regional hållbarhet*. Östersjöstädernas förbund miljökommissionen och Managing Urban Europe-25.

Insyn Sverige. 2018. *Stockholms stad Nämndhandlingar*. <https://insynsverige.se/stockholm> (Hämtad 2018-11-11)

Jaques, T. 2010. Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention. *Disaster prevention and management: An International Journal*, 19: 469-482.

Jordan, S, Mitterhofer, H, och Jørgensen, L. 2016. The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of 'risk' and 'uncertainty'. *Accounting, Organizations and Society*, 67: 34-55.

Lalonde, C. Boiral, O. 2012. Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk management*, 14: 272-300.

Liu, B. F, Horsley, J. S. 2007. The government communication decision wheel : Towards a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19: 377-393.

Men, L. R. 2014. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28: 264-284.

Mihaiu, D. M, Opreana, A, och Cristescu, M. P. 2010. Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4: 132-147.

Moeller, R. 2007. *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Niskanen, J. 2007. *Bureaucracy and representative government*. London: Routledge.

Pandey, S. K. Garnett, J. L. 2006. Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66: 37-51.

Power, M. 2004. The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3): 58-65.

Power, M. 2004. *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. London: Demos.

Purdy, G. 2010. ISO 31000: 2009- setting a new standard for risk management. 2010. *Risk Analysis: An International Journal*, 30: 881-886.

Qu, S. Q. Dumay, J. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8: 238-264.

Rae, K, Sands, J, och Subramaniam, N. 2017. Associations among the five components within COSO internal control- integrated framework as the underpinning of quality corporate governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11: 28-54.

Rae, K. Subramaniam, N. 2008. Quality of internal control procedures: Antecedents and moderating effect on organizational justice and employee fraud. *Managerial Auditing Journal*, 23: 104-124.

Schoeneborn, D, Kuhn, T, och Kärreman, D. 2018. The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 1-22.

Shah, S. K. Corley, K. G. 2006. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of management studies*, 43: 1821-1835.

Stockholms stad. 2018. *Uppföljning av verksamhetsmål*.  
<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Budget/Verksamheter/ILS-webb/> (Hämtad 2018-11-13)

Stockholms stad. 2017. *System för intern kontroll*. Stockholm: Stockholms stad.

Stockholms stadshus AB. 2014. *Ledningssystemet ILS*.  
<https://stadshusab.stockholm.se/ekonomi-och-styrning/ils/> (Hämtad 2018-12-4).

Stoker, G. 2006. Public value management; A new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36: 41-57.

Themsen, T.N. Skærbæk, P. 2018. The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks. *Accounting, Organizations and Society*, 67: 20-33.

Vetenskapsrådet. 2017. *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Woods, M. 2009. A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. *Management Accounting Research*, 20: 69-81.

Yin, R. K. 2009. *Case study research design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Generella frågor

- Går det bra om vi spelar in intervjun för dig? Du kommer givetvis få vara anonym i vår studie?
- Kan du berätta för oss om din position i verksamheten och hur du utför ditt jobb?
- Hur jobbar ni med risker?

### Frågor om riskverktygen

#### Riskmatrisen

- Vilka fördelar och nackdelar upplever ni att matrisen har?
- Hur väljer ni vilka risker som ska vara med i riskmatrisen?
- Hur graderar ni de olika riskerna, dvs hur kommer ni fram till att en risk är större eller mindre än en annan?
- Hur används riskmatrisen vid kommunikation? Kommunieras det till olika avdelningar och nivåer eller bara mellan olika risk experter/ansvariga?

#### Interna kontroller

- Hur definierar ni interna kontroller?
- Hur arbetar ni med internkontroll?
- Hur hänger verksamhetsberättelsen/verksamhetsplanen ihop med interna kontroller (vissa stadsdelsförvaltningar har dessa i sina risk och väsentlighets rapporter)?
- Vad har ni för metoder för uppföljning av till exempel processer och åtgärder?
- Hur utvärderas, kommuniceras och följs riskerna upp i Stockholms stad?

#### COSO-modellen

- Vilken modell används som bas för interna kontroller?
- Om COSO-modellen används, hur tillämpas kontrollpunkten om kommunikation och information inom alla andra kontrollpunkter hos er?

#### Risk- och väsentlighetsanalys

- Hur definierar ni processer (i olika rapporter om risk- och väsentlighetsanalys använder sig vissa stadsdelsförvaltningar av ordet processer vid beskrivningen av olika risker)?
- Hur arbetar ni med riskanalysprocessen?

- Har ni någon tolerans för riskerna? (skala för väsentlighetsnivå)?
- Hur påverkar det riskbedömningen?
- Hur sker kommunikation under denna riskanalysprocess?

### Kommunikation och information

- Hur kommuniceras risker inom er organisation?
- Använder ni er av någon kommunikationsmodell eller några kommunikationskanaler, vilken i sådana fall (förklara gärna)?
- Hur fungerar kommunikation mellan olika nivåer i Stockholms stad?
- Upplever ni att det finns en koppling mellan riskanalys och information och kommunikation? *i sådana fall hur (berätta)*
- Hur fångas riskerna upp inom organisationen och hur kommuniceras detta tillbaka till en annan verksamhet till exempel? Är ni överens om att det är viktiga frågor eller finns det skiljaktigheter kring vilka risker som är kritiska, mellan till exempel olika nivåer?

Stockholm University  
SE-106 91 Stockholm  
Tel: 08 – 16 20 00  
[www.sbs.su.se](http://www.sbs.su.se)

