



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Styrning under osäkerhet

En fallstudie om hur ERM integreras i projektstyrningen



Författare:

Oliver Lindqvist 010928

Sofia Ternér 960210

Handledare: Xiang Yu

Examinator: Maria Mårtensson Hansson

Lärosäte: Linnéuniversitetet

Ämne: Examensarbete controller

Nivå: Magister 30 hp

Kurskod: 4FE18E



Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss att färdigställa detta arbete. Det har krävts många timmar av gediget arbete. Därmed vill vi tacka vår handledare Xiang Yu för vägledning, stöd och insiktsfulla kommentarer genom hela processen.

Dessutom vill vi tacka vår examinator Maria Mårtensson Hansson för hennes konstruktiva feedback på seminarium, vilket vi även fått från våra opponenter som har hjälpt oss att ytterligare förbättra uppsatsen.

Slutligen vill vi tacka samtliga respondenter som var villiga att ställa upp på intervju och låta oss ta del av deras intressanta erfarenheter. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt att slutföra. Stort tack!

Växjö 28 maj 2025

Oliver Lindqvist

Oliver Lindqvist

Sofia Ternér

Sofia Ternér



Sammanfattning

Examensarbete i controller för Civilekonomprogrammet, 30 högskolepoäng. Kurskod: 4FE18E Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet i Växjö, VT25.

Titel	Styrning under osäkerhet
Författare	Oliver Lindqvist, Sofia Ternér
Handledare	Xiang Yu
Examinator	Maria Mårtensson Hansson
Nyckelord	Enterprise Risk Management, riskhantering, institutionell teori, kommunikation, verksamhetsstyrning, projektstyrning.

Bakgrund: På senare tid har riskhantering blivit alltmer viktig inom ekonomistyrning till följd av globala kriser. Det har lett till ökad forskning om integrering av ERM i organisationer. Trots detta finns det fortfarande kunskapsluckor i hur ERM integreras i praktiken och vilka faktorer som påverkar integreringen.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur ERM integreras i projektstyrningen och hur risk kopplas till beslutsfattande. Kommunikation är även något som undersöks för att se hur riskinformation förmedlas och de utmaningar som finns. Tanken är att bidra med kunskap till andra organisationer kring hur de kan arbeta proaktivt med riskhantering, men även att öka förståelsen för ERM som en holistisk styrmodell i praktiken.

Metod: En kvalitativ fallstudie med abduktiv ansats. Litteraturinsamling gjordes via snöbollssökning med fokus på ERM och ekonomistyrning. Semistrukturerade intervjuer utfördes med 15 konsulter från ett konsultföretag som valdes genom snöbollsurval. Den insamlade datan analyserades tematiskt där fyra centrala teman identifierades.

Slutsats: Resultatet av studien visar att både institutionella, interna och externa faktorer påverkar integreringen av ERM och risk kopplat till beslutsfattande. Slutsatsen visar på att riskhanteringen ofta blir mer traditionell snarare än holistisk. Kommunikationen och information kring risker sker via möten och digitala plattformar. Utmaningar som kan uppstå är bristande förståelse, delaktighet och otydlig ansvarsfördelning. Vilket kan ha negativa konsekvenser på arbetet med riskhantering inom projekt.



Abstract

Degree Project in Controlling, The Business Administration and Economics programme, 30 credits. Course code: 4FE18E School of Business and Economics at Linnaeus University in Växjö, Spring 2025.

Title	Management under Uncertainty
Authors	Oliver Lindqvist, Sofia Ternér
Supervisor	Xiang Yu
Examiner	Maria Mårtensson Hansson
Keywords	ERM, risk management, institutional theory, communication, management accounting, project management.

Background: In recent times, risk management has become increasingly important within management control due to global crises. This has led to more research on the integration of ERM in organizations. Despite this, knowledge gaps remain regarding how ERM is integrated in practice and which factors influence its integration.

Purpose: The purpose of this study is to examine how ERM is integrated into project management and how risk is linked to decision-making. Communication is also explored to understand how risk information is conveyed and the challenges that arise. The aim is to contribute knowledge to other organizations on how they can work proactively with risk management, as well as to increase understanding of ERM as a holistic management model in practice.

Method: A qualitative case study with an abductive approach. Literature was collected through snowball sampling with a focus on ERM and management control. Semi-structured interviews were conducted with 15 consultants from a consulting firm selected through snowball sampling. The collected data was analyzed thematically, where four key themes were identified.

Conclusion: The results of the study show that institutional, internal, and external factors influence the integration of ERM and the connection between risk and decision-making. The conclusion indicates that risk management often becomes more traditional rather than holistic. Communication of risk information occurs through meetings and digital platforms. Challenges that may arise include a lack of understanding, limited involvement and unclear distribution of responsibilities, all of which can have negative consequences on risk management within projects.



Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Riskhantering.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Frågeställningar.....	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Avgränsningar.....	5
1.6 Disposition.....	5
2. Riskhantering.....	6
2.1 Traditionell riskhantering.....	6
2.2 Enterprise Risk Management (ERM).....	6
2.2.1 ERM integrerat i verksamhetsstyrningen.....	8
2.2.1.1 Kommunikation av ERM.....	10
2.2.2 ERM:s möjligheter och värdeskapande.....	11
2.2.3 Utmaningar och hinder med ERM.....	12
3. Institutionell teori.....	15
3.1 Institutionell teori.....	15
3.2 Institutionell isomorfism.....	16
3.2.1 Tvingande isomorfism.....	17
3.2.2 Mimetisk isomorfism.....	18
3.2.3 Normativ isomorfism.....	19
4. Metod.....	21
4.1 Forskningsansats.....	21
4.2 Litteraturinsamling.....	22
4.3 Val av företag.....	23
4.4 Respondenturval.....	24
4.5 Tillvägagångssätt för empiriinsamling.....	24
4.6 Dataanalys.....	25
4.7 Kvalitetsmått.....	27
4.8 Etiska överväganden.....	28
5. Empiri.....	29
5.1 Fallföretaget.....	29
5.2 Riskhanteringsprocessen i praktiken.....	30
5.2.1 Arbetet med riskhantering.....	30
5.2.2 Identifiering och bedömning av risker initialt i projekt.....	32
5.2.3 Påverkan av externa och interna risker.....	34
5.2.4 Anpassning av riskhanteringen.....	36
5.3 Riskhantering kopplat till styrning i projekt.....	37
5.3.1 Utmaningar med riskhantering.....	39
5.4 Kommunikation av risk.....	40
5.4.1 Intern kommunikation i teamet.....	40
5.4.2 Kommunikation mellan team och ledning.....	42
5.4.3 Utmaningar med kommunikation kring riskhantering.....	43



5.5 Extern påverkan och etablerade arbetssätt i riskhantering.....	44
5.5.1 Påverkan från externa aktörer och regelverk.....	44
5.5.2 Branschpraxis och etablerade modeller.....	46
5.5.3 Professionella normer och roller.....	48
6. Institutionell analys.....	51
6.1 Tvingande isomorfism.....	51
6.2 Mimetisk isomorfism.....	54
6.3 Normativ isomorfism.....	55
7. Diskussion.....	58
7.1 Riskhanteringsprocessen i praktiken.....	58
7.2 Riskhantering kopplat till styrning i projekt.....	61
7.3 Kommunikation av risk.....	63
7.4 Extern påverkan och etablerade arbetssätt i riskhantering.....	66
7.5 Sammanfattande fynd från diskussionen.....	67
8. Slutsats.....	70
8.1 Vidare forskning.....	71
9. Källförteckning.....	72
Bilagor.....	76



1. Inledning

I det inledande kapitlet ges en bakgrund till ämnet riskhantering då det har blivit ett mer aktuellt ämne på grund av de osäkerheter som skett på senare tid. Därefter presenteras en problemdiskussion om möjligheter och utmaningar med integreringen av riskhanteringen, vilket leder fram till studiens två frågeställningar och syfte. Vidare beskrivs arbetets avgränsningar, samt dispositionen för rapporten.

1.1 Riskhantering

Denna studie handlar om hur riskhantering integreras i projektstyrningen. Mer specifikt ämnas att ge en djupgående förståelse för konsulternas uppfattning om riskhanteringen i olika projekt, dess utformning, varför den ser ut som den gör, hur den kopplas till projektstyrningen samt hur den förmedlas och uppfattas av medarbetarna. Ett institutionellt perspektiv används för att förstå varför riskhanteringen ser ut som den gör utifrån normer, regelverk och strukturer.

Riskhantering har på senare år blivit ett aktuellt ämne inom ekonomistyrning (Braumann, Hiebl & Posch 2024), vilket till stor del beror på de globala kriser som inträffat i modern tid. Finanskrisen 2008 var en avgörande händelse som ökade intresset för riskhantering (Rana, Wickramasingh & Bracci 2019; Braumann, Hiebl & Posch 2024). Sedan dess har ämnet fortsatt att växa i popularitet, bland annat till följd av att den globala marknaden kraftigt påverkats av covid-19-pandemin 2020 och kriget i Ukraina 2022, följt av ytterligare konflikter och spänningar mellan länder. Rysslands fientlighet har dessutom resulterat i cyberattacker mot Sverige och andra länder (Lee 2021). I och med att dessa händelser ägt rum har forskningen kring ämnet ökat, likaså implementeringen av riskhantering inom organisationer internationellt (Huber, Kraus & Meidell 2025).

Integrerad riskhantering i verksamhetsstyrningen erbjuder flera värdeskapande fördelar för organisationer, särskilt i en dynamisk omvärld. Genom att aktivt och förebyggande hantera risker kan organisationer bygga upp en resiliens som minskar de negativa konsekvenserna av plötsliga kriser (Monazzam & Crawford 2024).



Trots den växande rollen för riskhantering integrerat i verksamhetsstyrning kvarstår betydande forskningsluckor kring dess integration i styrmodeller. Rana, Wickramasinghe och Bracci (2019) betonar behovet av att förstå hur riskhantering och Management Control Systems (MCS) kan sammanflätas samt hur riskmedvetenhet kan stärkas. Samtidigt lyfter Huber, Krauss och Meidell (2025) frågan om riskhantering kan fungera som det dominerande styrverktyget snarare än ett stödjande verktyg. För att bättre förstå samspelet mellan riskhantering och andra styrsystem efterfrågas fler kvalitativa studier, särskilt med fokus på organisationers praktiska tillämpning (Braumann, Hiebl & Posch 2024).

Givet den breda variationen av risker som organisationer möter, är det relevant att studera riskhantering ur ett helhetsperspektiv, snarare än att enbart fokusera på enskilda händelser och risker. Detta gör det intressant att undersöka hur riskhantering integreras i projektstyrning som en del av en holistisk styrningsmodell.

1.2 Problematisering

Enterprise Risk Management (ERM) är ett sätt att arbeta med riskhantering och definieras enligt Committee of Sponsoring Organizations (COSO 2020, s.4) som *“den kultur, de förmågor och de metoder som är integrerade med strategisk planering och dess prestation, som organisationer förlitar sig på för att hantera risker vid skapande, bevarande och realisering av värde”*. Huber, Kraus och Meidell (2025) menar att riskhantering är en central del av strategisk styrning och prestationsmätning. De påpekar att integreringen av ERM i väletablerade styrmodeller, som det balanserade styrkortet (BSC), gör det möjligt för organisationer att identifiera, bedöma samt hantera risker i linje med uppsatta mål och strategier. Författarna menar dessutom att integreringen av riskhantering i verksamhetsstyrningen är ett sätt för ledningen att förmedla och operationalisera riskhantering genom hela organisationen och dess nivåer.

Forskningen om ERM visar på både möjligheter och utmaningar med att integrera riskhantering i verksamhetsstyrningen. Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) anser att ERM kan skapa en stabil samt proaktiv kultur kring riskhantering där beslutsfattande och resursplanering förbättras. Jaber och Shah (2024) betonar att integrerad riskhantering bidrar till att företag får en djupare förståelse för riskområdet och kan därmed ta mer informerade beslut. Dock påpekar Ahrens (2018) att även om ERM är viktigt, kan det stöta på motstånd när det



samverkar med mer etablerade kontrollsystem. Här uppstår frågan om ERM verkligen kan bli ett dominerande styrningsverktyg snarare än en underordnad metod (Huber, Kraus & Meidell 2025).

Samtidigt identifierar Rana, Wickramasinghe och Bracci (2019) flera problem med ERM-integreringen. Författarna varnar för att ERM, om det inte anpassas på ett flexibelt sätt, kan bli en formalitet snarare än en aktiv del av verksamhetsstyrningen. En symbolisk användning av ERM riskerar att riskhanteringen blir en separat aktivitet, utan påverkan på beslut och beteenden. Mikes (2009) menar att ERM:s effektivitet beror på organisationskulturen, där val av riskhanteringsmodell spelar en avgörande roll för hur ERM tillämpas. Lundqvist (2014) stödjer detta synsätt och föreslår även hon en struktur för implementeringen av ERM, bestående av fyra grundpelare. Detta leder till utmaningen kring huruvida ERM verkligen kan integreras på ett sätt som gör det till en effektiv och proaktiv del av verksamhetsstyrningen, snarare än en separat funktion.

Vidare påpekar Cheng, Humphreys och Zhang (2018) att när risker integreras i en styrmodell underlättar det för chefer att koppla risker till strategiska mål, medan en separat presentation gör riskhantering mer isolerad. Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) menar att detta kan skapa spänningar mellan de styrningsverktyg som används och kan påverka hur risker uppfattas samt hanteras i organisationen. För att öka förståelsen kring risker blir kommunikationen en central del inom organisationen. Schiller och Prpich (2014) menar att när kommunikationen brister blir det svårt för medarbetarna att få en komplett riskmedvetenhet. Tekathen och Dechow (2020) betonar vikten av att lyfta olika perspektiv och erfarenheter i diskussioner, men i praktiken är detta svårt att uppnå om för stort fokus endast läggs på dokumentation och kontroll. Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) tar även upp att språket och informationen kring risker behöver kunna förstås av alla i organisationen. Finns det en tidig dialog blir det möjligt att agera proaktivt istället för reaktivt. Därmed uppstår behovet av att undersöka hur ERM kan integreras på ett sätt som främjar samarbete, kommunikation och att välinformerade beslut tas.

Med utgångspunkt i institutionell teori menar Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) att det primära syftet med integreringen och användandet av ERM över tid kan skiftas. Inledningsvis kan syftet vara att proaktivt hantera risker på ett holistiskt sätt för att uppnå bättre resultat, men på grund av extern press kan ERM med tiden övergå till något som huvudsakligen används för



att följa externa regulatoriska förväntningar, vilket underminerar det initiala syftet med integreringen.

Trots att ERM har fått ökad uppmärksamhet inom forskning och i praktiken saknas fortfarande en djupgående förståelse för hur det integreras i verksamhetsstyrningen (Braumann, Hiebl & Posch 2024). Tidigare forskning har framförallt fokuserat på att studera ERM, men det behövs mer forskning kring hur ERM kan bli en integrerad del av styrningen och inte endast en separat funktion. Denna studie ämnar att fylla detta forskningsgap med utgångspunkt i projektstyrning, vilket bidrar med ett annat perspektiv. Studien undersöker hur ERM integreras i projektstyrningen för att inte endast blir en formalitet eller separat funktion, utan ett holistiskt och dynamiskt verktyg för att hantera osäkerheter och risker på ett proaktivt sätt. Dessutom läggs fokus på organisationers kommunikation av risker och vilka institutionella faktorer som påverkar riskhanterings utformning.

1.3 Frågeställningar

Problemdiskussionen leder fram till följande frågeställningar:

“Hur påverkar interna och externa faktorer integreringen av Enterprise Risk Management (ERM) i projektstyrning för att koppla risk till beslutsfattande?”

“Hur kommuniceras risker inom projekt och vilka utmaningar finns i denna kommunikation?”

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur ERM integreras i projektstyrningen och hur risk kopplas till beslutsfattande. Genom att undersöka integreringen av ERM framkommer dess betydelse på styrning och beslutsprocesser inom projekt. Studien ämnar även att analysera de institutionella faktorer som påverkar riskhanteringen.

Vidare undersöks hur riskinformation kommuniceras inom projekt och vilka utmaningar som finns i denna kommunikation. Praktiskt syftar studien till att bidra med kunskap till organisationer om hur de kan arbeta förebyggande med riskhantering och koppla risk till beslutsfattande. Teoretiskt syftar studien till att öka förståelsen för hur riskhantering kan integreras i en holistisk styrmodell för att hantera osäkerheter proaktivt.



1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast undersöka en svensk konsultfirma och deras konsulter. Det är de branscher som konsulterna arbetar i med sina projekt som tas med i arbetet. Forskningen fokuserar bara på riskhantering, kommunikation och projektstyrning, utan att ta hänsyn till övriga processer och metoder.

1.6 Disposition

Nedan åskådliggörs dispositionen för rapporten.

Disposition	
1	Inledning: I det inledande kapitlet ges en bakgrund till ämnet riskhantering då det har blivit ett mer aktuellt ämne på grund av de osäkerheter som skett på senare tid. Därefter presenteras en problemdiskussion om möjligheter och utmaningar med integreringen av riskhanteringen, vilket leder fram till studiens två frågeställningar och syfte. Vidare beskrivs arbetets avgränsningar, samt dispositionen för rapporten.
2	Riskhantering: Kapitlet behandlar traditionell riskhantering och ger en djupgående beskrivning av Enterprise Risk Management (ERM). Avsnittet tar även upp integrering av ERM i verksamhetsstyrningen och hur risk kommuniceras. Detta görs för att skapa en bredare förståelse kring vad ERM är, vad tidigare forskning säger samt vilka utmaningar och möjligheter som finns.
3	Institutionell teori: Avsnittet diskuterar forskningen kring institutionell teori och hur det kan användas som lins för att undersöka integreringen av ERM i verksamhetsstyrningen. Utöver teorin i ERM-kontext, beskrivs även fundamentala delar inom institutionell teori såsom loose coupling samt tvingande-, mimetisk- och normativ isomorfism.
4	Metod: I kapitlet redogörs studiens metod och tillvägagångssätt. Rapporten är kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats. Snöbollssökning har använts för att samla in relevant litteratur. Vidare valdes respondenterna genom snöbollsurval och semistrukturerade intervjuer utfördes för insamling av empiri. Dessutom förklaras de kvalitetsmått som används samt de etiska övervägandena som tagits hänsyn till.
5	Empiri: I följande kapitel är studiens intervjuer sammanställda i empiri. Svaren som beskrivs i kapitlet är från 15 medarbetare på en konsultfirma och visar deras uppfattning om riskhantering inom olika projekt. Vidare beskrivs även vilka interna och externa faktorer som påverkar samt kommunikationsprocessen. Totalt intervjuades fem inom project planning, fem project management, tre controllers och två personer inom Supply Chain Management (SCM)
6	Analys: I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av institutionell teori, där det insamlade materialet granskas utifrån tvingande, mimetisk och normativ isomorfism för att ge en förståelse till varför konsulter arbetar kring riskhantering ser ut som det gör.
7	Diskussion: I diskussionen jämförs empirin och analysen mot tidigare forskning kring ERM samt institutionell teori för att identifiera skillnader och likheter. Institutionella isomorfer påverkar riskhanterings utformning i projekt, men även faktorer som bransch, projektstorlek och beslutsfattarens attityd spelar in.
8	Slutsats: Sista kapitlet besvarar studiens syfte och de två frågeställningarna. Integreringen av ERM i projektstyrningen påverkas av både interna, externa och institutionella faktorer. Kommunikationen av risker präglas av flertalet utmaningar, däribland bristande förståelse, delaktighet och ansvarsfördelning. Slutligen ges förslag till framtida forskning kring ERM.

Figur 1: Rapportens disposition.



2. Riskhantering

Detta kapitel behandlar traditionell riskhantering och ger en djupgående beskrivning av Enterprise Risk Management (ERM). Avsnittet tar även upp integrering av ERM i verksamhetsstyrningen och hur risk kommuniceras. Detta görs för att skapa en bredare förståelse kring vad ERM är, vad tidigare forskning säger samt vilka utmaningar och möjligheter som finns.

2.1 Traditionell riskhantering

Inom traditionell riskhantering identifieras, mäts, övervakas och rapporteras risker vanligtvis var för sig. Det saknas en samordning eller struktur i företagets styrning då riskerna rapporteras inom respektive avdelning (Lundqvist 2015). Dessutom är traditionell riskhantering, till skillnad från ERM, inte integrerad i styrningen och saknar ett konkret ramverk. I och med detta riskeras bristande kommunikation och styrning av risker över olika avdelningar genom hela organisationen. Risker ses inte utifrån ett holistiskt perspektiv där flera olika risker tas hänsyn till i en helhet, utan fokus koncentreras på enstaka specifika risker. Utan ett holistiskt ramverk för riskhantering riskerar även organisationer att svara reaktivt på risker, istället för proaktivt (Jaber & Shah 2024). Med en holistisk modell som ERM hanteras flera olika typer av risker samtidigt och på ett förebyggande sätt över hela organisationen, vilket möjliggör att riskhanteringen går i linje med organisationens strategiska mål. Detta tillvägagångssätt är mer strukturerat och centraliserat med enhetliga processer på alla nivåer i organisationen (Lundqvist 2015).

2.2 Enterprise Risk Management (ERM)

Enterprise Risk Management (ERM) är en strategi som möjliggör att på ett systematiskt sätt identifiera, bedöma, hantera samt övervaka risker som en helhet inom organisationer. Strategin integrerar riskhantering i den övergripande strategin och beslutsprocesserna, vilket skapar en helhetssyn över alla typer av risker, till skillnad från traditionell riskhanteringen som främst fokuserar på enskilda risker separat (Themsen & Skærbæk 2018). När ERM är en del av den strategiska planeringen bidrar det till att organisationer kan identifiera och analysera risker som kan påverka deras långsiktiga prestation och mål. ERM fokuserar på att identifiera och hantera



risker innan de uppstår, vilket gör det möjligt att tillämpa en mer proaktiv strategi. I kontrast till traditionell riskhantering som ofta är mer reaktiv och där åtgärder vidtas först efter att en risk har inträffat. Alltså innebär ERM en mer helhetsorienterad, strategisk och proaktiv metod för riskhantering (Jaber & Shah 2024).

För att skapa en konsekvent definition av ERM som underlättar för replikering och implementering har Lundqvist (2014) utvecklat ett ramverk bestående av fyra grundpelare. Dessa inkluderar *förutsättande komponenter (internal environment) och kontrollaktiviteter (control activities)*, vilka utgör den organisatoriska basen för effektiv ERM och omfattar den interna miljön samt kontrollsystem som skapar en stödjande miljö för riskhantering. Dessa komponenter kan finnas i organisationer även utan formell ERM, men utgör en viktig grund för att möjliggöra ett systematiskt riskarbete. En annan central del är *riskhanteringsaktiviteter (risk management practices)*, vilka särskiljer organisationer som aktivt arbetar med riskhantering från de som inte gör det. Dessa omfattar processer för att identifiera, bedöma och hantera risker samt åtgärder som minskar potentiella hot mot verksamheten såsom riskbedömningsmetoder och övervakningssystem. Dessutom inkluderar ramverket *definierande attribut för ERM-implementering (ERM-specific attributes)*, vilket omfattar egenskaper som definierar hur ERM är integrerat i organisationen, såsom riskaptit, styrningsstrukturer och roller för riskhantering. En formellt etablerad riskaptit och en övergripande styrningsstruktur för riskhantering är kännetecknen för organisationer med välutvecklade ERM-system. Den fjärde och sista pelaren, *holistisk riskhantering*, betonar vikten av ett integrerat, holistiskt tillvägagångssätt för riskhantering där riskbedömningar är en del av organisationens strategi och beslut, snarare än isolerade åtgärder.

Samtidigt erbjuder Mikes (2009) fyra kompletterande perspektiv på hur riskhantering kan utföras, beroende på organisationens behov och riskprofil. *Risk Silo Management (RSM)* är en metod där olika typer av risker, såsom kreditrisk, operationell risk och marknadsrisk, hanteras separat, ofta inom isolerade funktioner eller "silor". Detta möjliggör detaljerad kontroll, men riskerar att missa samband mellan risker som helhet. *Integrated Risk Management (IRM)* tar däremot ett bredare grepp genom att se risker som en helhet istället för individuellt, vilket skapar en mer komplett bild av riskexponeringen och möjliggör bättre beslutsfattande genom en integrerad syn på risk. Vidare finns *Risk-Based Management (RBM)*, som integrerar risk i det strategiska beslutsfattandet och planeringen, med fokus på att balansera risk och avkastning. Detta perspektiv möjliggör mer flexibla och strategiska beslut. Slutligen betonar



Holistic Risk Management (HRM), likt Lundqvists (2014) fjärde pelare, helhetssyn och integrering av riskhantering i hela organisationen (Mikes 2009).

1. Risk Silo Management: Olika typer av risker hanteras enskilt, antingen i isolerade områden eller "silor".	2. Integrated Risk Management: Risker ses som en helhet istället för enskilt.
3. Risk Based Management: Handlar om att risk ska integreras i det strategiska beslutsfattandet men även planeringen.	4. Holistic Risk Management: Ser risker ur ett helhetsperspektiv. Risker är sammanlänkade och inte isolerade.

Figur 2: Mikes (2009) ERM perspektiv

Sammanfattningsvis kompletterar Lundqvists (2014) och Mikes (2009) perspektiv varandra genom att erbjuda både strukturella och funktionella komponenter för ERM, vilket gör det möjligt för organisationer att skräddarsy sin riskhantering baserat på strategiska mål, riskprofil och interna förutsättningar.

2.2.1 ERM integrerat i verksamhetsstyrningen

När riskhanteringen blir en central del inom styrnings- och kontrollprocesser i ett företag möjliggör det för ERM att integreras i verksamhetsstyrningen (Themsen & Skærbæk 2018). Integreringen kan stärka företags förmåga att hantera risker genom skapandet av en helhetssyn. Verksamhetsstyrningen kan bidra med de nödvändiga strukturerna och informationen som behövs för att stödja ERM-initiativ. Det möjliggör att företag kan identifiera och hantera risker på ett framgångsrikt sätt. Genom att riskhantering blir en central del inom organisationer kan det bidra till att företag får en djupare förståelse för riskområdet, vilket innebär att mer välinformerade beslut kan tas. En annan viktig aspekt är att när riskhanteringen blir en del av verksamhetsstyrningen innebär det att företag kan anpassa sin strategi för att kunna hantera risker på ett mer flexibelt sätt (Jaber & Shah 2024). Det bidrar även till skapandet av en mer stabil och proaktiv kultur kring riskhanteringen som är hållbar över tid (Arena, Arnaboldi & Palermo 2017).

Olika MCS fungerar som vägledande styrformer som säkerställer att de strategiska målen uppfylls. De dominerande metoderna påverkar och styr mindre dominerande metoder. Det sker oftast med uppmuntran och tvång för att kunna anpassa de mindre metoderna så att de stödjer de huvudsakliga målen. Resultatet av det här arbetssättet blir en mer effektiv och



sammanhängande styrning. Kontrollsystemen bidrar till en kultur av ansvarstagande och prestation där medarbetarna motiveras till att sträva efter förbättringar. Genom att implementera dessa system kan organisationer också bättre hantera risker och osäkerheter, vilket stärker förmågan att nå de uppsatta målen (Ahrens 2018). Styrverktyg som det balanserade styrkortet kan utgöra en central styrningsmetod, vilket innebär att den har en mer framträdande och kontrollerande roll i ett företag. I kontrast till detta betraktas ofta ERM som en underordnad metod som inte anses ha lika stor betydelse. Genom att integrera ERM med dominerande styrningsverktyg kan riskhanteringen bli mer synlig och relevant i det dagliga arbetet. Riskfaktorer integrerade i styrverktyg kan göra risker enklare att se och förstå, vilket bland annat är användbart i strategiskt beslutsfattande. Att inkludera risker i styrverktyget, snarare än att huvudsakligen fokusera på KPI:er möjliggör för ERM att bli ett dominerande styrverktyg och ger därmed riskhantering större prioritering. Utmaningen är att integrera olika styrmodeller på grund av att en del anses vara viktigare än andra (Huber, Kraus & Meidell 2025).

I en dynamisk värld är det därför av stor vikt att kunna anpassa sina kontrollsystem på ett proaktivt sätt för att kunna hantera nya risker och osäkerheter. Det är centralt inom en organisation att det finns riskmedvetenhet inom hela organisationen och att medarbetarna är väl medvetna om hur riskhantering samverkar med de andra styrningssystemen (Jaber & Shah 2024). Riskhanteringen är inte endast en uppsättning standardiserade metoder, utan en dynamisk och integrerad process. Genom att ha ett strukturerat tillvägagångssätt för att diskutera och analysera risker, ökar resiliensen mot osäkerheter, vilket minimerar negativa effekter på verksamheten. Dessutom blir beslutsfattandet och resursplaneringen påverkad av att mer välinformerade beslut kan tas till följd av en effektiv riskhantering, vilket bidrar till uppfyllandet av strategiska mål (Arena, Arnaboldi & Palermo 2017). Det blir därför viktigt att ERM blir en del av den dagliga verksamheten, snarare än att det endast används vid isolerade händelser. Det underlättar för organisationer att se helheten när det handlar om risker och på så sätt kan risk kopplas till monetära termer (Huber, Kraus & Meidell 2025).

Riskhanteringen bör beaktas både i strategiska beslut och planering. Genom att integrera riskhantering i verksamhetsstyrning skapas en kultur där organisationen är medveten om diverse risker som kan uppstå. Riskhanteringen blir då även en del av styrningen redan initialt, istället för att företaget reaktivt agerar på problemen som uppstår. När företag identifierar och hanterar risker och osäkerheter kan ERM stärka förmågan att kunna anpassa sig och bemöta



utmaningar. Det är särskilt viktigt inom en osäker miljö där anpassningsförmåga till nya utmaningar och osäkerheter är avgörande (Monazzam & Crawford 2024).

Hur riskinformation presenteras påverkar hur chefer uppfattar och arbetar med risker i förhållande till strategiska mål. När risker integreras i dominerande styrverktyg blir det lättare att se kopplingarna mellan risker och organisationens övergripande strategi. Detta kan bidra till en mer sammanhängande förståelse av risker och hur de påverkar olika delar av verksamheten. I kontrast tenderar en separat presentation av risker att förenkla isolerad analys, men kan göra det svårare att uppfatta helheten. Forskning visar att chefer får en djupare insikt i riskernas samband när de är integrerade i styrmodellen (Cheng, Humphreys & Zhang 2018). En holistisk integrering av ERM i verksamhetsstyrningen ger organisationer större möjligheter att hantera risker samt optimera sin prestation. Företag kan även förbättra sin förmåga att identifiera, bedöma och hantera risker, vilket leder till mer välinformerade beslut samt strategisk framgång (Jaber & Shah 2024).

2.2.1.1 Kommunikation av ERM

Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) betonar vikten av att diskutera och prata om potentiella risker i förebyggande syfte. Genom att föra en dialog inom verksamheten kring risker bidrar det till att risker kan fångas upp i ett tidigt skede samt skapa en förståelse mellan olika avdelningar. Författarna menar även på att informella möten, samtal och workshops kan skapa en gemensam bild av vad som är viktigt och att olika risker då kan diskuteras. Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) delar det här tankesättet och menar att ERM bidrar med att strukturera upp kommunikationen på detta vis. Det gör att företag kan förutse eventuella risker och ha en dialog om dem i förväg i stället för att reagera när väl risken uppstått. Detta möjliggör ökad förståelse för risker i och med att språket och informationen kring risker delas inom organisationen.

När riskinformation delas inom organisationen menar Monazzam och Crawford (2024) att det ökar riskmedvetenheten hos de anställda. För att samla in information kring risker används dokument och särskilda verktyg. De används för att strukturera och sprida information i organisationen. När dessa verktyg används på ett genomtänkt sätt kan det generera nödvändigt underlag till beslutsfattande kopplat till strategi och styrning. Det är viktigt att inte verktygen och insamlandet av potentiella risker endast används på ett symboliskt sätt, utan att det faktiskt sker en kommunikation kring risker inom organisationen. Enligt Tekathen och Dechow (2020)



kan fokuset på att göra rätt på pappret med dokumentation och kontroll göra att levande samtal kring risker inte sker, vilket författarna menar är av stor betydelse när det handlar om att förstå risker. Trots att det är viktigt att lyfta olika perspektiv och erfarenheter i diskussionerna kring risk så menar författarna att det i praktiken är svårt att uppnå. Detta då det sker en förenkling av komplexa risker till ekonomiska termer. Alltså är system, verktyg och strukturer kopplade till riskhantering inte tillräckliga för att hantera risker effektivt inom en organisation. För att fullt förstå risker krävs en öppen och regelbunden dialog som skapar en kommunikativ kultur. Riskhanteringen blir på så sätt mer robust och proaktiv när effektiv kommunikation kring risker sker. Schiller och Prpich (2014) menar att om företaget inte förstår vikten av att prata om risker på ett öppet och samordnat sätt finns risken att systemet blir splittrat och osammanhängande där informationen inte når fram eller tas hand om. Den interna kommunikationen är av central betydelse för att påverka hur risk hanteras i den strategiska planeringen. När medarbetarna delar information och olika perspektiv gör det att bilden av riskläget blir mer realistiskt och användbar.

2.2.2 ERM:s möjligheter och värdeskapande

ERM kan ha en positiv påverkan när det handlar om att förbättra effektiviteten och minska risken för förluster, vilket kan leda till lägre kostnader och ökade intäkter. Det är i synnerhet viktigt i komplexa och osäkra affärsmiljöer, där ERM kan stödja organisationer i att fatta välgrundade beslut (Jaber & Shah 2024). Riskhanteringen kan se olika ut beroende på organisation, bransch och storlek, men det primära målet är att ramverket implementeras i hela organisationens verksamhet. Ramverket har en central roll när det handlar om beslut och uppföljning av prestationer då den underlättar att fatta välgrundade beslut genom att ge en tydlig bild av både risker och möjligheter. Genom att arbeta med riskhantering på ett strukturerat sätt möjliggör det för företag att kunna förbereda sig på potentiella risker och osäkerheter som kan uppstå (Themsén & Skærbæk 2018). Organisationer behöver ha etablerade ramverk och standarder, som COSO och ISO 31000, för att på ett lämpligt sätt kunna hantera de risker och osäkerheter som kan uppstå (Huber, Kraus & Meidell 2025).

Företag som implementerar ett effektivt riskhanteringssystem förbättrar sina resultat via minskad riskexponering och osäkerhet. Genom att arbeta aktivt med riskhantering kan ett ökat förtroende uppstå hos investerare och hos marknaden, då det visar att riskerna hanteras på ett förebyggande sätt inom organisationen. Tidigare studier har visat att företag som arbetar med riskhantering på ett strukturerat sätt oftare uppnår bättre ekonomiska resultat. Det påpekas även



att organisationer som har en helhetssyn på riskhantering tenderar att prestera bättre än de som har en enklare eller mindre tydlig strategi (Florio & Leoni 2017).

2.2.3 Utmaningar och hinder med ERM

Integreringen av ERM i redan befintliga styrmodeller kan vara komplex. Eftersom många företag redan har etablerade processer och strukturer när det gäller riskhantering kan förändringar såsom ERM integrering stöta på motstånd inom organisationen. För att anpassa sig till nya riskhanteringsprocesser kräva att ledning och medarbetare är villiga att genomgå förändringen (Themsen & Skærbæk 2018). Ett annat hinder med riskhanteringen är att mer centrala styrmetoder ofta dominerar styrningen medan underordnade metoder som ERM ges begränsad synlighet, vilket innebär en risk för konflikter mellan styrverktygen. Detta kan leda till att effektiv samverkan hindras, men också skapa spänningar kring prioriteringar och resursfördelning (Huber, Kraus & Meidell 2025). Dessutom prioriterar ledningen ofta kostnadsbesparingar över att förbättra kvaliteten vilket blir en kortsiktig lösning, snarare än långsiktig hållbarhet (Ahrens 2018).

När ERM möter redan etablerade riskhanteringsmodeller finns risken att ERM inte fullt ut blir en del av organisationens verksamhetsstyrning och påverkar ledningens beslut.

Riskhanteringen ses då istället som en formalitet för att uppfylla regler och krav. Om ERM inte integreras i organisationens arbetssätt finns en risk att det blir avskilt från affärsstrategierna och därmed förlorar sin inverkan på företagets utveckling (Arena, Arnaboldi & Azzone 2010).

Rapportering och mätning av riskhantering innebär även utmaningar, inte minst eftersom sambandet mellan risk samt prestation ofta är komplext och svårt att kvantifiera. Dessutom betraktas riskhantering fortfarande av många som en separat funktion, snarare än en integrerad del av verksamhetens övergripande strategi. Det kan innebära att kommunikationen och samarbetet mellan olika avdelningar blir bristfällig. Integreringen av riskhantering påverkas också av att varje organisation är unik och riskhanteringen behöver därmed anpassas till företagets specifika förutsättningar. För en del organisationer kan det innebära svårigheter att anpassa sig till standardiserade ramverk och metoder, vilket kan göra att riskhanteringsstrategierna kan bli ineffektiva och orealistiska (Huber, Kraus & Meidell 2025). Det kan även vara svårt att anpassa och förutsäga riskhanteringen, då det är en osäker och komplex värld med nya risker och osäkerheter (Monazzam & Crawford 2024).



Företag kan ha svårigheter att hitta en stabil balans mellan strukturerade riskhanteringsprocesser och att vara flexibla för att kunna anpassa sig vid förändrade omständigheter. En alltför flexibel process kan innebära att kontrollen faller och gör att risken ökar. Det finns en risk att ERM endast implementeras för att skapa en falsk bild, där företag vidtar åtgärder för uppfylla externa krav utan att aktivt arbeta med riskhantering. Genom att enbart använda sig utav ERM på ett symboliskt sätt leder det till att riskhanteringen blir en separat aktivitet som inte har en påverkan på faktiska beslut eller beteenden (Rana, Wickramasinghe & Bracci 2019). Interna spänningar och motstridiga intressen försvårar ofta effektiv integrering, särskilt när olika kunskapsgränser finns inom organisationen, vilket kan leda till att vissa aspekter av riskhanteringen exkluderas. Kunskapsgränser kan vara att det inte finns ett gemensamt språk vilket bidrar till svårigheter att överföra information och utföra riskbedömningar. Det kan även finnas skillnader i hur information förstås och tolkas inom företaget. Om informationen inte uppfattas på ett enhetligt sätt blir det svårt att skapa en gemensam förståelse för riskerna. Detta kan leda till att risker uppfattas och hanteras olika inom organisationen, vilket i sin tur påverkar samordningen (Arena, Arnaboldi & Palermo 2017).

Standardiserade metoder inom ERM såsom COSO och ISO 31000 möjliggör ett strukturerat och systematiskt tillvägagångssätt för att identifiera, analysera och hantera risker. Metoder som dessa kan bidra till en gemensam förståelse för risk, vilket underlättar beslutsfattande (Sax & Andersen 2018). Dock kan standardiserade metoder begränsa flexibiliteten och anpassningsförmågan vid riskhantering. En annan utmaning är att skapa en gemensam förståelse för kunskapsöverföring mellan avdelningar och funktioner, vilket är avgörande för effektiv kommunikation (Arena, Arnaboldi & Palermo 2017).

Sammanfattningsvis utgör ERM ett ramverk för att identifiera, bedöma och hantera risker på ett strukturerat sätt. Det finns dock skillnader i hur ERM integreras och förstås inom en organisation. ERM beskrivs både ur ett holistiskt perspektiv där riskhantering ska ske på ett systematiskt och strukturerat sätt (Florio & Leoni 2017). Det krävs även verktyg och dokumentation men det påpekas att för mycket fokus på formella processer och dokument kan göra att levande samtal bortprioriteras, vilket skapar en spänning mellan struktur och flexibilitet (Tekathen & Dechow 2020). Dessutom framställer tidigare forskning ERM som värdefullt för effektivitet och riskhantering (Themsen & Skærbæk 2018), men samtidigt listas flera hinder för



dess implementering och integrering som gör dess faktiska nytta i praktiken omstridd (Arena, Arnaboldi & Azzone 2010).

Den tidigare forskningen ger en bild av hur integreringen av ERM kan se ut och hur integreringen går till på ett optimalt sätt, men vad som ska undersökas i denna studie är hur integreringen faktiskt ser ut i praktiken. Det är viktigt att studera hur ERM:s integrering fungerar i det dagliga arbetet för att få en förståelse för vilka utmaningar och hinder som i praktiken hämmar en effektiv eller optimal process. Målet är att få en förståelse för varför riskhanteringen ser ut som den gör inom projekt och att analysera vilka utmaningar och faktorer som hämmar en optimal integrering såsom den ser ut i teorin. Eftersom studien fokuserar på styrningen inom projekt görs ett bidrag till forskningen kring ERM inom just projektmiljön, till skillnad från det huvudsakliga fokuset på löpande verksamhet inom tidigare forskning. Monazzam och Crawford (2024) betonar vikten av att kunna anpassa sig i en föränderlig värld. Marknaden är dynamisk vilket innebär att det är centralt att fortsätta studera ämnet och utvecklingen. För att förstå varför vissa riskhanteringsåtgärder antas och formas eller ifrågasätts är det intressant med ett institutionellt synsätt samt undersöka vilka externa och interna faktorer som påverkar riskhanteringsarbetet. Ett institutionellt perspektiv ger förståelse kring varför riskhanteringen kan användas för att uppnå legitimitet, snarare än att bidra med faktisk nytta. Detta ger en mer realistisk förklaring till varför optimal integrering av ERM ibland inte uppnås eller är svår att nå. Härnäst introduceras därför institutionell teori som ett verktyg för att förstå hur normer, förväntningar och legitimitetskrav påverkar utformningen och användningen av riskhantering i praktiken.



3. Institutionell teori

Avsnittet diskuterar forskningen kring institutionell teori och hur det kan användas som lins för att undersöka integreringen av ERM i verksamhetsstyrningen. Utöver teorin i ERM-kontext, beskrivs även fundamentala delar inom institutionell teori såsom loose coupling samt tvingande-, mimetisk- och normativ isomorfism.

3.1 Institutionell teori

Institutionell teori är ett område inom organisationell forskning som ofta används för att förklara organisationella strukturer såsom policyer, standardpraxis med mera (David, Tolbert & Boghossian 2019). Bland den tidigare forskningen om institutionell teori föreslås att formella organisatoriska strukturer ofta formas mer av samhälleliga myter och institutionella normer, snarare än teknisk effektivitet. Därmed är formella strukturer ofta symboliska och inte direkt styrande. Organisationer ges legitimitet och resurser genom att följa institutionella förväntningar, vilket separerar formella strukturer från faktiska aktiviteter. Därmed möjliggörs för organisationer att verka legitima, rationella och effektiva genom att följa samhälleliga standarder. Det argumenteras för att när omvärlden blir mer institutionell fokuserar organisationer ytterligare på deras offentliga anseende snarare än intern samordning och effektivitet (Meyer & Rowan 1977).

Beslutsfattande inom organisationer påverkas av institutionella krafter som regulatoriska miljöer, normer och professionella standarder. Det är centralt att varje organisations unika institutionella miljö tas hänsyn till för att förstå utformningen av beslutsfattandet (Meyer & Rowan 1977). Företag behöver anpassa sina interna strukturer och processer med institutionella förväntningar för att bibehålla legitimitet. Dessutom anses redovisning vara en mekanism för institutionell kontroll eftersom det influerar hur chefer agerar och tar beslut (Dent 1991). Valet av styrsystem och dess utformning är inte endast ett resultat av rationella beslut, utan ofta en följd av institutionella normer, vilket kan resultera i att utformningen inte alltid är ekonomiskt optimal eller logisk (Abernethy & Chua 1996).

Loose coupling är en del av institutionell teori och refererar till hur olika delar av en organisation på vissa sätt är oberoende av varandra. Detta skapar flexibilitet inom



avdelningarna och en frihet att anpassa sitt arbete efter den specifika avdelningens miljö. På så sätt kan olika avdelningar påverkas av varandra, men det sker inte alltid på ett tydligt eller kontinuerligt sätt, vilket innebär att förändringar kan ske utan att hela systemet eller verksamheten påverkas. När organisationer strävar efter att uppnå externa intressenters förväntningar för att anses legitima, kan det leda till att kopplingen mellan formella strukturer och faktiska aktiviteter blir lös. Detta kan leda till att organisationers processer endast är ytliga eller symboliska i relation till externa krav, men i praktiken fungerar det på ett sätt som inte uppfyller kraven. Därmed kan organisationer upprätthålla en balans mellan att uppfylla externa krav och att behålla intern autonomi, vilket ger större anpassningsförmåga (Orton & Weick 1990).

Vidare bildar loose coupling inom organisationer en miljö där personer informellt styr sina aktiviteter, istället för att följa formella strukturer eller regler. Det blir viktigare med mänskliga relationer framför strikta regler. Legitimiteten som ges när organisationer uppfyller externa intressenters krav kan även möjliggöra långsiktig effektivitet, trots att det på kort sikt kan göra processer ineffektiva (Meyer & Rowan 1977). I kontexten gällande ekonomistyrning innebär loose coupling att formella regelverk kan samexistera med informella rutiner, vilket ger flexibilitet i hanteringen av osäkerheter. Detta möjliggör för utvecklandet av informella rutiner som är löst kopplade till uppsatta formella regler. Flexibiliteten blir här tydlig eftersom organisationer snabbt kan anpassa sig efter förändrade krav, utan att behöva göra omfattande förändringar i det formella regelverket och strukturen. Dock kan detta tillvägagångssätt på lång sikt vara otillräckligt om de externa kraven på organisationen förändras med tiden. Då kan kortsiktiga informella anpassningar endast vara en nödlösning (Lukka 2007). Som sagt är loose coupling en del av institutionell teori, men dess isomorfismer utgör även en viktig del.

3.2 Institutionell isomorfism

DiMaggio och Powell (1983) introducerar begreppet institutionell isomorfism, vilket beskriver hur organisationer inom samma fält med tiden blir allt mer lika varandra. Inledningsvis formas och utvecklas organisationer utifrån deras unika behov och enskilda miljö, men i takt med att organisationen expanderar påverkas utvecklingen av vad som anses legitimt inom affärsmiljön. Istället för att fokusera på det som är viktigast eller mest lönsamt, läggs fokus på aktiviteter som ger organisationen legitimitet för bland annat politiskt stöd. Institutionell isomorfism utgörs av tre mekanismer; tvingande-, mimetisk- och normativ isomorfism.



3.2.1 Tvingande isomorfism

Enligt DiMaggio och Powell (1983) uppstår tvingande isomorfism genom både formella och informella påtryckningar från relationer till externa aktörer samt genom kulturella och samhälleliga förväntningar. I dessa fall sker organisationsförändring till följd av statliga mandat, exempelvis när tillverkningsföretag implementerar utsläppskontroller för att följa miljöregler eller när ideella organisationer anställer revisorer för att uppfylla skatterättsliga krav. Regler och standarder som dessa gör att organisationer inför kontrollmekanismer, vilket gör organisationer mer homogena. Tvingande isomorfism kan också ske på grund av direkta krav, som finansiella rapporteringsstandarder, eller genom indirekta påtryckningar, exempelvis i strävan efter legitimitet och extern finansiering.

Mikes (2009) använder institutionell teori för att förklara hur tvingande isomorfism påverkar riskhantering i organisationer. Hon menar att regleringar, marknadsvillkor och intressenters förväntningar skapar tryck som leder till att organisationer inför formella riskhanteringsmodeller, såsom COSO's ERM-ramverk, för att uppfylla externa krav och stärka legitimiteten. I studien konstaterades att en holistisk riskhantering implementerats inom en organisation till följd av uppmantran från en senior riskofficerare. Implementeringen bidrog i detta fall till en enhetlig struktur där riskhanteringen blir en integrerad del av styrningen, vilket säkerställer regelefterlevnad och etiskt beslutsfattande. Vad som mer konstaterades är att en annan bank valde att implementera en mer riskbaserad hantering som användes i prestationsmätning. På så sätt kunde banken kvantifiera riskmått och därmed optimera risk- och avkastningsmål samt fatta mer informerade beslut. Detta tillvägagångssätt motiverades av bankens starka fokus på aktieägarvärde, vilket är en extern påtryckning.

Ett annat exempel på hur tvingande isomorfism och samhälleliga förväntningar påverkat implementeringen av ERM är när europeiska försäkringsbolag tvingades att implementera robusta verktyg för riskhantering till följd av finanskrisen 2008. Denna påtryckning från europeiska parlamentet krävde att försäkringsbolagen kunde uppvisa effektiv riskhantering, vilket ledde till att flera verksamheter implementerade ERM-ramverket (Jabbour & Abdel-Kader 2016). Detta visar hur ERM kan fungera som en kvalitetsstämpel, genom att förvandla osäkerheter till konkreta risker som kan kommuniceras och hanteras effektivt. Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) beskriver denna omvandling som en form av "riskrationalitet" där riskhantering blir en strukturerad metod för att avbilda verkligheten, analysera utfall och skapa åtgärder för att omvandla osäkerhet till hanterbara risker. Denna process bidrar även till



att stärka legitimiteten och förbättra förtroendet bland intressenter, vilket är centralt för att uppfylla externa krav och förväntningar.

3.2.2 Mimetisk isomorfism

DiMaggio och Powell (1983) menar att mimetisk isomorfism uppstår när organisationer hanterar osäkerhet genom att efterlikna andra organisationer eller aktörer som de uppfattar vara mer legitima eller framgångsrika. När teknologier är komplexa och svårförståeliga, mål är otydliga eller omgivningen skapar osäkerhet tenderar organisationer att använda sig av redan etablerade modeller inom sektorn. Detta fenomen kan ske omedvetet via exempelvis branschpraxis, eller medvetet genom rådgivning från konsultfirmor. Vidare används ofta imitation som en strategi för att stärka legitimitet, snarare än att optimera effektivitet. Genom att standardisera olika organisatoriska modeller leder mimetisk isomorfism till homogenitet inom branscher.

Lundqvist (2014) genomförde en studie där 676 företag i olika branscher kontaktades för att undersöka implementeringen av ERM och vilka påverkande faktorer som identifierades. Det konstaterades att organisationer ofta inför ERM-metoder som en del av en mimetisk process för att möta externt tryck och legitimitetskrav, snarare än i en strategisk och intern process. Detta beteende kan leda till att organisationer anpassar sig till vad som anses vara beprövade metoder, vilket kan skapa variation i hur ERM integreras och mäts i organisationer. Dessutom kan det ha negativ påverkan på ERM:s värdeskapande eftersom det då inte fullt ut integreras i strategiska processer. Exempelvis kan organisationer anta COSO's ERM-ramverk eller införa roller som Chief Risk Officer (CRO) för att spegla framgångsrika aktörers riskhanteringsmetoder. Detta leder till en form av homogenitet där liknande system och procedurer införs, även om de ibland är frikopplade från den faktiska verksamheten och strategin. Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) betonar också att dessa modeller ofta används för att skapa en känsla av ordning och förutsägbarhet, även om de ibland är frikopplade från den operativa verkligheten.

Ytterligare ett exempel på implementering av ERM till följd av mimetisk isomorfism är om större, branschledande organisationer uppvisar en effektiv implementering samt positiva resultat till följd av detta. När mindre bolag ser implementeringens fördelar lockas de till att imitera konkurrenterna, dels för att uppnå legitimitet (Jabbour & Abdel-Kader 2016).



3.2.3 Normativ isomorfism

Den tredje mekanismen som utgör institutionell isomorfism är enligt DiMaggio och Powell (1983) normativ isomorfism. Fenomenet uppstår främst genom professionalisering, vilket innebär att yrkesgrupper vill etablera arbetsmetoder, kontrollera utbildning och stärka legitimitet. Genom att rekrytera människor med liknande utbildningsbakgrunder och erfarenheter, samt förhålla sig till branschspecifika standarder, skapas homogenitet bland medarbetare där beteende och synsätt är lika. Normativ isomorfism blir särskilt påtagligt inom sektorer där status och legitimitet värderas högt eftersom dessa organisationer anpassar sig för att behålla och attrahera kvalificerad personal, vilket ökar deras trovärdighet inom branschen.

Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) använder institutionell teori för att analysera ERM och menar att professionella standarder och roller, såsom CRO's, revisorer och controllers fungerar som normgivare inom riskhanteringen. Dessa osäkerhetsexperter bidrar till enhetlighet genom att införa strukturerade processer, teknologier och verktyg som riskmatriser och kalkylmodeller. Detta skapar en gemensam riskkultur som stärker legitimiteten och standardiserar arbetssättet inom organisationen. Teknologier som dessa kan dock vara frikopplade från befintliga processer och strukturer, vilket ibland begränsar deras praktiska värde i det dagliga arbetet. Detta kan leda till interna spänningar eftersom olika roller kan ha skilda prioriteringar och perspektiv på riskhantering, vilket påverkar strategiska beslut och hur ERM betraktas, antingen som ett strategiskt verktyg eller som ett sätt att uppfylla regulatoriska krav. Detta skapar en komplex dynamik där olika professionella grupper formar hur risk uppfattas och hanteras, vilket i sin tur påverkar organisationens strategiska riktning och legitimitet.

I banksektorn har The Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) tagit fram riktlinjer som betonar vikten av riskhantering och flertalet banker har därefter tagit efter dessa riktlinjer genom att implementera ERM. Detta för att möta de förväntningar som satts av kommittén och därmed stärka sitt rykte och sin trovärdighet (Jabbour & Abdel-Kader 2016).

Sammanfattningsvis så visar det här att institutionell isomorfism tenderar att skapa homogenitet mellan organisationer, men leder inte alltid till effektiv integrering av ERM. I vissa fall bildas strukturer som enbart är symboliska och skapar en känsla av ordning (Lundqvist 2014), medan andra organisationer lyckas göra riskhantering till en integrerad del av styrning till följd av isomorfismernas påverkan (Mikes 2009; Arena, Arnaboldi & Azzone 2010). Vad som blir intressant att undersöka är vilka möjliga förklaringar som finns för varför integreringen inte



alltid är lyckad, varav konsulter som arbetar mot olika projekt, sektorer och organisationer är lämpliga att undersöka.



4. Metod

I följande avsnitt redogörs rapportens metod. För att sammanfatta är studien en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats. Snöbollssökning har använts för att samla in relevant litteratur. Vidare valdes respondenterna genom snöbollsurval och semistrukturerade intervjuer utfördes för insamling av empiri. Dessutom förklaras de kvalitetsmått som används samt de etiska övervägandena som tagits hänsyn till.

4.1 Forskningsansats

Bryman och Bell (2017) menar att kvalitativ forskning skiljer sig från kvantitativ forskning främst genom att fokusera på ord i stället för siffror. Denna studie är en kvalitativ fallstudie och just denna metod valdes eftersom detta tillvägagångssätt gör det möjligt att få en djupare förståelse av ett specifikt fenomen. Genom att intervjua medarbetare på en konsultfirma kan processer, strategier och uppfattningar analyseras på ett detaljerat och nyanserat sätt. Hade en kvantitativ metod valt så hade informationen inte blivit lika nyanserad och kontextuell (Humphrey & Scapens 1996).

Vidare, är datainsamlingen mer flexibel i kvalitativ forskning eftersom data kan samlas in både genom intervjuer och dokument, vilket är värdefullt då studiens syfte om integreringen av ERM är komplext (Irvine & Gaffikin 2006). Trots att empirin i huvudsak består av respondenternas svar kompletteras även detta med annat relevant material, såsom en riskmatris. Syftet med studien är att få en förståelse kring integreringen av ERM, externa och interna faktorer samt kommunikation, snarare än att endast utföra mätningar, varav kvalitativ forskningsmetod är lämplig.

Dessutom ser integreringen av ERM annorlunda ut i organisationer beroende på bland annat bransch, kultur och affärsmiljö. Därav är en kvalitativ fallstudie lämplig för undersökningen eftersom det då är möjligt att förstå de specifika kontexter som finns inom just den valda konsultfirman (Humphrey & Scapens 1996). Mer specifikt är studien en instrumental fallstudie och fokuserar därmed på ett specifikt område, vilket är integreringen av ERM i projektstyrningen, kommunikation kring detta samt externa och interna påverkande faktorer.



Genom att intervjua personer med praktisk erfarenhet av riskhantering kan en bredare förståelse ges av hur teorier och modeller tillämpas i verkligheten (Yin 2013).

Studien använde en abduktiv ansats för att först skapa en förståelse för hur ERM integreras i projektstyrning utifrån insamlad empiri. Därefter analyserades insamlad data för att identifiera teman och mönster som kopplas till relevant teori (Bryman & Bell 2017). Abduktiv ansats är användbart då det teoretiskt kontextualiserar det insamlade empiriska materialet, vilket underlättar för forskaren att koppla studien till det teoretiska ramverk som finns inom området (Lukka 2014). I detta fall underlättar det att koppla det empiriska materialet till tidigare forskning kring ERM samt institutionell teori. Via abduktiv ansats genomförs först en enklare undersökning av forskningsområdet och efter empiriinsamlingen blir det möjligt att dels dra kopplingar mellan teorin, dels utmana den befintliga teorin med nya synvinklar som identifierats i empirin.

Dock kritiseras ofta kvalitativa forskningsmetoder och anses vara bristande när det kommer till generaliserbarhet eftersom urvalsstorleken är mindre än vid kvantitativ forskning. Dessutom riskerar dessa studier att sakna trovärdighet på grund av subjektivitet och framtagen teori som saknar robust empirisk grund (Lukka & Kasanen 1995). I detta fall kan generaliserbarheten vara något utmanande eftersom endast 15 respondenter intervjuas och att urvalet utgår från en specifik konsultfirma, men samtidigt ger detta studien ett intressant perspektiv och unika upplevelser, vilket skapar djup och nyans som inte går att generera i en kvantitativ studie. Dessutom framgår tydligt vilken bransch respondenterna verkar i, deras roller samt att studien utgår från konsulterarbete inom projekt, vilket underlättar replikering av studien. Subjektivitet har i största möjliga mån försökt motverkas genom att systematiskt koda och bearbeta datan samt inkludera flertalet citat genom empirin, vilket ökar transparensen.

4.2 Litteraturinsamling

För att hitta relevant teori har sökmotorerna Google Scholar och OneSearch använts som är tillgängliga via Linnéuniversitetet. Dessutom användes Ulrichswebb för att säkerställa att de vetenskapliga artiklarna är peer-reviewed och ABS-listan för att bedöma kvaliteten på tidskrifterna som artiklarna publicerats i. Vid sökandet av artiklar har nyckelord som: ERM, risk, risk management, management accounting och institutional theory. En relativt stor vikt i sökning av litteratur var att ordet "Management" skulle finnas med i antingen rubriken på artikeln alternativt i journalen.



Ett ytterligare tillvägagångssätt som använts vid litteraturinsamlingen är ”snöbollssökning”. Denna metod går ut på att identifiera ett antal nyckelkällor inom området och därefter granska dessa källors referenser för ytterligare relevant material att använda (Bryman & Bell 2017). Eftersom studiens huvudsakliga fokus ligger på integreringen av ERM i styrning har framförallt aktuella och relevanta artiklar publicerade i journaler för ekonomistyrning används. Följande nyckelkällor användes för att hitta ytterligare relevanta artiklar inom området: *“Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices”* (Huber, Kraus & Meidell 2025), *“Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research”* (Braumann, Hiebl & Posch 2024). Dessa artiklar undersöker integreringen av ERM i verksamhetsstyrning, är aktuella samt publicerade i respekterade journaler inom ekonomistyrning. Därmed tillhandahåller artiklarna flertalet relevanta källor i sin källförteckning som är användbara i denna studie. Exempelvis hittades artikeln *“The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study* (Arena, Arnaboldi & Palermo 2017) i *“Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices”* (Huber, Kraus & Meidell 2025).

4.3 Val av företag

Fallföretaget som undersökts i denna studie är en konsultfirma. Firman erbjuder konsulttjänster för projektledning, projektplanering, controlling och Supply Chain Management inom branscherna energi, industri och infrastruktur. Fallföretag är intressant att undersöka eftersom riskhantering är en central del av de tjänster firman erbjuder. Dessutom är det intressant att undersöka hur riskhantering integreras inom olika projekt hos en bred variation av uppdragsgivare då detta ger en omfattande syn på riskhantering i praktiken. Vad som blir intressant att undersöka är huruvida strategier kring riskhantering tillämpas på ett holistiskt och enhetligt sätt inom samtliga projekt, eller om riskhanteringen på ett unikt sätt anpassas beroende på projekt. Genom att intervjua konsulter som arbetar inom olika projekt ges en bild av hur riskhanteringen skiljer sig åt inom olika projekt och organisationer i samma bransch. Detta möjliggör för att analysera likheter och skillnader i implementeringen av ERM och vilka unika organisatoriska faktorer som påverkar.



4.4 Respondenturval

Studien har tillämpat ett snöbollsurval i valet av respondenter (Noy 2008). Genom en kontakt som arbetar på konsultfirman fick vi kontakt med dennes chef för att boka in ett första digitalt möte via Microsoft Teams. Där presenterade vi vad för typ av uppsats det gällde och vad arbetet skulle handla om samt syftet med studien. Informationen delades sedan vidare av chefen på ett internt möte på firman och därefter fick vi en lista med konsulter från de fyra olika avdelningarna som visat intresse av att delta. Respondenterna bestod av fem personer från Project Planning, fem från Project Management, tre från Controlling och två från Supply Chain Management (se figur 3). Det här tillvägagångssättet av respondenturval utgick från personer som var tillgängliga och som uttryckt en vilja till att delta i studien. Detta bidrar med trovärdighet och relevans när det kommer till urvalet. Tack vare användningen av snöbollsurval fick vi effektivare åtkomst till respondenter, vilket var tidseffektivt då vi inte behövde hitta lämpliga respondenter på egen hand.

4.5 Tillvägagångssätt för empiriinsamling

Semistrukturerade intervjuer har i denna studie använts som intervjumetod. Detta tillvägagångssätt innebär att man under intervjun följer en mall med generella förutbestämda frågor och går in mer djupgående på vissa frågor beroende på vad intervjupersonen svarar. Fördelen med denna metod är att intervjun blir flexibel eftersom det exempelvis kan ställas följdfrågor och att det under intervjuns gång väljs vad som ska fokuseras mer på. Detta bidrar även till en djupgående och nyanserad bild av intervjupersonernas perspektiv (Bryman & Bell 2017). Dessutom ställdes generellt öppna frågor för att få utförliga svar om respondenternas upplevelser, snarare än frågor med svarsalternativ såsom “ja” eller “nej”.

Intervjuguiden utformades för att ge svar på frågor mest lämpade för att besvara studiens frågeställningar och syfte (se bilaga 1). Eftersom studiens frågeställningar berör integreringen av ERM i projektstyrning, externa och interna påverkande faktorer samt kommunikation av risker ställdes frågor rörande dessa områden. Dessutom ställdes frågor rörande konsulternas roller, bakgrund och erfarenhet för att i empirin tydligt kunna urskilja vilka svar som kopplas till de olika yrkesrollerna. På så sätt särskiljs och jämförs svaren beroende på vilken person som sagt vad. Under samtliga intervjuer utgick vi från samma intervjuguide för att tydligt kunna jämföra svaren mellan respondenterna. Intervjuguiden är omfattande för att säkerställa att de största områdena täckts inom studiens ram. Innan intervjuerna fick respondenterna frågorna skickade till sig via mejl där vi också förklarade att de enbart är riktlinjer. Vid



intervjutillfället förklarades syftet med studien och vad vi ville undersöka. Genom att informera respondenterna innan intervjuerna ges tydligare förståelse kring ämnet vilket kan generera mer välgrundade svar.

För intervjuerna avsattes en timme med varje respondent och intervjuerna gjordes digitalt via Microsoft Teams (se figur 3). Intervjuerna spelades in med samtliga respondenternas godkännande. Valet av att ha intervjuerna digitalt berodde främst på geografisk spridning, då både vi och respondenterna befann oss i olika städer i Sverige. Det här bidrog till en mer flexibel planering och genomförande utan att begränsas av fysiska avstånd.

Respondent	Arbetsroll	Antal år som konsult	Datum för intervju	Längd
1	Project Planning	17,5	3/4 - 2025	42 min
2	Project Planning	7	4/4 - 2025	1 h
3	Controlling	20	8/4 - 2025	43 min
4	Project Management	14	10/4 - 2025	52 min
5	Supply Chain Management	2,5	10/4 - 2025	55 min
6	Project Planning	17	11/4 - 2025	1 h & 3 min
7	Project Planning	1	11/4 - 2025	56 min
8	Project Management	2,5	14/4 - 2025	52 min
9	Project Management	10	15/4 - 2025	41 min
10	Supply Chain Management	1	16/4 - 2025	1 h
11	Controlling	1	22/4 - 2025	57 min
12	Project Management	5	22/4 - 2025	1h & 2 min
13	Project Planning	24	25/4 - 2025	50 min
14	Project Management	2	29/4 - 2025	30 min
15	Controlling	2	29/4 - 2025	41 min

Figur 3: Respondentlista

4.6 Dataanalys

Analysen av den insamlade datan utgick från kvalitativ dataanalys, vilket möjliggör att mönster och teman kan identifieras. En iterativ process har använts för att kunna gå tillbaka till det insamlade materialet. Det har lett till att justeringar gjorts under datainsamlingens gång för att identifiera mönster och teman (Irvine & Gaffikin 2006).

Det insamlade materialet sammanställdes i en transkribering med hjälp av transkriberingsverktyget Klang-AI och därefter sorterades informationen, vilket skapade en



databas som grund för empirin. Klang-AI följer principerna för GDPR och ISO 27001 för att behandla personuppgifter (Klang-AI 2025). Transkriberingen gjordes direkt efter varje intervju och för att säkerställa att transkriberingen blev korrekt lyssnades inspelningen även igenom för att se till så transkriberingen inte missat eller missuppfattat viktiga ord.

Det insamlade materialet kunde därefter kodas, vilket genererade fem centrala teman. Dessa identifierades genom att se hur många respondenter som hade gett ett liknande svar i intervjuerna. Exempelvis tolkades inte ett svar som ett centralt tema om endast en respondent angav detta svar. Utifrån transkriberingarna jämfördes respondenternas intervjuer där vi sökte efter exempelvis “riskmatris” för att kunna se om flera använde sig av det. Det första identifierade temat är att riskhanteringen är nära kopplad till specifika yrkesroller, alltså skiljer sig riskhanteringen mellan de olika rollerna på fallföretaget. Dessutom varierade riskhanteringen beroende på uppdragsgivare, projektstorlek och bransch. Vidare identifierades att proaktiv riskhantering värderades högt bland nästan samtliga respondenter. Tid, kostnad och kvalitet identifierades som tre grundpelare inom projektstyrning. Det sista centrala temat som identifierades är att riskmatris och någon form av risklista används genomgående oberoende projekttyp, samt att mer specifika digitala verktyg används beroende på yrkesroll.

Dessa fynd klassificerades sedan ytterligare in i specifika grupperingar och subteman för att tydligt strukturera det empiriska materialet. För att tydligt koppla empirin till studiens frågeställningar grupperades teman in under rubrikerna “Riskhanteringsprocessen i praktiken”, “Extern påverkan och etablerade arbetssätt i riskhantering”, “Riskhantering kopplat till styrning i projekt” och “Kommunikation av risk”.

Därefter tolkades materialet och likheter och skillnader identifierades, samt drogs jämförelser med teorin inom området och tidigare forskning. Domänteori som studien undersöker är ERM och dess integrering i verksamhetsstyrning. Domänteori är en teori som är kopplad till ett specifikt ämnesområde, där information samt kunskap hämtats för att förstå vad som ska studeras. Dessutom har institutionell teori valts som metodteori för att möjliggöra förståelse av varför riskhanterings utformning ser ut som den gör och vilka institutionella faktorer som påverkar. Metodteori är en teori som inte specifikt hör till ämnesområdet utan kan vara exempelvis organisationsteori, vilket används som ett verktyg för att ge perspektiv på informationen i studiens valda ämnesområde (Lukka & Vinnari 2014). För att besvara studiens frågeställningar analyseras först empirin ur ett institutionellt perspektiv, metodteorin, vilket ger förståelse kring varför strukturer, metoder, normer och beteenden ser ut som de gör. Därefter



jämförs empirin med tidigare forskning kring ERM, domänteorin, för att se likheter och skillnader mellan studiens fynd och tidigare forskning. Även den institutionella analysen jämförs i diskussionen för att ge en nyanserad bild av empirin som leder till att frågeställningarna besvaras.

4.7 Kvalitetsmått

Det finns två grundläggande kriterier i en kvalitativ forskningsmetod: trovärdighet och äkthet. Trovärdighet består av fyra delkriterier vilka är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell 2017).

Studien har använt respondentvalidering, vilket ökar kvaliteten och tillförlitligheten på studien. När empirin hade färdigställts efter de genomförda intervjuerna så skickades den till respondenterna. Det här gav respondenterna möjligheten att granska den insamlade datan och därmed kunde deras insyn göra att missförstånd undvikits. På så sätt blir uppfattningen av organisationen, samt respondenternas svar rättvisande (ibid).

För att stärka studiens överförbarhet har urvalsprocessen för respondenter redovisats tydligt, inklusive deras olika roller och antal arbetade år som konsult. Fallföretaget har beskrivits och valet av företaget har motiverats. Dessutom presenterades datainsamlingens genomförande noggrant. Genom att beskriva studiens tillvägagångssätt detaljerat får läsaren möjlighet att bedöma i vilken utsträckning resultaten kan vara tillämpliga i liknande sammanhang (ibid).

Gällande kriteriet pålitlighet har forskningsprocessen dokumenterats på ett utförligt och tydligt sätt. Det är beskrivet att intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams och hur lång tid varje intervju varade. Materialet är transkriberat med hjälp av verktyget Klang AI och utifrån transkriberingen kunde sedan en tematisk analys göras. Utifrån det insamlade materialet har ett systematiskt arbetssätt utförts där materialet noggrant analyserades för att identifiera och tolka teman. Under hela analysprocessen har båda forskarna kontinuerligt diskuterat sinsemellan för att säkerställa att det finns gemensam förståelse (ibid).

För att säkerställa studiens trovärdighet och konfirmering, samt visa att arbetet har bedrivits i god tro, har vi eftersträvat att de slutsatser och insikter som presenteras är väl förankrade i det empiriska materialet från intervjuerna. Citat har använts genomgående i empiriavsnittet och bidrar till ökad transparens från det insamlade materialet, vilket även fördjupar analysen.



Under hela analysprocessen har vi även försökt undvika förutfattade meningar och subjektiva antaganden (ibid).

Äkthet har försökts uppnås genom att utifrån insamlad data återspegla respondenternas syn och upplevelser kring riskhantering på ett så detaljerat och neutralt sätt som möjligt. Genom att lyfta fram olika erfarenheter och perspektiv som respondenterna haft, har målet varit att synliggöra variationen i hur riskhantering uppfattas och tillämpas (ibid).

4.8 Etiska överväganden

Vid kvalitativ forskning är det av största vikt att ta hänsyn till etiska överväganden eftersom metoden till stor del grundas på interaktioner med människor (Bryman & Bell 2017). Bland annat bör respondenternas integritet respekteras och syftet med studien skall framgå tydligt. Vidare bör respondenterna ge samtycke för medverkande i studien, säkerställas anonymitet och dessutom ges rätten att inte svara på frågor om så önskas.

Respondenternas integritet respekteras genom att förhålla sig till samtyckesprincipen. Principen innebär att respondenterna på förhand delges tillräcklig information för att kunna bedöma huruvida de vill delta i studien eller inte. Vid kontakt med konsultfirman informerades medarbetarna om vad studien handlar om samt syftet med uppsatsen. Vidare respekteras principen om informerat samtycke där de deltagande respondenterna informeras om studiens hela forskningsprocess, utan att undandömma något. Genom att fråga om respondenternas samtycke till att intervjuerna spelas in, hur materialet bearbetas och lagras delges information om forskningsprocessen och samtyckesprincipen följs. Materialet som samlas in från intervjuerna används enbart för att uppfylla studiens syfte och kommer inte att lagras för framtida bruk (ibid).

Respondenternas identitet hålls anonyma och exempelvis namn, kön och ålder nämns inte någonstans i studien. Dessutom nämns inte känslig företagsinformation, utan beskrivs endast på ett generellt sätt. Det här för att säkerställa respondenternas integritet, samt få ett så objektivt perspektiv som möjligt. Därmed riskerar respondenterna inte att på något sätt bestraffas av andra medarbetare till följd av sina svar. Denna princip om konfidentialitet och anonymitet kan även öka deltagarviljan samt ärligheten hos respondenterna då det känns mer bekvämt att diskutera känsliga eller kontroversiella ämnen, vilket ger mer genuina och utförliga svar (ibid).



5. Empiri

I följande kapitel är studiens intervjuer sammanställda i empiri. Svaren som beskrivs i kapitlet är från 15 medarbetare på en konsultfirma och visar deras uppfattning om riskhantering inom olika projekt. Vidare beskrivs även vilka interna och externa faktorer som påverkar samt kommunikationsprocessen. Totalt intervjuades fem inom project planning, fem project management, tre controllers och två personer inom Supply Chain Management (SCM).

5.1 Fallföretaget

Konsultfirman som studiens respondenter arbetar för är lokaliserad i Sverige och riktar sig mot fyra tjänsteområden: Project Planning, Project Management, Controlling och Supply Chain Management (SCM). Firmans konsulter har alltså olika typer av tjänster och arbetar mot olika uppdragsgivare och projekt. Arbetet sker mot allt från mindre bolag till större koncerner inom både privat och offentlig sektor, och samtliga uppdragsgivare tillhör branscherna energi, industri och infrastruktur.

I Project Planning består den huvudsakliga arbetsuppgiften av att skapa och underhålla en tidsplan för olika projekt. Rollen innefattar ofta även ansvar för att följa upp kostnader och budget, då både tid och pengar ses som centrala faktorer i projektstyrningen. Projekten vilar vanligtvis på tre grundpelare: tid, kvalitet och kostnad. I praktiken innebär det att man tillsammans med uppdragsgivaren utformar en tidsplan som innehåller samtliga aktiviteter och identifierar kritiska moment. Tidsplanen inkluderar start- och slutdatum samt milstolpar och mål som ska uppnås längs vägen.

Inom Project Management arbetar konsulterna med huvuduppgiften att leda projekt. Detta tar sig olika uttryck beroende på projektets karaktär, men vanliga arbetsuppgifter innefattar planering, koordinering och uppföljning av aktiviteter. En central del i rollen är att leda människor och se till att projektgruppen arbetar mot gemensamma mål. Eftersom det ofta uppstår motstridiga åsikter och intressen krävs mycket kompromissande för att nå beslut som alla kan ställa sig bakom. En variant av projektledarrollen är produktägare, där man ansvarar för verksamhetspecialister och arbetar med allt från planering av kommande releaser och



hantering av supportärenden till roadmap-frågor och systemintegration. Här ligger fokus på både operativa och strategiska frågor.

Ekonomisk planering och uppföljning av projekt utgör centrala uppgifter för konsulter inom controlling. Arbetsuppgifterna omfattar bland annat bevakning av penningflöden, framtagning av kalkyler samt att säkerställa att budget och prognoser stämmer. Analys av ekonomiska data är en viktig del i arbetet för att kunna stötta projektets beslutsfattande.

Konsulter inom SCM har olika inriktningar. I rollen som interimschef på en inköpsavdelning handlar arbetet om att säkerställa ett effektivt inköpsflöde, materialförsörjning samt att följa upp leveranser. Det ingår även mer strategiska uppgifter såsom att utveckla inköpsstrategier, göra marknadsanalyser, välja leverantörer och att arbeta i linje med kundens övergripande strategi. En annan roll inom samma område är Category Manager, där ansvaret omfattar specifika varukategorier som exempelvis metall, gjutna komponenter, svetsade delar och elektroder. Arbetsuppgifterna inkluderar att upprätta leverantörskontrakt, analysera prisbilder samt upprätthålla kontakt med leverantörer och andra nyckelpersoner som Category Specialists.

5.2 Riskhanteringsprocessen i praktiken

5.2.1 Arbetet med riskhantering

Riskhantering i projekt ser olika ut beroende på yrkesroll, ansvarsområde och vilken typ av risker som hanteras. Vid projektstart används ibland workshops där olika avdelningar deltar för att identifiera risker gemensamt. Typiska avdelningar är R&D, produktion, inköp, kvalitet och logistik med mera. Ett vanligt verktyg som används i riskarbetet är en så kallad riskmatris, där både generella och projektspecifika risker analyseras med hänsyn till kostnad, sannolikhet och konsekvens. Diskussioner kring motåtgärder, samt alternativa handlingsplaner, bidrar till att fokusera på de mest kritiska riskerna och säkerställa att åtgärder kan sättas in i tid. Syftet är att arbeta proaktivt snarare än reaktivt gällande risker. När risker aktivt identifieras kan man lägga upp en plan för mitigering, till skillnad från alternativet där man tvingas reagera på ett oönskat sätt. Risker som inte är förberedda är ett onödigt merarbete och att det inte finns tillräckligt med tid eller pengar för att agera väl. Genom att förebygga och möta riskerna tidigt slipper man överraskas av konsekvenserna när de inträffar flera månader in i projekt.



“Vilket då gör en lugnare och mindre stressfull arbetsituation för personerna som är inblandade. Så det är väl egentligen det jag tycker är det viktiga med riskanalyser, att man ger sig själv möjligheten att planera dem” (respondent 5, SCM).

Vissa konsulter arbetar inte direkt med riskhantering men är ändå delaktiga genom att stötta de som har ett särskilt ansvar. Till exempel hanteras tidsrelaterade risker som kan uppstå vid överklaganden av planer såsom järnvägs- eller detaljplaner, vilket kan försena hela projektet. Dessa förseningar påverkar i sin tur projektets slutdatum och därmed både kostnad och kvalitet. Project planning är i många fall en viktig del av riskhanteringen. Ett vanligt arbetssätt är att analysera omfattande aktivitetsflöden, ibland tusentals aktiviteter, för att identifiera var risker finns och vilka som är mest kritiska. De tre huvudmålen i projekt är tid, kostnad och kvalitet, vilka alltid är centrala. Det handlar inte bara om att följa upp tidsplanen, utan även om att utvärdera om risker har minskat, åtgärdats eller mitigeras. Ofta läggs 3-10% av arbetskontraktets summa som buffert mot okända risker, eller “riskpeng”, eftersom det är omöjligt att förutspå alla risker.

För en controller är alla risker direkt kopplade till ekonomi. Genom att ha kontroll över riskerna möjliggör det för dessa konsulter att kunna följa en budget eller göra korrekta prognoser. Ett proaktivt sätt att arbeta är att avsätta en “säkerhetspeng”, ofta 10 % av projektets intäkter, för att hantera oförutsedda kostnader som bland annat leveransförseningar som kan leda till ekonomiska sanktioner.

Inom SCM hanteras risker på flera nivåer. På operativ nivå handlar det om att säkra leveranser och hantera eventuella förseningar. På strategisk nivå är fokus mer långsiktigt med analyser av geopolitiska förhållanden, transportutmaningar, valutarisker och tullar. Som chef är riskhantering även kopplad till personalresurser. Det handlar om att identifiera kritiska kompetenser, se vad som händer om nyckelpersoner blir sjuka eller slutar och säkerställa att kunskap inte är begränsad till en enskild individ. En riskanalys för hela leveranskedjan tas fram med särskilt fokus på effektiv ansvarsfördelning.

För projektledare är riskhantering en integrerad del av det dagliga arbetet och ses som ett verktyg för att minska risken att projektmålen inte uppnås. Det handlar om att tidigt identifiera och förebygga potentiella avvikelser som kan påverka tid, kostnad, kvalitet eller omfattning. Genom att arbeta systematiskt med risker skapas inte bara bättre förutsättningar för att undvika problem, utan det öppnar även upp för att upptäcka möjliga förbättringsområden och nya



möjligheter. Vissa organisationer har en högre tolerans för risk, medan andra arbetar mer försiktigt. Därför formas riskarbetet ofta utifrån den specifika organisationens syn på risk, resurstillgång och projektets mål. För projektledare inom IT-området sker riskhantering ofta genom risk- och sårbarhetsanalyser, med särskilt fokus på cybersäkerhet. Här handlar det om att skydda system från intrång, säkerställa uppdaterade program och rätt användarbehörigheter. Ett vanligt problem är att användare inte alltid förstår nya system, vilket kan innebära en risk i sig.

Skillnader mellan offentlig och privat sektor är också synliga inom projekt. I större privata projekt kan uppföljningen vara mycket noggrann, medan riskhanteringen i vissa offentliga projekt upplevs som mer bristfällig, ofta på grund av svag samordning mellan exempelvis tidsplanerare och riskkoordinatorer. Arbetet med att identifiera och kommunicera tid- och kostnadsrelaterade risker blir därmed avgörande för att fatta välgrundade beslut. Kritiska punkter diskuteras ofta med projektledaren och förbättringsåtgärder vidtas för att undvika förseningar eller budgetavvikelser.

5.2.2 Identifiering och bedömning av risker initialt i projekt

I början på ett projekt sker ofta gemensamma möten med experter eller sakkunniga från olika områden för att identifiera potentiella risker. Dessa möten utgörs ofta av en form av brainstorming där alla projektmedlemmar är delaktiga. Riskerna som identifierats bedöms utifrån deras sannolikhet att inträffa, hur allvarliga de är samt vilka konsekvenser de kan få. Vissa risker, exempelvis sådana som är kopplade till omvärldsfaktorer, kan identifieras men inte direkt påverkas eller hanteras.

En vanligt förekommande metod för att bedöma och prioritera risker är användningen av en riskmatris (se figur 4). I denna matris får varje risk ett värde som exempelvis kan vara ett till fem baserat på sannolikheten att den inträffar och konsekvenserna allvarlighetsgrad. Höga poäng indikerar hög prioritet medan lägre poäng innebär att risken är mindre akut. Dessa värderingar sammanställs ofta i en så kallad risklista.



KONSEKVENNS					
Mycket allvarligt	5	6	7	8	9
Allvarlig	4	5	6	7	8
Kännbar	3	4	5	6	7
Lindrig	2	3	4	5	6
Försumbar	1	2	3	4	5
SANNOLIKHET	Osannolik	Mindre sannolik	Möjlig	Sannolik	Mycket sannolik

Figur 4: Riskmatris (Miljösamverkan Västra Götaland, u.å.)

"Initialt så tittar man inte på dem då, utan de finns ju alltid med i den här risklistan som man tar fram men det är inget man fokuserar på. Eftersom att man bedömer då att det får ändå kanske inte så stor konsekvens just nu men sen kan det ju vara så att det kan ju ändras över tid" (respondent 1, Project Planning).

Inom Project Planning är det vanligt att arbeta med kritiska linjer. Det innebär att aktiviteter tas fram som har en direkt påverkan på deadline, vilket innebär att de har noll dagars möjlighet till förskjutning. Dessa kritiska punkter lyfts fram till projektledaren i form av rapporter, för att minimera förseningar och för att säkerställa att det som utlovats också levereras. Utifrån den initiala riskbedömningen tas sedan en plan fram för att hantera riskerna, men uppföljningen av dessa skiljer sig ofta åt beroende på projekt och kund. Riskanalysen är dock inte enbart till för att identifiera faror, den kan även bidra till att upptäcka nya möjligheter inom projektet.

När det gäller verktyg för riskanalys varierar användningen beroende på verksamhetsområde. Vissa organisationer har gått från Excel-baserade listor till digitala system, där riskerna dokumenteras och följs upp strukturerat. Project planners använder program som Microsoft Project.

"Där är det inbyggt så att jag kan ta fram kritiska linjer som jag har, och då får jag mer eller mindre varningstecken på de aktiviteter som ligger på kritisk linje. Då blir det automatiskt risker. Så blir någon av dem försenade så puttar de automatiskt på någon annan aktivitet som till slut puttar på deadline. Så när någonting då blir försenat så har jag som ett flaggsystem. Där det blir som trafikljuset grönt, gult och rött. Gult är att det har blivit försenat men det är



inget som är kritiskt, rött är att den är kritisk och kommer att skjuta på deadline” (respondent 2, Project Planning).

Programmet FMEA (Failure Mode Effect Analysis) används vid riskanalys särskilt i branscher som fordonstillverkning, där analysen hjälper till att prioritera risker kopplade till tillverkningsfel. Exempelvis identifieras vilka faktorer som har störst påverkan på om en bil går sönder och programmet hjälper till att prioritera och poängsätta risken utifrån sannolikhet och konsekvens. I mer komplexa projekt används även Monte Carlo-modellering, där sannolikheten för olika scenarier beräknas för varje aktivitet, baserat på bästa och sämsta utfall. Detta möjliggör en mer datadriven och sannolikhetsbaserad bedömning av projektets samlade riskexponering. Det finns dock delade uppfattningar om effektiviteten i dessa verktyg. En del upplever Excel som otillräckligt och ser ett behov av mer avancerade mjukvarulösningar för att stödja riskhantering.

5.2.3 Påverkan av externa och interna risker

Projekt påverkas generellt av både interna och externa risker, men graden varierar beroende på projektets utformning, bransch och produkt. Vissa uppskattar att externa risker kan stå för så mycket som 70 % av den totala påverkan, medan interna utgör 30 %. Vilka risker som är mest framträdande beror också på vilken roll man har i projektet. Till exempel fokuserar inköpare ofta på externa faktorer som leveranser och tidsestimat, medan personer med personalansvar hanterar interna risker kopplade till medarbetarnas hälsa, välmående och bemanning. Inom mjukvaruutveckling är det i stället cybersäkerhet som hamnar i fokus. Den ökade medvetenheten om cybersäkerhet och bedrägeriförsök påverkar konsulternas beteenden. Det förväntas en större försiktighet och noggrannhet i arbetet för att exempelvis inte läcka känslig information. Som konsulter får de bara använda en dator som tilldelats av företaget de arbetar hos och USB-stickor får inte användas hur som helst. Datorerna är anpassade med program för det specifika företaget och de är enbart de system som får användas som finns tillgängliga på datorn.

En särskild intern risk som lyfts fram är beroendet av enskilda individer med spetskompetens, alltså resurser som är svåra att ersätta vid frånvaro. Ett annat exempel är ineffektiv resursplanering där samma person är planerad på flera parallella aktiviteter, vilket skapar orimliga förväntningar på personen. Det förekommer även situationer där konsulten tvingas



förlita sig på andras bedömningar om tidsåtgång för specifika moment, vilket kan leda till felaktiga uppskattningar och i slutändan försena projektet.

Trots de interna utmaningarna som finns är det ofta de externa riskerna som får störst påverkan på projektens genomförande. Det handlar exempelvis om leverantörsproblem, handelskrig, covid-19 pandemin eller geopolitiska händelser. Händelser som covid-19 och det ökade geopolitiska trycket i världen har tydligt påverkat både tillgång på material och projektets tidhållning. Under pandemin kunde exempelvis transporter från Kina försvåras av lokala restriktioner som hindrade människor från att lämna sina hem, vilket i sin tur försenade betalningar och skapade kedjeeffekter längs hela leveranskedjan. Samtidigt kunde inte chaufförer röra sig fritt mellan länder, vilket stoppade logistikflödena. Krig och internationella konflikter har också lett till ökade priser och gjort inköp betydligt dyrare än tidigare.

Utöver de praktiska svårigheterna har även instabiliteten i omvärlden påverkat synen på riskhantering. Det har blivit allt viktigare att vara anpassningsbar och uppdatera gamla kalkyler som inte längre är tillförlitliga. Många väljer därför att lägga till extra säkerhetsmarginaler i sina ekonomiska beräkningar, både vad gäller pris och tid. Äldre arbetssätt ersätts med mer flexibla modeller som bättre kan hantera oväntade händelser. Ett tydligt exempel på oförutsedd påverkan var incidenten med fartyget som fastnade i Suezkanalen, vilket orsakade omfattande störningar i den globala sjöfarten. Händelsen innebar att flera företag började omvärdera sin leverantörsstruktur för att minska sårbarheten, bland annat genom att överväga geografiskt närmare och mer pålitliga leverantörer. Det var först när en kris uppstod som behovet blev tydligt och företagen började tänka om.

Ytterligare externa faktorer som påverkar projekt är tullar, prissvängningar och internationella politiska beslut. Den globala handeln har blivit mer oförutsägbar, och vissa pekar på hur enskilda uttalanden från världsledare kan påverka marknader i stor skala. Resultatet av det som sker i omvärlden är ett mer försiktigt och eftertänksamt förhållningssätt i många verksamheter, där riskmedvetenheten numera genomsyrar både strategiska och operativa beslut.

“Världen har väl aldrig varit med om att en mans ord kan betyda så mycket för hela den globala verksamheten. Då pratar vi inte bara tullar och priser utan det blir ju en sån ofantlig påverkan av börser, tullar och jobb och vad folk vågar investera och vad företag vågar investera.” (respondent 10, SCM).



På grund av den oförutsägbara globala miljön samt de olika interna och externa risker organisationer möter, finns ett behov av att anpassa riskhanteringen efter det specifika projektets förutsättningar.

5.2.4 Anpassning av riskhanteringen

Riskhantering ser olika ut beroende på projektets omfattning, kundens krav och den bransch som projektet tillhör. I större projekt växer riskhanteringen i takt med projektets komplexitet. Ju högre budget och större ekonomiska värden som står på spel, desto viktigare blir det att noggrant identifiera och hantera risker. Vissa menar att anpassningen inte är branschspecifik, utan beror på storleken på projekten och summorna involverade.

“Säg att du är i en prototypfas och utvecklar prototyper. Slänger du bort femtiotusen är det inte så farligt, men skulle du kasta bort femtio miljoner för att du inte har tänkt igenom alla risker, då är det mycket värre. Så då lägger du mer vikt vid riskhanteringen” (respondent 4, Project Management).

Erfarenheter från både offentlig och privat sektor visar att det inte alltid är själva verksamheten som avgör hur riskhanteringen genomförs, utan snarare om organisationen är vinstdrivande. I vinstdrivande företag tenderar riskhanteringen att tas på större allvar, med ett tydligare fokus och en mer strukturerad process. Branscher med strikta deadlines, som ofta förekommer i större projekt, kräver extra noggrann tidsplanering. Skillnader märks även mellan privat och offentlig sektor. Inom den privata sektorn upplevs ofta ett större fokus på riskhantering, medan offentliga verksamheter kan ha en mindre utvecklad struktur för detta. Inom vissa sektorer kan dessutom följderna av en inträffad risk vara direkt livshotande. I exempelvis oljebranschen finns en konkret risk för explosioner, vilket kräver ett högt säkerhetstänk. Motsvarande gäller inom kärnkraft, där riskarbetet ofta är mer omfattande än i exempelvis byggbranschen. Även inom läkemedelsindustrin är riskhanteringen mycket noggrann, särskilt på grund av hälsoaspekter.

Trots dessa branschspecifika skillnader kan processerna kring riskhantering vara liknande i grunden. Projekt inom områden som kärnkraft, elkraft, energi, järnväg och infrastruktur följer ofta liknande processer. Det som skiljer är i regel organisationens mognad och kompetens inom området. I vissa branscher har man utvecklat egna mallar anpassade efter specifika marknads- och industriförhållanden. Till exempel har gruvindustrin utformat särskilda mallar anpassade efter specifika marknader eller typ av industri. När det gäller personalrelaterad riskhantering används ofta ett mer generiskt tillvägagångssätt, eftersom riskerna ser liknande ut oavsett



verksamhet. Däremot kan inköpsrelaterade risker variera mer beroende på leverantörers geografiska placering. Att ha leverantörer i exempelvis Asien kan innebära större osäkerhet än att arbeta med aktörer inom Sverige. Riskhanteringen anpassas därför utifrån den aktuella verksamhetens strategi och styrning, och det är avgörande att förstå vilka risker som är mest relevanta utifrån bransch, produkt eller tjänst.

“Eftersom beroende på vad du gör, om man bara pratar generellt, så är det ju olika risker. Därav anpassas den ju mer vad du tittar på. För jag menar, alla olika branscher har inte samma typer av risker. Så det är klart att du måste ju förstå vad som är väsentligt för det jag gör, vad vårt företag gör, vilka produkter vi gör eller vad vi säljer eller vad man nu håller på med. Så anpassas det till att se vad det är för specifika risker som är högst troligt för våran verksamhet” (Respondent 5, SCM).

Oavsett verksamhetens utformning är det tydligt att riskhantering måste spegla det specifika sammanhanget. Varje bransch har sina egna utmaningar, och en effektiv riskhantering kräver förståelse för vilka faktorer som mest sannolikt kan påverka just den aktuella verksamheten. Samtidigt påverkas arbetet av externa aktörer som kan ha synpunkter eller krav som styr hur riskhantering bör utformas. Denna yttre påverkan, tillsammans med redan etablerade arbetssätt, spelar en viktig roll i hur riskhantering faktiskt tillämpas i praktiken.

5.3 Riskhantering kopplat till styrning i projekt

När risker uppstår, exempelvis att ett projekt försenas eller att kostnaderna ökar, tas beslutsunderlag fram och skickas vidare för att fatta beslut om eventuella nya tidsramar, budgetjusteringar eller andra åtgärder. Beslut kring risker föregås ofta av möten där riskansvariga tillsammans går igenom riskbilden innan beslut fattas. Kritiska punkter lyfts fram i rapporter tillsammans med förbättringsförslag och åtgärder, i syfte att minimera förseningar. Det är sedan projektledarens ansvar att agera och fatta beslut. Det handlar i grunden om att minska sannolikheten för att projektet inte når sina mål.

Vid tidsplanering identifieras risker för förseningar och i vissa fall kan man behöva bortprioritera kvalitet för att minska tidsrelaterade risker. Samarbete med ekonomiansvariga kan bidra med värdefull input i denna process. För att hantera ekonomiska risker tillämpas ibland en buffert, ofta motsvarande omkring 10 % av projektets intäkter, som kan användas exempelvis om en leverantör inte levererar enligt plan. Detta säkerhetstänkande, som ofta finns hos controllers, är inte alltid självklart för projektledare, vilket gör god kommunikation mellan



dessa roller avgörande för välgrundade beslut. Även hållbarhetsfrågor ses som en del av riskhanteringen. Kunder kan exempelvis kräva låga koldioxidutsläpp vid transporter, och om sådana krav inte uppfylls riskerar företaget att kunderna väljer konkurrenter istället. Förståelse för vilka risker som är mest kritiska varierar därmed beroende på var tillverkningen sker, vilket i sin tur påverkar beslut av bland annat lämplig leverantör. Ett vanligt sätt att motivera riskreducerande investeringar är att jämföra kostnaden för att minska risken med de potentiella konsekvenserna om risken skulle inträffa.

“Man tar kanske beslut om att vi lägger 50 000 här för att försöka ta bort den här risken innan den uppkommer. För uppkommer den så kostar den oss 250 000. Riskmatrisen är ju med och hjälper till för beslut framåt” (Respondent 6, Project Planning).

Riskhantering prioriteras generellt högt i många projekt och betraktas som en självklar del av arbetet, ofta återkommande i olika forum. Projektledningen brukar också lägga stort fokus på denna del. Prioriteringsnivån kan dock variera beroende på organisationens storlek. I större organisationer och projekt är riskhantering ofta en central del, medan det i mindre projekt kan saknas konkreta deadlines för risker, vilket indikerar att det inte ges lika hög prioritet.

I större projekt, där både insatserna och riskerna är högre, blir riskhantering särskilt viktig. Eftersom risker är direkt kopplade till de tre grundpelarna inom projektledning - tid, kostnad och kvalitet - är arbetet med risker ofta prioriterat. Mindre risker får dock inte alltid tillräcklig uppmärksamhet. I vissa fall hanteras risker mer som en rutinåtgärd än som en aktiv process, vilket gör att arbetet upplevs som eftersatt. Samtidigt spelar även personliga faktorer in. Vissa projektledare har en mer avslappnad inställning till risker, vilket betonar vikten av att organisationen säkerställer att riskhantering inte förbises. Riskhanteringen upplevs ofta bero mycket på projektledaren och dennes syn på risker.

“En del projektledare, de kör lite från höften och tycker att det är väl inte så noga. Det där fixar sig. Det där löser sig. Beroende på lite person, vem det är som har projektet. Det är därför jag menar att det är så viktigt att verksamheten, att organisationen inte förbiser riskjobbet” (Respondent 3, Controlling).

Det finns olika synsätt kring huruvida riskhantering bör vara integrerad i projektstyrningen eller hanteras som en separat funktion. Flera argumenterar för att integrerad riskhantering skapar bättre förståelse och engagemang i arbetet med risker. Att inkludera riskhantering i projektets dagliga styrning anses ge bättre beslutsunderlag och möjliggör kontinuerlig



uppföljning, vilket gör arbetet mer proaktivt. I mindre projekt fungerar det ofta bra att projektledaren själv tar ansvar för riskhanteringen, vilket också gör det möjligt för hela teamet att delta genom gemensamma forum. Det uppfattas även som lättare att styra riskhanteringen i mindre projekt för att få den mer integrerad. Detta främjar både delaktighet och transparens. Ledningsgruppens engagemang spelar också en viktig roll för att säkerställa att riskarbetet är i linje med organisationens övergripande strategi, vilket är svårt att uppnå om riskhantering är helt avskild från övrig styrning. Prioriteringen av riskarbetet beror starkt på ledningens engagemang.

“Om det var saker som flaggades väldigt högt, då fick man ju också fokus från ledningen. Det kunde tillsättas en task force eller arbetsgrupper eller någon som kliver in och tar det här snacket med den här personen för att få de resurserna som behövs” (Respondent 15, Controlling).

Det krävs en tydlig arbetsmetod för riskhantering i projekt, men samtidigt kan en särskild funktion bidra med specialiserad kompetens och struktur. I större projekt och organisationer kan det finnas fördelar med att ha en separat riskfunktion. Detta möjliggör mer noggrann uppföljning och säkerställer att nödvändig expertis finns på plats. Huruvida en separat funktion behövs eller inte beror i stor utsträckning på bransch, projektstorlek och komplexitet. Risken med att inte utse ett specifikt ansvar för riskhantering är att det saknas både kompetens och tydlighet i ansvarsfördelningen.

5.3.1 Utmaningar med riskhantering

En av de största utmaningarna inom riskhantering är att få hela projektgruppen att engagera sig och verkligen förstå dess betydelse. Det handlar om att skapa insikt i varför riskhantering är en central del av projektarbetet, samt vilka konsekvenser som kan uppstå om det inte sker kontinuerligt och på ett aktivt sätt.

En annan utmaning uppstår när informationen som delas inom projektet är bristfällig eller otillförlitlig. Det kan leda till felaktiga bedömningar, förseningar eller extra kostnader. I vissa fall har tidigare konsulter arbetat på ett sätt som kräver att efterföljande resurser måste rätta till misstag eller brister, vilket förlänger arbetstiden och påverkar projektets effektivitet negativt.

Kommunikationen kring risker är också en återkommande utmaning. Exempelvis kan projektledare ha fokus på tidsplaner och missa att ta med ekonomiska risker i beräkningen.



Detta ställer krav på tydlig kommunikation från andra roller, såsom controllers, för att riskerna ska uppmärksammas och hanteras korrekt. Samtidigt förekommer ofta motstridiga åsikter inom projektgruppen, vilket kräver kompromisser för att nå gemensamma beslut. Efter sådana beslut måste projektledaren säkerställa att informationen sprids till alla berörda parter.

Att identifiera risker som ännu inte har inträffat är också en utmaning. Det kräver både erfarenhet och samverkan med andra funktioner inom organisationen för att kunna föreställa sig tänkbara scenarier och riskmoment. Samtidigt kan detta arbete blottlägga organisatoriska svagheter, vilket ibland kan upplevas som känsligt att dela med sig av. Dessutom betonas utmaningen att kunna förbereda sig på ovissheten i världsläget just nu, vilket sannolikt resulterar i ett behov av anpassningsbar och flexibel riskhantering. Ett ytterligare problem är att kunna prioritera rätt risker. Det är lätt att riskanalyser blir för omfattande där fokus läggs på mindre betydelsefulla risker, vilket gör att arbetet inte blir lönsamt. När fokus riktas fel riskerar det att bli ett ineffektivt och kostsamt arbete.

Slutligen finns det en tendens att riskanalyser visserligen genomförs och dokumenteras, men sedan hamnar i en mapp utan att någon faktiskt arbetar vidare med dem. Riskhanteringen stannar då vid ett formellt steg, snarare än att fungera som ett levande verktyg i projektets fortlöpande arbete. På liknande sätt riskerar riskarbetet att bortprioriteras om resurser inte är något problem inom organisationen. När ett överflöd av ekonomiska resurser finns tillgängligt, som upplevts vara fallet inom enstaka stora statliga organisationer, blir arbetet mindre strukturerat och mer slarvigt. Motivationen till att satsa på riskhantering är nästan obefintlig när organisationen har gott om - eller vad som upplevs som obegränsade - ekonomiska resurser. Det resulterar i att ingen aktiv kommunikation sker kring riskerna och informationen sprids inte vidare till de berörda personerna. Därför är kommunikation en viktig del inom projekt.

5.4 Kommunikation av risk

5.4.1 Intern kommunikation i teamet

Arbetet med riskhantering inleds ofta med att konsulter tillsammans med experter och sakkunniga identifierar de risker som kan påverka projektet. Kritiska aktiviteter diskuteras och i projekt där uppföljning sker regelbundet analyseras förändringar och uppdateringar i riskläget. En ärlig och öppen kommunikation värderas högt i dessa sammanhang.



När riskerna är identifierade förmedlas de vidare till berörda parter. Dessa möten är centrala för riskkommunikation och utöver dem sprids informationen vanligtvis inte vidare.

Riskuppföljning sker vanligtvis vid nästa möte, ofta på månadsbasis, men i vissa projekt hålls möten veckovis beroende på organisationens behov och struktur. Frekvensen av kommunikation varierar också beroende på organisationsnivå. På operativ nivå sker ofta dagliga samtal där bland annat risker diskuteras, medan ledningsnivå fokuserar mer på personalrelaterade risker och har riskrelaterade möten ett par gånger per år.

I större projekt och organisationer med etablerade rutiner för riskhantering är det vanligt att riskinformationen görs tillgänglig via delade digitala plattformar, såsom SharePoint.

Alternativt ansvarar särskilt utsedda personer för dokumentation och uppföljning. Det står i kontrast till vissa offentliga organisationer där strukturen kring riskkommunikation ofta upplevs som bristfällig. Mer omfattande riskanalyser, exempelvis kopplade till en specifik produkt, genomförs ibland kvartals- eller årsvis. Genom att tydligt dokumentera risker undviks att problem förbises när projektet går vidare till nästa fas. I vissa fall sker även uppföljning efter ett avslutat projekt.

“Man skriver upp allting som inte gick så bra och hur man löste problemet. Sen är tanken att de här erfarenheterna ska med in i nästa projekt eller spridas i projektorganisationen så att man inte gör samma misstag en gång till” (Respondent 15, Controlling).

Ett återkommande förbättringsområde är behovet av tydlig ansvarsfördelning. Ibland når riskinformationen bara ett fåtal personer med särskilt ansvar, vilket skapar en snedfördelning inom projektgruppen. Det händer även att endast styrgruppen diskuterar risker utan att involvera resten av teamet, vilket gör att viktig information riskerar att inte nå de som behöver den. Ett tydligare system för ansvarsfördelning, exempelvis genom att utse specifika riskägare, kan vara ett sätt att säkerställa att rätt person agerar vid rätt tidpunkt. Även om en riskanalys identifierar relevanta risker, är det ofta oklart hur dessa ska hanteras för att minska konsekvenserna. Det är viktigt att koppla konkreta åtgärder till identifierade risker.

“Om man inte hör någonting, då vet du inte om ingen säger någonting, eller om ingen ens har tänkt på det.” (Respondent 4, Project Management).

Som nämnt tidigare är en utmaning att riskanalysen genomförs initialt men sedan glöms bort. I vissa fall saknas helt återkoppling kring resultatet, vilket gör att riskarbetet upplevs som eftersatt. I extrema fall förekommer knappt någon kommunikation alls. Det kan finnas



dokumentation i ett delat forum och möten kan hållas, men konsulten får inte alltid information om detta. Om konsulterna dessutom exkluderas från dessa möten blir det svårt att tolka risklistor eller förstå sammanhangen, vilket kräver att man aktivt söker stöd från andra för att få klarhet. Riskinformationen uppfattas generellt som tydlig inom det område man själv arbetar med, men för den som är ny i ett projekt kan det vara svårt att tolka all information. I dessa fall är det avgörande att ha tillit till kollegor för stöd och tydliga instruktioner. Dock förekommer det att verktygen för riskhantering brister, vilket försvårar arbetet. Riskmatriser används ofta och betraktas som användbara och begripliga, men det finns ändå förbättringspotential när det gäller kommunikation och ansvar.

Det finns samtidigt en balansgång att hantera. För omfattande riskhantering kan bli resurskrävande, särskilt när projektledaren måste väga kommersiella och säkerhetsmässiga krav från olika intressenter. Det blir därför projektledarens uppgift att hitta rätt nivå för arbetet.

“I de fallen där jag tänkte på, där hamnar det ändå mycket på enskilda projektledaren eller projektet att hitta vägen framåt och det är ganska komplexa frågor” (Respondent 8, Project Management).

5.4.2 Kommunikation mellan team och ledning

I en del företag är ledningsgruppen delaktiga i arbetet kring riskhantering. Det finns ett ansvar hos ledningsgruppen att ha koll på diverse komponenter inom projektarbetet, vilket även inkluderar kommunikation till gruppen och projektledaren. Projektledaren sitter oftast med i möten med ledningsgruppen och får input från dem som sedan kan användas i det operativa arbetet. Ett tydligt engagemang från ledningen är avgörande, en bra ledning ser till att alla viktiga delar finns med i ett projekt. Bland dessa ingår även personalrelaterade faktorer såsom välmående, vilket också är en potentiell risk för projekten, att projektmedlemmar inte trivs eller mår dåligt.

Projektledaren har ett ansvar att lyfta upp vilka risker som bör fokuseras på, men de risker som projektet själv inte kan hantera bör ledningsgruppen ta tag i och ge vägledning för samt ta beslut som projektgruppen kan följa. Kommunikationen mellan ledningsgruppen och projektteamet beskrivs som strukturerad men i vissa fall existerar det hierarkiska nivåer som ska följas. Inom teamet kan det finnas en mer operativ chef och det är då dennes ansvar att vidarebefordra viktiga frågor till huvudprojektledaren som ingår i ledningsgruppen, där



informationen sedan tas upp. Det uppmuntras till att följa nivåerna men framkommer även att det är möjligt att ta direkt kontakt med huvudprojektledaren om nödvändigt.

Kommunikationen sker genom styrgruppsmöten och även andra former av uppföljningar där risker och tillvägagångssätt framåt diskuteras. I vissa fall sker rapporteringen skriftligt, exempelvis genom månadsrapporter eller e-postutskick där ledningen inkluderas för att säkerställa att de har tillgång till relevant information och hålls kontinuerligt uppdaterade. Återkopplingen kan skilja sig åt men anses vara relevant i de flesta tillfällen där frågor ställs eller så ges det förtydliganden när det finns behov av det. Samtidigt upplever en del konsulter att ledningens engagemanget kring riskhantering är lågt.

5.4.3 Utmaningar med kommunikation kring riskhantering

Inom projektstyrning är kommunikation en viktig del av arbetet för att kunna förmedla väsentlig information. Det finns återkommande utmaningar med det inom projekt och särskilt gällande riskhantering. Ett problem som kan uppstå är att kommunikationen kring risker och planerade aktiviteter inte alltid sker i tid, vilket innebär att de kan bli missförstånd och att projektet blir försenat. Dessutom finns också utmaningen om huruvida informationen faktiskt når ut till de berörda personerna som behöver agera på det. I många projekt finns det en stor mängd olika aktiviteter. Utmaningen är att kommunicera det som har hög prioritering och inte inkludera överflödiga risker med lägre prioritering.

Det finns kritik mot riskanalyser och hur dessa hanteras samt kommuniceras. Arbetet kring riskanalyser genomförs nästan alltid men i en del fall lagras endast information i mappar, snarare än att aktivt arbeta med riskerna. I dessa fall förmedlas resultaten inte vidare till projektgruppen. I stora projekt där det är många involverade kan det finnas en mindre grupp som har ansvar för analysen. Utmaningen uppstår när dessa resultat inte sprids vidare till de övriga personerna inom projektet på ett strukturerat sätt.

“Det kanske är 500 personer som jobbar med det här projektet varav 10 har gjort riskanalysen. Om de då identifierat några saker som bara oj, det här är grejer vi behöver titta på, det här är det vi identifierat, det här är det vi måste jobba med, då är det ju otroligt viktigt att du har en handover till hela projektteamet eller alla chefer i alla fall. Den kommunikationen skulle jag ju säga att den brister nog ibland.” (Respondent 5, SCM).



Konsulterna upplever att när alla i arbetsgruppen är delaktiga i arbetet med riskanalysen bidrar det till ökad förståelse, på grund av att de är med i diskussioner och beslut. Det är inte alla gånger konsulterna blir inbjudna på möten kring riskhantering vilket gör att det då kan vara svårt att få tillgång till information eller att den information som kommuniceras ut är svår att förstå. Språket mellan olika yrkesroller i projektet kan också vara en utmaning. Ett exempel är mellan ekonomer och ingenjörer då de har olika perspektiv. Det blir då viktigt att försöka skapa en ömsesidig förståelse och vara lyhörd gentemot varandra för att komma fram till en gemensam bild på problemet.

“Ingenjörer pratar oftast tekniska saker och detaljer. Så då har man lärt sig en del på vägen som controller också. Så man försöker hitta ett gemensamt språk någonstans där emellan“
(Respondent 11, Controlling).

Slutligen finns det skillnader hur kommunikationen fungerar i de olika organisatoriska nivåerna. Ett exempel är Project Management Office (PMO) som är en stab inom organisationen som har hand om samt upprätthåller olika standarder inom projektledning. I regel fungerar kommunikation bra där men istället brister det neråt i hierarkin. Det visar sig att det är avgörande att ha strukturer kring hur kommunikationen ska ske och vem som ansvarar för att det når ut till rätt personer på ett meningsfullt samt tydligt sätt.

5.5 Extern påverkan och etablerade arbetssätt i riskhantering

5.5.1 Påverkan från externa aktörer och regelverk

Inom projektplanering, särskilt inom infrastruktur, finns ofta ett stort antal externa intressenter som påverkar hur projektet utformas och genomförs. Kommuner som investerar i projekt kan till exempel ställa specifika krav. I större projekt är förväntningarna från dessa aktörer ofta höga, inte bara när det gäller resultat, utan även när det kommer till att riskhantering bedrivs systematiskt och transparent. Det blir därmed avgörande att förstå vilka risker som kan påverka projektets utfall, identifiera bakomliggande orsaker och kunna kommunicera dessa till berörda intressenter.

“Det beror på. Om vi tar stora aktörer, då vill de se riskvärderingen som vi har i projekt. Och mindre projekt som jag jobbar med just nu, de är inte lika, men de vill att vi ska redovisa riskerna. De vill se att vi verkligen har förstått vad vi gör. Men det är olika hur mycket de följer upp. I små projekt gör de inte det så mycket. Men när det gäller de stora aktörerna, de statliga,



”då måste det redovisas. För många så ingår det till och med i anbudet att vi ska kunna visa risker” (Respondent 12, Project Management).

Hur stor påverkan externa aktörer har beror på projektets omfattning, uppdragsgivare och kund. Ekonomiska, miljömässiga och säkerhetsrelaterade krav är vanliga, och i vissa fall kan viten beslutas om kraven inte uppfylls. Exempelvis krävs det inom vissa säkerhetsklassade projekt godkännanden som Conditional Manufacturing Approval (CMA) från en extern granskande myndighet. Inom tillverkningsindustrin är det inte ovanligt att projekt endast får startas om det finns väl genomarbetade planer med fokus på miljö och hälsa.

Riskhanteringen kan till viss del spegla komponenter från etablerade ramverk, såsom COSO, även om det inte alltid finns tydliga direktiv om att dessa måste följas. Beroende på vilken myndighet projektet lyder under kan olika typer av regelverk och riktlinjer påverka hur riskbedömning och -hantering genomförs. Externa intressenter kan även kräva kontinuerlig uppföljning av kostnader, tidsplan och riskregister. I många fall används certifieringar som PMI och IPMA som stöd för att standardisera projektstyrningen.

Inom vissa branscher är det vanligt att underleverantörer måste följa specifika branschstandarder. Detta innefattar ofta detaljerad dokumentation och periodiska granskningar för att säkerställa efterlevnad. Kvalitetsstandarden ISO 9001 är ett exempel som används för att strukturera och säkra projektkvalitet. Inom infrastrukturen förekommer särskilda säkerhetskrav som kan omfatta både tekniska lösningar, som redundanta system, och organisatoriska åtgärder. Ett exempel på detta är att nyckelpersoner med avgörande kompetens inte får resa tillsammans. Detta för att minska risken för att viktiga resurser påverkas vid en olycka.

IT-leverantörer arbetar ofta enligt internationella IEC-standarder (International Electrotechnical Commission) för att möta krav på teknisk och informationsmässig säkerhet. Inom ekonomi och finans finns etablerade metoder för att hantera risk, särskilt kring penningflöden. Här spelar betalningsinstrument som bankgarantier och remburs en viktig roll, ofta i enlighet med riktlinjer från International Chamber of Commerce (ICC). Dessutom kan valet av affärspartner och land också påverka risknivån. Exempelvis krävs större säkerhet vid affärer med länder som Indien än med länder som Norge eftersom pålitligheten hos kunderna och leverantörerna skiljer sig.



Även hållbarhetskrav påverkar riskhanteringen inom supply chain management. Kunder kan ställa krav på CO₂-avtryck och transportlösningar, vilket tvingar företag att tänka långsiktigt i sina val av leverantörer bland annat. Leverantörer med högt klimatavtryck riskerar att väljas bort av kunder som värderar miljömässig hållbarhet högt. Arbetsmiljörelaterade risker regleras i viss utsträckning genom arbetsmiljölagstiftningen och bristande arbetsmiljö kan leda till hög personalomsättning, vilket i sig är en betydande risk. Vissa kunder är dessutom mycket noggranna med att alla processer följer föreskrifter, kontrakt och certifieringskrav. ISO 9001 och ISO 14001 är två exempel på standarder som leverantörer ofta måste uppfylla gällande kvalitet och miljö. Leverantörsbedömningar innebär därför kontroll av certifikat och bristande uppfyllelse kan leda till avvikelserapporter och krav på åtgärder inom tidsspann på 12 till 24 månader. Utöver ISO-standarder finns en mängd branschspecifika certifieringar som reglerar olika delar av verksamheten, där krav måste uppfyllas för att certifieringen ska bibehållas. Utöver dessa krav och regelverk spelar även branschpraxis och inspiration en viktig roll i hur företag säkerställer kvalitet och följsamhet i riskhanteringen.

5.5.2 Branschpraxis och etablerade modeller

Riskhantering ser olika ut beroende på organisation och projekt, vilket gör att erfarenheter från tidigare uppdrag ofta blir värdefulla resurser i nya sammanhang. Det är vanligt att konsulter tar med sig välfungerande metoder från tidigare projekt och applicerar dem där rutiner saknas eller är bristfälliga. Ett exempel på detta är hur noggrannare uppföljning av risker införts i projekt som tidigare haft låg struktur, inspirerat av tidigare lyckade implementationer. Erfarenheter fungerar som en verktygslåda, ju mer den används, desto mer kunskap byggs upp, vilket skapar en dynamisk utveckling av arbetssätt över tid.

Utbildning ger en grundläggande förståelse för riskhantering, men det är främst praktisk arbetslivserfarenhet som formar en persons riskmedvetenhet. Detta är inte en kompetens alla får med sig från utbildningen, utan den utvecklas i hög grad beroende på individens bakgrund, roll och personliga drag. Samtidigt påverkar arbetsgivarens struktur vilka arbetsuppgifter som ingår i det dagliga arbetet, vilket gör att tidigare erfarenheter ofta går att applicera i nya sammanhang.

Inom controlling är det vanligt att metoderna är mer standardiserade, särskilt då de är kopplade till finansiella risker där kostnader behöver relateras till identifierade riskmoment. Erfarenhet från revisionsbranschen har visat sig användbar för riskhantering ur ett ekonomiskt perspektiv.



I konsultrollen är det vanligt att arbeta i flera parallella delprojekt, där graden av projektmognad kan variera. Vissa projekt har ett tydligt fokus på tid, kostnad och kvalitet, medan andra kanske saknar kompetens att hantera alla tre delar samtidigt. Här blir konsultens roll ofta att bidra med struktur och vägledning för att uppnå helhetsperspektiv och balans.

Det är inte alltid tydligt om uppdragsgivaren aktivt hämtar inspiration från andra aktörer, men konsulter bidrar ofta med sina egna erfarenheter. En metod som visat sig användbar är brainstorming, vilket möjliggör gemensam analys av risker och möjligheter och skapar en bredare förståelse för potentiella utmaningar. Samtidigt finns det organisationer som anser att de redan besitter tillräcklig intern kompetens och därför inte aktivt söker inspiration utanför den egna verksamheten.

Att använda sig av etablerade eller likartade metoder i olika projekt och hos olika uppdragsgivare har flera fördelar. För konsulter innebär det en möjlighet att snabbt bidra med kunskap och konkreta förslag baserade på tidigare erfarenheter. Det förenklar även introduktionen i nya projekt eftersom arbetsmetoderna ofta är bekanta och det finns en struktur att förhålla sig till. Tydliga och välfungerande processer minskar risken att viktiga moment förbises. Det ger en känsla av trygghet, underlättar ansvarsfördelning och säkerställer att avvikelser fångas upp i tid. Etablerade mallar gör det dessutom enklare att följa upp trender över tid, vilket förbättrar sannolikhetsbedömningar och prognosarbete.

“Det gjorde ju att det blev lätt att komma in i projekten och deras sätt att arbeta med risker. Har man etablerade modeller och det är tydligt så är det ju betydligt lättare att komma in i arbetet och jobba utifrån det. Är det otydligt och det inte finns några regler så är det jättesvårt. Och sen känns det mycket tryggare. Har man ett ordentligt etablerat sätt att jobba med risker så känns det ju som att man täcker upp det mesta. Inget går förbi en. Man kan lita mer på det material man jobbar med” (Respondent 2, Project Planning).

När flera projekt använder liknande metoder blir det även lättare för chefer och styrgrupper att jämföra resultat och dra lärdomar mellan projekt. Samtidigt är det viktigt att poängtera att alla projekt är unika och riskhanteringen behöver vara agil samt anpassas efter projektets unika utmaningar. Det ställer krav på konsulter att vara flexibla och anpassningsbara, men också att aktivt bidra till att utveckla och förbättra befintliga arbetssätt när behov uppstår.

Att arbeta efter beprövade metoder innebär också att man slipper börja från grunden, då någon redan har identifierat vad som fungerar. Det skapar kontroll, förutsägbarhet och ger en stabil



grund för att nå önskade projektresultat. Genom att ha en tydlig struktur missas inte väsentliga delar, vilket säkerställer både kvalitet och effektivitet i arbetet.

“Att man inte behöver uppfinna hjulet själv. Alltså det finns någon som har tänkt till på vilka saker som är viktiga att ta upp” (Respondent 5, SCM).

5.5.3 Professionella normer och roller

Inom projektteam sker riskbedömningar ofta som en gemensam insats snarare än genom en specifik, utsedd roll för riskhantering. Ansvarsfördelningen varierar beroende på projektets storlek. I mindre projekt är det vanligt att projektledaren själv hanterar exempelvis tidsplanering, medan större projekt kan kräva flera tidsplanerare samt särskilda roller som riskkoordinatorer. Trots dessa strukturerade roller förekommer det att samarbetet mellan olika funktioner, såsom tidsplanering och riskhantering, är bristfälligt och att metoder för uppföljning saknas.

Samtidigt kan ett mindre projekt med färre deltagare ha en mer strukturerad och genomarbetad process för att hantera risker, vilket visar att resurser inte alltid är avgörande för kvalitet. I större projekt där olika avdelningar är involverade krävs det att varje kompetensområde bidrar till helheten. Även om projektledaren ofta har det övergripande riskansvaret, kan experter inom olika områden också ha särskilda roller i riskhanteringen.

I vissa organisationer sker riskhanteringen som en integrerad del av det dagliga arbetet, utan att en särskild roll är utsedd. Samtidigt kan risker även behandlas på mer strategisk nivå, där de utgör en del av organisationens övergripande affärsbeslut, exempelvis i val av leverantörer. I mycket omfattande projekt, särskilt där flera länder är involverade, finns ofta projektdirektörer med ansvar över flera projektledare. Riskhantering i dessa fall placeras ofta inom affärskontroll eller controlling, där fokus ligger på tid, kostnad och risk, utan att förväxlas med traditionell ekonomisk controlling. Arbetet sker där mer gemensamt och ansvaret för riskhantering delas inom teamet snarare än att tilldelas en enskild person.

Oftast får man en introduktion hos uppdragsgivaren kring hur arbetet med riskhantering ska bedrivas och vilka rutiner och riktlinjer som gäller. Denna introduktion är ofta anpassad efter det specifika projektet. Dessutom har enstaka konsulter tagit del av utbildning inom ett verktyg för riskhantering. Dock förekommer det att sådana riktlinjer är bristfälliga, och det efterfrågas ibland mer formella utbildningar inom riskhantering. Framförallt i mindre projekt förväntas



personer kunna hantera risker baserat på sin tidigare erfarenhet och särskilda utbildningsinsatser är därför ovanliga.

I projekt hos större uppdragsgivare erbjuds ibland mer omfattande utbildningar där olika typer av risker såsom tid, kostnad, juridik och säkerhet behandlas. Generellt finns det ett övergripande ramverk för projektledning att luta sig mot, där exempelvis internationella standarder från Project Management Institute (PMI) och International Project Management Association (IPMA) utgör grunden. Detta medför att tillvägagångssätten ofta är snarlika, även om detaljerna anpassas till projektets eller organisationens specifika behov.

En inkluderande kultur där alla i teamet aktivt deltar i riskhanteringen skapar en bättre förståelse för dess betydelse och bidrar till säkrare projekt. I många organisationer ses riskhantering som en naturlig del av arbetet, snarare än en administrativ uppgift, och tidigare erfarenheter kan förstärka denna inställning. Samtidigt varierar riskmedvetenheten ofta mellan individer. Medan vissa ser riskhantering som centralt för projektets framgång, kan andra ha svårt att uppfatta dess betydelse eller agera proaktivt för att minimera risker.

Gemensamma aktiviteter som workshops och möten spelar en viktig roll för att skapa samsyn kring risker, prioriteringar och motåtgärder. Dessa forum möjliggör även kunskapsutbyte och stärker sammanhållningen i projektteamet. I större projekt, där det ofta finns väletablerade rutiner och tydlig kommunikation, upplevs riskarbetet som mer strukturerat och får större fokus. Interna krav på riskobservationer och dokumentation kan också bidra till en mer proaktiv riskkultur, särskilt i branscher med högt säkerhetstänk, där exempelvis arbete med farliga kemikalier eller tung utrustning är vanligt.

“Många gånger tar man lite för lätt på saker som är väldigt långt fram i tiden. Vilket gör att man kanske underskattar konsekvensen och också då vinsten av att göra insatser tidigt för att minimera risken för ett utfall” (Respondent 15, Controlling).

Attityden till riskhantering kan också påverkas av anställningsformen. Medarbetare som är fastanställda kan ha en mer enhetlig syn på risker tack vare intern utbildning och vägledning, medan konsulter ibland förväntas att själva initiera och utveckla riskhanteringsarbetet i sina projekt. I vissa fall blir riskhanteringen personberoende snarare än en integrerad del av organisationens processer, vilket kan minska dess effektivitet.



Ett växande fokus i många organisationer är arbetsmiljörelaterade och sociala risker, som stress och välmående. Dessa faktorer kan ha stor inverkan på långsiktig produktivitet och personalhälsa, särskilt i konsultverksamheter där medarbetarna ofta arbetar ute hos uppdragsgivare. För att skapa en hållbar riskkultur krävs en balans mellan fastställda strukturer och en flexibel inställning till riskhantering, där för omfattande riskhantering undviks för att inte påverka effektiviteten negativt.

Slutligen är kommunikationen mellan ledning och team avgörande för att säkerställa tydligt ansvarstagande och ett effektivt riskarbete. Om riskhantering ses som en strategisk fråga, snarare än enbart en kostnad, kan det leda till starkare engagemang från medarbetarna. Samtidigt är det viktigt att undvika en kultur där riskarbetet blir för formellt och administrativt, vilket kan leda till ineffektivitet och minskad flexibilitet.

Sammanfattningsvis visar den insamlade empirin att konsulter arbetar med riskanalyser och riskmatriser för att identifiera, bedöma samt hantera risker. Det gör att arbetet blir proaktivt istället för reaktivt. System som är vanliga att använda i riskhanteringsarbetet är Excel, där det råder olika uppfattning om programmet är tillräckligt effektivt. Både interna och externa faktorer påverkar hur riskhanteringen ser ut, antingen om det är krav från externa intressenter att det ska ske på ett specifikt sätt, eller interna faktorer såsom projektledares synsätt kring risker. Detta gör det viktigt med kommunikation inom projektteamet och det sker via regelbundna möten samt digitala plattformar. Denna kommunikation skapar förståelse för riskhantering och genererar beslutsunderlag till chefer och ledningsgrupper. För att skapa en djupare förståelse kring varför arbetet ser ut som det gör analyseras konsulternas erfarenheter utifrån institutionell teori och dess isomorfismer.



6. Institutionell analys

I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av institutionell teori, där det insamlade materialet granskas utifrån tvingande, mimetisk och normativ isomorfism för att ge en förståelse till varför konsulter ser ut som de gör.

För att få en förståelse för varför riskhanteringen inom projekt ser ut som den gör i praktiken används institutionell teori som ram för analysen. Institutionell teori utgår från att organisationers strukturer och arbetssätt inte alltid eller enbart påverkas av rationella behov, utan även av påtryckningar från omgivningen. De tre isomorfismer som teorin grundar sig på - tvingande, normativ och mimetisk - är till hjälp för att förklara varför riskhanteringen inom projekt ofta består av formella processer som inte nödvändigtvis är mest gynnsamma. Ur perspektivet av tvingande isomorfism sker riskhanteringen för att uppfylla formella och informella externa krav från intressenter. Mimetisk isomorfism förklarar istället hur organisationer härmar varandra i sin riskhantering, vilket förklarar användandet av specifika metoder och verktyg. Slutligen förklarar normativ isomorfism hur projektmedlemmars agerande ibland styrs av professionella normer, snarare än projektets specifika behov. Därmed riktar institutionell teori bort fokuset från att se riskhantering som enbart ett rationellt och funktionellt verktyg till att se det som en institutionaliserad praktik där legitimitet värderas högre än faktisk nytta. Detta bidrar med en mer realistisk syn på riskhanterings utformning (DiMaggio & Powell 1983; Arena, Arnaboldi & Azzone 2010). Utöver isomorfismerna bidrar även begreppet *loose coupling* med ett värdefullt komplement inom institutionell teori. Teorin menar att det ofta enbart finns en lös koppling mellan formella strukturer och faktiska praktiker inom organisationer. Därmed kan riskhanteringen i praktiken informellt anpassas lokalt för att flexibelt kunna hantera osäkerheter, trots de formella krav och strukturer som finns (Orton & Weick 1990).

6.1 Tvingande isomorfism

Det är utifrån empirin tydligt att projekten har stor påverkan från externa intressenter, framförallt inom branschen infrastruktur som konsulterna arbetar mot. Vissa krav som ställs är ekonomiska, miljömässiga, säkerhetsrelaterade och gällande riskhantering. Är projekten



säkerhetsklassade krävs utförda CMA från en extern granskande myndighet. Vidare krävs IEC-standarder inom IT-branschen för att upprätthålla teknisk säkerhet och inom SCM sätts högst prioritet på miljömässiga standarder (ISO 9001 och ISO 14001) för att uppfylla krav på klimatavtryck och kvalitet. I linje med DiMaggio och Powells (1983) ses detta som tvingande isomorfism då projekten behöver anpassa sig efter de externa påtryckningarna från intressenterna. Instabilitet i omvärlden blir även det en indirekt påtryckning på organisationer. Händelser som incidenten i Suezkanalen och covid-19 pandemin bidrog till att företag behövde tänka om gällande riskhantering. En flexibel och anpassningsbar riskhantering är något som nästan förväntas inom projekt för att effektivt kunna bemöta oförutsägbara händelser som dessa, för att undvika påtagliga konsekvenser. Exempel på proaktivt arbete som organisationer tillämpar till följd av detta är extra ekonomiska och tidsrelaterade säkerhetsmarginaler, omvärdering av sin leverantörsstruktur samt uppdaterade och flexibla kalkyler. I branscher som exempelvis fordonsindustrin kan uppdragsgivaren ställa krav på att programmet FMEA ska användas för riskanalys. Det här gör att även uppdragsgivare kan påverka metoder och processer genom verktyg som måste användas, vilket innebär att de blir tvingande.

Att samarbeta med underleverantörer som har låg klimatpåverkan är inget strikt krav på projekten, men indirekt är det ett krav eftersom företaget annars riskerar att förlora kunder som anser det vara viktigt. Hållbarhetsfrågor har blivit stort på agendan de senare åren och är till och med något kunder kräver att man arbetar med. Därmed adderas den faktorn på riskarbetet för om man väljer att inte ta hänsyn till hållbarhetsfrågor vill kunder inte köpa ens produkt. Av denna anledning spelar underleverantörens geografiska placering en stor roll i leverantörsvalet. Underleverantörer som befinner sig längre bort har ett större CO₂-avtryck och om man väljer att samarbeta med dessa underleverantörer är det troligt att kunder är mindre benägna att köpa produkten. Alternativa leverantörer kan vara dyrare, men ha en lägre CO₂ påverkan och därmed visa sig vara lämpliga för företag att samarbeta med för att göra kunderna nöjda och möta deras förväntningar. Kunderna får ett större förtroende och företaget anses mer legitimt om de väljer att samarbeta med leverantörer som har låg klimatpåverkan eftersom det tyder på att företaget arbetar mot ett hållbart samhälle. Dessa underleverantörer är inte nödvändigtvis mest lönsamma för projekten, men ändå väljer företaget dem för att möta de externa förväntningar som finns och stärka sin trovärdighet, vilket är i linje med vad Mikes (2009) förespråkar - att formella modeller för riskhantering implementeras till följd av externa krav. Samarbete med dyrare leverantörer som har lägre klimatpåverkan kan kortsiktigt vara mindre



lönsamt, men på lång sikt ger detta företaget kundlojalitet och ett stärkt varumärke, vilket i slutändan är mest gynnsamt.

En del krav visar sig vara rent rättsliga och konkreta krav som företaget måste förhålla sig till rent juridiskt, men andra certifieringar och processer verkar företagen använda för att de på något sätt gynnar projektens lönsamhet. Därmed är dessa inte strikta krav, utan följs enbart för att erhålla konkurrenskraft och legitimitet, vilket är lönsamt för projekten och företaget. I och med att olika projekt förhåller sig till dessa faktorer för att säkerställa legitimitet tyder det på att riskhanteringen blir en homogen process inom olika roller och omfattning, trots de specifika skillnader i projektens miljöer, liknande observationen av DiMaggio och Powell (1983).

Externa krav påverkar även beslutsfattande eftersom påtryckningar från intressenter kan göra att risker mer noggrant beaktas i beslutsfattandet. Att projektledare även tenderar att ta beslut som säkerställer legitimitet snarare än effektivitet visar hur institutionell teori och legitimitetssträvan påverkar beslutsfattande.

Faktumet att dokumentation och riskanalys ofta endast sker initialt, utan aktiv uppföljning, tyder på att riskhanteringen ibland drivs av formella krav och strävan efter legitimitet, snarare än behov. Det här stämmer överens med loose coupling av Meyer och Rowan (1977) där strukturer införs för att möta externa krav, men att processer i praktiken anpassas informellt till projektets miljö. Denna typ av loose coupling mellan faktiskt agerande och externa krav kan leda till snabbare anpassning vid förändrade omständigheter, men risken finns att det uppstår otydligheter i uppföljning och ansvar. Dock varierar graden av tvingande isomorfism beroende på olika faktorer. I större och mer omfattande projekt, särskilt med statliga aktörer inblandade, är dessa förväntningar högre både när det kommer till resultat och effektiv och transparent riskhantering. Däremot ges större frihet gällande strukturen i mindre projekt där externa påtryckningar inte är lika omfattande.

Ännu en intressant observation är att standardiserade ramverk för riskhantering specifikt sällan ses som ett krav, utan mer anpassade certifieringar används beroende på roll och projekt. Mikes (2009) förespråkar att intressenters förväntningar leder till att organisationer inför formella riskhanteringsmodeller såsom COSO's ERM-ramverk, men utifrån empirin är detta inte fallet då varje projekt är unikt och implementerar sin egna specifika riskhanteringsmodell beroende på projektmiljön. Snarare än att på ett standardiserat sätt använda COSO's ramverk, används anpassade modeller och certifieringar som bland annat IPMA, CMA, IEC och ISO för att säkerställa kvalitet och säkerhet i projekten.



6.2 Mimetisk isomorfism

Utifrån empirin framgår det att konsulter ofta tar med sig beprövade metoder från tidigare projekt och applicerar dem i nya uppdrag, särskilt där etablerade strukturer saknas eller är bristfälliga. Dessa beprövade metoder och erfarenheter samlas i en "verktygslåda" som är användbar för att komma med förslag kring riskhanteringen i nya projekt, vilket i linje med mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) förklarar varför olika organisationer och projekt tenderar att efterlikna varandra trots deras unika miljöer. Särskilt påtagligt är detta fenomen i situationer där miljön är oförutsägbart och flexibel. Detta visar sig tydligt i empirin då flertalet respondenter upplevt att deras tidigare erfarenheter var särskilt användbara i projekt med bristfällig struktur och rutiner. Att kunna luta sig tillbaka till tidigare erfarenheter och redan etablerade metoder upplevs som tryggt och som något som underlättar arbetet med riskhantering, bland annat eftersom man slipper börja från grunden och komma lättare in i projektens arbetssätt. Intressant nog upplevs dock metoderna vara standardiserade specifikt inom rollen som controller, vilket talar emot DiMaggio och Powells (1983) syn på mimetisk isomorfism. I denna roll behöver risker tydligt kopplas till kostnader och därav följer man liknande beprövade strukturer inom olika organisationer och projekt. Friheten att implementera egna metoder blir därmed begränsad. Tidigare erfarenheter från revisionsbranschen visade sig vara användbar, vilket kan bero på de tydliga juridiska ramverk som behöver följas just inom denna bransch och inom ekonomi.

Legitimitet kan ibland vara en större drivkraft än effektivitet (Jabbour & Abdel-Kader 2016). Detta återspeglas i empirin då flera respondenter förlitar sig på tidigare erfarenheter från projekt med väletablerad riskhantering. Trots att dessa metoder inte nödvändigtvis är bäst lämpade för det aktuella projektet förlitar sig respondenterna sig på dessa eftersom de är bekanta och anses stärka legitimiteten. Något som ytterligare tyder på att konsulterna formar en gemensam uppfattning kring riskhantering utifrån tidigare erfarenheter är möten där dessa erfarenheter delas med varandra, vilket stärker det homogena arbetssättet och bidrar till att beprövade metoder återanvänds i nya projekt (DiMaggio & Powell, 1983). Att använda sig av tidigare metoder går även att förklara utifrån loose coupling. Trots att det finns ramverk och formella processer gällande riskhantering så visar vår studie att konsulter förlitar sig på erfarenhet och informella rutiner, framför strikta processer. Det innebär att konsulternas "verktygslåda" med tidigare erfarenheter ersätter formella krav, vilket speglar hur



organisationer ofta skapar legitimitet symboliskt, medan interna processer formas av tidigare erfarenheter (Orton & Weick 1990; Meyer & Rowan 1977).

6.3 Normativ isomorfism

Empirin visar på att standardisering av arbetssätt kring riskhantering sker till följd av internationella standarder som bland annat PMI och IPMA, vilket är i linje med DiMaggio och Powells (1983) syn på normativ isomorfism. Som tidigare nämnt är dessa ramverk mer framhävda i större projekt och organisationer, vilket tyder på att det inom mindre omfattande projekt finns en större frihet och att normativ isomorfism inte är lika påtaglig. Ofta och framförallt inom projekt med mindre etablerade metoder för riskhantering upplevs dock att utbildningar och riktlinjer är bristfälliga, vilket talar emot uppfattningen kring normativ isomorfism kopplat till ERM av Arena, Arnaboldi och Azzone (2010). Eftersom alla projekt är unika kan det anses vara viktigt att få någon typ av utbildning eller riktlinjer, för att skapa en gemensam förståelse inom projektteamet. Vad gäller utsedda roller för riskhantering upplevs detta vara något som saknas i projekt och här spelar ledningsgruppens engagemang en viktig roll för prioritering och sammanvävning med verksamhetens strategi. Ansvaret för riskhantering fördelas snarare ut bland projektteamet och sker som en gemensam insats. Undantaget är att om någon specifik person förväntas ansvara för arbetet kring riskhantering är det vanligtvis projektledaren. Däremot kan utsedda arbetsgrupper utses av ledningen om risker prioriteras väldigt högt, för att tillsätta tillräckliga resurser. Att riskhanteringen inte begränsas till en specifik roll går emot vad Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) säger om normativ isomorfism. Riskhanteringen kontrolleras därmed inte, utan snarare uppmuntras olik tänkande, vilket strider mot homogenitet och anpassning till standarder. Kopplingen mellan formella strukturer och praktiskt agerande är här svag, i linje med loose coupling. Trots etablerade ramverk och riktlinjer som PMI och IPMA, visar empirin att dessa inte alltid implementeras konsekvent i det operativa arbetet. I praktiken anpassas riskhanteringen mer beroende på projektmedlemmarna och projektens behov. På så sätt kan legitimitet uppnås genom hänvisning till standarder, även om dessa har begränsad påverkan på projektets styrning (Orton & Weick 1990; Meyer & Rowan 1977).

Enligt DiMaggio och Powell (1983) skapas homogenitet bland medarbetarna om de har liknande utbildningsbakgrund och erfarenheter. Utifrån projekt och projektteam är inte det här möjligt då det finns flera olika yrkesroller som alla bidrar med sina unika bakgrunder samt



erfarenheter. Genom att ha olika yrkesroller med olika bakgrunder möjliggör det att kunskaper och synsätt kan delas inom projektteamen. Exempelvis kan en controller bidra med värdefulla insikter vad gäller risk och föreslå att en "riskpeng" eller buffert tillsätts för att minska konsekvenserna av oförutsägbara händelser. Roller och grupper talar ibland olika "språk", vilket kan hämma gemensam riskförståelse. Å andra sidan kan möten gällande riskhantering leda till att dessa olika erfarenheter bildar en gemensam kultur där förståelsen kring risker blir lika. Genom att höja riskmedvetenheten via gemensamma workshops formas en homogen uppfattning, samsyn och kultur. På så sätt skapas homogenitet i projekten trots att specifika roller för riskhanteringen inte utsetts, vilket snarare stödjer DiMaggio och Powells (1983) synsätt på mimetisk isomorfism där tidigare erfarenheter utbyts. Dock framkom det i projekt att alla inte har en gemensam uppfattning om hur viktig riskhanteringen faktiskt är, vilket gör att homogeniteten i projektteamet blir bristfällig. Alltså påverkas kommunikationen av risk inom projekt av yrkesroller med olika bakgrund och syn på risk, vilket gör samsyn utmanande. Workshops och erfarenhetsutbyten bidrar dock till skapandet av en gemensam och inkluderande riskkultur där riskinformationen är tillgänglig och förstås, vilket gör det möjligt att hantera risker effektivt.

För att sammanfatta så visar analysen på olika institutionella faktorer som påverkar projekt utöver rationella behov. Riskhantering i projekt påverkas på olika sätt av institutionella isomorfismer. Tvingande isomorfism påverkar projekten genom externa krav eller standarder från intressenter. Till följd av detta används ofta formella processer, modeller och verktyg symboliskt för att uppnå legitimitet istället för faktisk effektivitet. Mimetisk isomorfism, å andra sidan, visar hur konsulter återanvänder beprövade metoder från tidigare projekt in i nya, vilket skapar homogenitet oberoende av projektets unika behov. Normativ isomorfism gör intryck via yrkesnormer och utbildning, men visar sig ha olika stor påverkan beroende på projektstorlek. Analysen synliggör att isomorfismerna inte alltid är sammanlänkade, tvingande krav kan påverka konkreta verktyg medan mimetiskt beteende betonar praktiska erfarenheter framför formella krav. Normativa ideal förespråkar standardisering, men konflikt kan uppstå när anpassningsbarhet och flexibilitet är nödvändigt. Det här visar på att riskhanterings roll och kommunikationen kring risker blir situationsanpassat där isomorfismerna spelar olika mycket roll. Detta ger en förklaring till varför riskarbetet ofta blir en institutionaliserad praktik, snarare än ett standardiserat och rationellt verktyg för beslutsfattande. Integreringen av ERM i styrningen används därmed inte för att stödja beslutsfattande, utan som ett sätt att visa legitimitet till externa intressenter. Dock synliggörs även att formella krav och strukturer ibland



har en lös koppling till det operativa arbetet och projekt, vilket gör flexibilitet och anpassningsbarhet till projektets unika behov möjlig. Vidare kommer empiri och analys diskuteras utifrån tidigare forskning, vilket ger en omfattande och nyanserad bild på riskhanteringen. Det bidrar till förståelse för de olika faktorer som påverkar integreringen av ERM och hur kommunikationen ser ut i olika projekt.



7. Diskussion

I diskussionen jämförs empirin och analysen mot tidigare forskning kring ERM samt institutionell teori för att identifiera skillnader och likheter. Institutionella isomorfismer påverkar riskhanterings utformning i projekt, men även faktorer som bransch, projektstorlek och beslutsfattareshatt spelar in.

7.1 Riskhanteringsprocessen i praktiken

ERM beskrivs utifrån tidigare forskning som ett holistiskt och integrerat tillvägagångssätt där risker ska hanteras systematiskt samt vara i linje med företags strategiska mål (Jaber & Shah 2024; Lundqvist 2014). Vår studie visar på att arbetet kring riskhanteringen för konsulter i projekt ser olika ut beroende på yrkesroll, bransch, typ av organisation, projektstorlek, kundkrav och ansvarsfördelning. Det här indikerar att arbetet med risker inte är holistiskt utan blir mer riktat mot traditionell riskhantering där risker hanteras separat, snarare än som en helhet (Lundqvist 2015). Tvingande isomorfism bidrar med en förklaring på varför holistisk riskhantering i praktiken kan vara svår att tillämpa när externa krav sätter press på organisationer och projekt (DiMaggio & Powell 1983). Säkerhets- och kvalitetsstandarder för specifika sektorer gör holistisk riskhantering utmanande eftersom dessa tvingar organisationer att fokusera på risker var för sig, vilket gör en helhetssyn på risker otillräcklig för externa intressenter. Det krävs alltså djupgående analyser av specifika risker.

Något som är vanligt för att identifiera risker utifrån sannolikhet och konsekvens är att konsulterna använder sig av riskmatriser samt riskanalyser. Analyserna och matriserna är inte endast till för att identifiera risker utan kan även bidra med att upptäcka möjligheter inom projekt. Syftet är att arbeta proaktivt snarare än reaktivt. Det här stämmer överens med synsättet kring ERM men även *Holistic Risk Management (HRM)* - att riskhanteringen ska vara en helhetssyn (Mikes 2009; Jaber & Shah 2024). Att man dessutom inte bara identifierar potentiella hot utan även ser möjligheter är i linje med att ERM kan skapa värde och att mer välinformerade beslut kan tas (Themsen & Skærbæk 2018).

Även om vissa av konsulterna använt avancerade digitala program gällande risker är det vanligaste programmet Excel för riskanalyser och riskmatriser. Dock finns det delade åsikter



om verktyget anses vara otillräckligt och inte det mest effektiva. Det efterfrågas mer avancerade mjukvarulösningar för att stödja riskhanteringen. Enligt ERM-modellen är standardisering av risk-specifika verktyg centralt för effektiv riskhantering. Att projekt ofta förlitar sig på enklare program som anses legitima såsom Excel kan tyda på att integreringen av ERM är bristande. Detta eftersom företagen istället för att anpassa verktygen till riskhantering specifikt väljer att använda enklare och mer välkända program. Det kan förklaras av resursbrist, brist på utbildning kring riskhantering samt motstånd mot förändring och nya verktyg. Synsättet stöds av Thomsen och Skærbæk (2018), Ahrens (2018) och Huber, Kraus och Meidell (2025) som betonar just motstånd från andra styrsystem. Här kan Excel tolkas som ett dominerande verktyg som är svårt att konkurrera med, vilket hindrar integreringen av ERM. Ur ett institutionellt perspektiv kan mimetisk isomorfism förklara detta motstånd mot användandet av nya verktyg (DiMaggio & Powell 1983). Excel är ett bekant och legitimt verktyg för majoriteten av konsulterna, vilket förklarar varför det används trots att alternativa verktyg kan vara mer effektiva. Dessutom förklarar detta varför integreringen av ERM i projektstyrningen kan bli ytlig och symbolisk.

Något som uppkom i intervjuerna var att ett mer noggrant riskhanteringsarbete sker i privata företag, medan det i offentlig sektor är mer bristfälligt. En förklaring till det här kan vara att organisationerna styrs på olika sätt samt att ansvarsfördelningarna kan se olika ut. Tidigare forskning har visat på att organisationer som har ett strukturerat riskhanteringsarbete ofta genererar högre ekonomiska resultat samt presterar bättre (Florio & Leoni 2017). Vad gäller interna risker är beroendet av enskilda individer eller spetskompetens något att ha i åtanke. Viss spetskompetens är så värdefull eftersom personens frånvaro får allvarliga konsekvenser på projektet då personen är svår att ersätta. En liknande intern risk är ineffektiv resursplanering där vissa medarbetare belastas med mer arbetsuppgifter än vad som är rimligt. Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) betonar hur en strukturerad och effektiv riskhantering bidrar till tydlighet kring vilka risker som finns och därmed underlättar resursplaneringen. Vår empiri visar att det finns utvecklingsområden inom dessa områden.

Trots att riskhanteringsprocessen påverkas av interna risker är det till största del externa risker som har störst inverkan på projektets utformning. Som tidigare nämnt ser arbetet med risker olika ut beroende på projektets omfattning, kundernas krav och vilken bransch det gäller. Exempelvis inom läkemedelsindustrin krävs det noggrannare riskhantering på grund av hälsoaspekter, medan byggbranschen inte kräver lika noggrant arbete då det inte ställs lagkrav



kring säkerhet i samma utsträckning. Tidigare forskning från Mikes (2009) som undersökte integreringen av ERM i banker visade på effektiv integrering. Även Jabbour och Abdel-Kaders (2016) studie som påvisade att försäkringsbranschen behövde integrera formella strukturer efter finanskrisen år 2008 hade lyckade resultat. Det här kan innebära att integreringen av ERM fungerar bättre i exempelvis läkemedelsindustrin, bankverksamhet samt försäkringsbranschen som är styrda av strikta krav och regelverk, jämfört med de branscher som inte är lika hårt styrda av regelverk.

Lundqvist (2014) å andra sidan menar att organisationer inför ERM till följd av ett mimetiskt beteende, där integreringen blir mer symbolisk för att uppnå legitimitet som svar på externa krav. Det här kan leda till att riskhanteringen inte integreras fullt ut i de strategiska processerna. För att ERM ska vara välfungerande är det centralt att de fyra grundpelarna (*förutsättande komponenter och kontrollaktiviteter, riskhanteringsaktiviteter, definierande attribut för ERM implementering, holistisk riskhantering*) behöver vara på plats. Vad som är intressant är att det i detta fall undersöktes företag inom flera olika branscher, vilket tyder på att integreringen av ERM kan vara bristande i branscher som inte påverkas av externa krav i lika stor utsträckning, till skillnad från de fall som beskrivs av Mikes (2009) samt Jabbour och Abdel-Kaders (2016). Därmed visar vår studie på olika resultat kring riskhanteringen beroende på vilken bransch och krav som ställs på projektet. Externa krav kan vara en betydande faktor för lyckad integrering av ERM. I empirin synliggörs detta i och med att projekt inom läkemedelsbranschen, kärnkraftsbranschen och oljebranschen upplevs arbeta striktare samt mer omfattande med riskhantering. Dessa branscher präglas av tydliga och stora externa krav på bland annat säkerhet, vilket är en möjlig förklaring till varför riskhanteringen är mer väletablerad i dessa branscher. Alltså går denna studies empiriska fynd i linje med vad tidigare forskning kommit fram till gällande branscher och externa krav påverkan på riskhantering.

Externa risker ställer krav på flexibilitet och att kunna anpassa sin riskhantering, särskilt i dagens osäkra omvärld. Det här betonar behovet av att vara flexibel framför att ha ett enhetligt system när det gäller risker i projekt, vilket kan kopplas till Mikes (2009) modell *Risk Based Management (RBM)* där riskhanteringen anpassas till företagets mål och skapar flexibilitet vid oförutsedda händelser. Monazzam och Crawford (2024) lyfter även dem fram vikten av att kunna anpassa sig i en osäker värld. Tvingande isomorfism pekar på hur branscher behöver anpassa riskhanteringen efter externa krav och detta försvårar implementeringen av en holistisk modell (DiMaggio & Powell 1983). Det skapas en spänning mellan standardisering och



flexibilitet eftersom en holistisk riskhantering gör organisationer mer flexibla och beredda att möta oförutsägbara händelser, men i praktiken kan det vara svårt att implementera på grund av specifika krav från intressenter. Dessutom förklarar loose coupling hur formella ramverk sällan följs strikt och att det faktiska agerandet inte alltid följer uppsatta strukturer. Det blir därmed utmanande att säkerställa följsamhet till ramverken, men samtidigt kan detta ge utrymme för anpassning och flexibilitet i projekten, vilket ofta är nödvändigt i en dynamisk affärsmiljö (Orton & Weick 1990).

Sammantaget visar vår studie på att riskhantering i praktiken skiljer sig från den holistiska strukturen ERM erbjuder utifrån tidigare forskning. Detta är delvis till följd av de externa krav som tvingar organisationer att fokusera på specifika risker, vilket gör en holistisk modell utmanande att använda. Branscher med högre säkerhetskrav ställs inför mer omfattande externa krav, vilket visat sig bidra till en mer väletablerad och standardiserad riskhantering. Samtidigt synliggörs en spänning mellan tvingande och mimetisk isomorfism eftersom det förstnämnda är förmånligt för integrerad riskhantering, medan mimetisk isomorfism istället motverkar förändring av bland annat metoder för riskhantering. Mimetisk isomorfism säger att organisationer tenderar att efterlikna etablerade metoder för legitimitet och trygghet, vilket riskerar att göra ERM integreringen ytlig och endast symbolisk. Dessa svårigheter kring holistisk riskhantering och motstånd mot förändring är förklaringar till varför integrerad ERM är svår att uppnå och främst uppnås inom vissa specifika branscher.

7.2 Riskhantering kopplat till styrning i projekt

Beslut kring risker föregås ofta av möten där underlag presenteras och analyseras. Analysen görs vanligtvis med en riskmatris som illustrerar riskernas sannolikhet och konsekvens. Besluten som tas knyts vanligtvis till projektets tid, kostnad och kvalitet, vilket kopplar riskhanteringen till styrningen och projektets övergripande mål. Det här stämmer överens med Themsén och Skærbæk (2018) och Jaber och Shah (2024) forskning om vikten av att integrera riskhantering i beslutsprocesser för att koppla risk till styrning. Trots detta riskerar arbetet med riskhantering att endast bli en rutinåtgärd, snarare än en aktiv process som anpassas efter projektets behov. Lundqvist (2014) och Jaber och Shah (2024) kritiserar traditionell riskhantering där risker hanteras separat och reaktivt. Vår studie visar hur projektstyrningen ofta praktiserar traditionell riskhantering istället för ERM, där riskhanteringen är integrerad och inte endast en formalitet. Även här ses en koppling till tvingande isomorfism där legitimitet är en större drivkraft än effektivitet (DiMaggio & Powell 1983). När



riskhanteringen praktiseras för att uppnå legitimitet kan organisationer anse att initiala möten och analys är tillräcklig, men aktiv uppföljning blir bristande eftersom projektets specifika behov inte prioriteras. Så länge de externa förväntningarna möts är resultatet av riskhanteringen inte av stor betydelse.

Utformningen av riskhanteringsprocessen är ofta starkt personberoende och därmed varierar engagemanget beroende på ansvarsfördelningen. En del projektledare kan prioritera riskarbetet lågt, vilket har negativ påverkan på hela projektets arbete med risker. Likt vad Mikes (2009) förespråkar tyder detta på en frånvaro av övergripande och tydlig struktur, samt att *Risk Silo Management (RSM)* snarare praktiseras. En integrerad riskhantering där riskarbetet är en naturlig del av hela teamets arbete skapar ofta större förståelse och engagemang. Samtidigt kan en separat funktion bidra med mer noggrann uppföljning och särskild expertis, men här riskerar vissa medarbetare att exkluderas från arbetet och därmed få minskat engagemang och förståelse. Här synliggörs en spänning mellan traditionell riskhantering där risker hanteras separat och ERM där risker ses som en helhet i ett holistiskt perspektiv, där båda modellerna har sina för- och nackdelar. Den organisatoriska strukturens betydelse på realiseringen av ERM, som Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) nämner, blir här tydlig.

Flera konsulter upplever arbetet kring riskhantering som starkt personberoende, framförallt beroende på projektledarens styrning. Detta kan tyda på att mimetisk isomorfism präglar styrningen (DiMaggio & Powell 1983). I och med att projektledare upplevs arbeta på olika sätt, snarare än standardiserat, kan tidigare erfarenheter vara något som påverkar arbetet. Projektledare tenderar att luta sig mot beprövade arbetssätt från tidigare projekt, vilket ger trygghet men minskar anpassningen till det nuvarande projektets behov. Detta förklarar varför riskhanteringsprocessen ofta är personberoende och varför standardiserade ERM-metoder är utmanande att implementera. Ur ett normativt perspektiv kan dessutom projektledare anses vara normgivare eller osäkerhetsexperter som bidrar till homogenitet i riskhanteringen genom införandet av processer, teknologier och verktyg. Dessutom kan en gemensam riskkultur skapas och legitimitet stärkas (Arena, Arnaboldi & Azzone 2010). Dock är det tydligt i denna studie att projektledarens påverkan på riskhanteringen varierar, vilket säger emot tidigare forskning om normativ isomorfism i ERM kontext.

Riskhantering kopplas till styrning i projekt genom möten och riskanalyser. I dessa möten kopplas de identifierade riskerna till projektets grundpelare, som är tid, kostnad och kvalitet. Beslut tas därefter för att mitigera riskerna i hopp om att nå de uppsatta målen gällande tid,



kostnad och kvalitet. På så sätt har risk en tydlig påverkan på beslutsfattande. Dock finns en tendens att riskhanteringen enbart blir en rutin och inte ett aktivt arbete som är en integrerad del av styrningen när dessa möten och planerna inte konsekvent följs upp. Att riskhanteringen enbart blir en formalitet och inte ett aktivt arbete tyder på tvingande isomorfism, eftersom organisationer prioriterar legitimitet över effektivitet. Samtidigt påverkas arbetet kring risker ofta av projektledarens tidigare erfarenheter, vilket relateras till mimetisk isomorfism. Därmed hämmar mimetisk isomorfism, via projektledaren, att riskhanteringen aktivt integreras i styrningen. På liknande sätt spelar normativ isomorfism en betydande roll för den bristande integreringen. Professionella normer och utbildning borde i teorin skapa enhetlighet, men varierar i praktiken stort beroende på projektledarens engagemang för riskhantering.

7.3 Kommunikation av risk

Vad gäller kommunikation av risk i projekt har både möjligheter och utmaningar konstaterats, där intern kommunikation i teamet samt mellan team och ledning är avgörande. För en effektiv kommunikation krävs en genomtänkt struktur gällande informationsflöden. Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) samt Schiller och Prpich (2014) stödjer detta synsätt och betonar vikten av öppen dialog, strukturerade informationsflöden samt en gemensam förståelse för lyckad riskhantering.

Vanligt förekommande är att risker tidigt identifieras av projektmedlemmar tillsammans med sakkunniga. Kommunikation kring detta sker ofta via regelbundna möten, vanligtvis månadsvis, men ibland även veckovis beroende på projektets omfattning. Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) beskriver just denna typ av förebyggande arbete där proaktivt riskarbete möjliggörs av ERM-strukturen via tidig riskanalys och kommunikation. Ofta inom projekt delas riskinformation genom digitala plattformar, men det förekommer även att tydliga strukturer för informationsdelning är bristande. Med hänsyn till tidigare forskning som betonar vikten av integrerad kommunikation i verksamhetsstyrningen för ERM, som Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) beskriver, tyder detta på att organisationer med bristande kommunikationsstruktur inte lyckats integrera ERM optimalt.

I vissa fall så kan arbetet med riskanalyser och dokumentation i projekt genomföras, för att sedan glömmas bort helt i en mapp. Tekathen och Dechow (2020) menar att när fokuset blir att göra rätt på pappret så försvinner det levande samtalet. Detta leder till att riskerna inte fullt ut hanteras, utan endast identifieras. Det vidtas inte nödvändiga åtgärder. Det här kan även



förklaras med hjälp av tvingande isomorfism utifrån DiMaggio och Powell (1983), att riskhanteringen drivs av formella krav och att uppnå legitimitet istället för att se det faktiska värdet i arbetet. Resultatet av detta förhållningssätt kan vara en negativ påverkan på projektets huvudmål som är tid, kostnad och kvalitet.

En central utmaning är att säkerställa att rätt personer informeras i god tid. Ofta når riskinformationen endast specifika personer, vilket kan skapa minskad förståelse och engagemang hos en del medarbetare. En otydlig ansvarsfördelning och hierarkiska strukturer kan leda till att vissa risker inte upptäcks eller hanteras proaktivt. Det här går emot vad Tekathen och Dechow (2020) anser, där samtalskulturen om risker bör vara inkluderande och levande. Vår studie visar att så inte alltid är fallet och att riskhanteringen ofta stannar vid ett initialt steg, utan aktiv uppföljning. Enligt Schiller och Prpichs (2014) leder det här till ett osammanhängande system där informationen inte värderas, vilket kan påverka projektets slutmål. Utan en sammanhängande struktur blir det utmanande att se kopplingen mellan risker, beslut och slutmål, vilket försvårar arbetet. Som redan nämnt i analysen saknas det tydliga roller för riskhantering och detta kan utifrån normativ isomorfism förklara varför strukturerad riskhantering med aktiv uppföljning inte alltid uppnås (DiMaggio & Powell 1983).

Att det saknas utsedda roller för riskhantering talar emot Lundqvist (2014) som anser att definierade roller leder till effektiv ERM-implementering. Arena, Arnaboldi och Azzone (2010) menar att utsedda risk-expertter hjälper organisationen att införa strukturerade processer, vilket bidrar till en gemensam riskkultur. Att utsedda roller ofta saknas inom projekt kan förklara varför en riskkultur och proaktiv riskhantering inte formas. På så sätt kan professionella normer både främja och hindra integreringen av ERM. När utsedda risk-expertter inte finns och samtal istället sker gemensamt i projektgruppen kring risker kan det å ena sidan bidra till en delad förståelse för riskhanterings betydelse. Å andra sidan, kan det skapa konflikter exempelvis när yrkesgrupper har olika synsätt, vilket försvårar integreringen. Dels eftersom man ”talar olika språk” och dels på grund av att grupperna har olika prioriteringar. Exempelvis vill en controller vanligtvis fokusera på risker kopplade till kostnader, medan en ingenjör vill fokusera på och prioritera risker kopplade till teknikaliteter. Detta visar på kommunikationens vikt i att skapa gemensam förståelse för riskhantering. Skillnader i ”språk” eller termer mellan olika yrkesroller som ingenjörer och ekonomer kan dessutom leda till missförstånd och försvåra samarbetet. I detta fall krävs, som Arena, Arnaboldi och Palermo (2017) förespråkar, ett gemensamt ”språk” för att möjliggöra förståelse av risker.



Tekniska hinder utgör även en utmaning. Verktyg som riskmatriser är användbara, men ibland svåra att tolka för nya medarbetare eller om dessa inte tydligt förklarats till alla projektmedlemmar. Det kan innebära en risk i sig om användarna inte förstår hur och varför metoden används, vilket kan leda till att viktiga saker förbises i riskanalysen. Monazzam och Crawford (2024) betonar vikten av att verktyg behöver vara begripliga och anpassade till användaren. Det finns ett behov av kommunikationsanpassning och utbildning kring bland annat verktyg som riskmatriser. Det här stöds även av analysen kring mimetisk isomorfism, där det förespråkas att kunskap ska delas genom erfarenhetsutbyte för att skapa en samsyn kring riskhantering (DiMaggio & Powell 1983).

Ytterligare en kritisk faktor är ledningens engagemang. För effektiv kommunikation av risker krävs ett välfungerande och transparent informationsflöde mellan operativ och strategisk nivå. Jaber och Shah (2024) samt Arena Arnaboldi och Palermo (2017) förespråkar ledningens engagemang för effektiv kommunikation av risker. När denna kommunikation är bristande når inte viktig information nivåer där strategiska åtgärder kan tas, vilket Tekathen och Dechow (2020) bekräftar. Även om ledningens engagemang är positivt så påpekar Ahrens (2018) att ledningen kan prioritera kostnadsbesparingar framför kvalitet, vilket kan leda till att kommunikationen på olika nivåer inte stämmer överens. Förståelsen och prioriteringar på olika nivåer är ofta inte i harmoni, vilket kan leda till att de strategiska beslut ledningen tar inte är tillräckligt anpassade efter vad som är mest gynnsamt operativt. Ledningens engagemang kan förklaras med hjälp av tvingande isomorfism. I större projekt och organisationer där fler externa intressenter är involverade i arbetet ställs högre krav, vilket rimligtvis ökar ledningens engagemang eftersom det finns en större extern påverkan på organisationen (DiMaggio & Powell 1983). På så sätt bidrar tvingande isomorfism inom större projekt till ökat ledningsengagemang och därmed tydligare kommunikation mellan strategisk och operativ nivå. Ledningen är i dessa fall mer måna om riskhanteringen och resultatet blir ett större fokus på effektiv kommunikation.

Ibland förbises även tydlig dokumentation och uppföljning av lärdomar från tidigare projekt, vilket utgör risken att organisationen upprepar misstag från avslutade projekt. Det krävs en medveten insats för att förmedla förbättringsmöjligheter från tidigare projekt in i nya för att undvika denna risk. Monazzam och Crawford (2024) betonar behovet av verktyg och dokumentation som inte enbart används symboliskt. Utifrån insamlad empiri går det att tolka riskarbetet som symboliskt och därmed kan kommunikationen samt dokumentation uppfattas



som motstridande för effektiv riskhantering. I linje med institutionell teori sker riskhanteringen här symboliskt och för att uppnå legitimitet (DiMaggio & Powell 1983).

Sammanfattningsvis krävs strukturerade informationsflöden, öppen dialog och gemensam förståelse för att uppnå effektiv kommunikation av risk. Dock visar empirin att kommunikationen av risker ofta enbart sker formellt och symboliskt där dokumentation genomförs utan aktiv uppföljning. En konflikt uppstår mellan de olika isomorfismerna när formella krav inte möts med rätt kompetens eller tillräcklig förståelse för vilka metoder som är mest lämpliga. Kommunikationen riskerar att bli symbolisk när riskhanteringen drivs av att eftersträva legitimitet. Om professionella normer inte främjar samarbete och tydlig kommunikation mellan berörda parter blir kommunikationen bristande och viktig information förbises. Får inte projektmedlemmar relevant information i god tid kan det påverka projektets mål kring tid, kostnad och kvalitet negativt. Samtidigt kan det uppstå svårigheter när verktyg för riskhanteringen inte anpassas efter användarna eller förklaras på ett tydligt sätt. För att uppnå en lyckad riskkommunikation är det alltså nödvändigt att de tre institutionella isomorfismerna samverkar.

Inom större projekt kan utsedda risk-experters vara nödvändiga att överlåta riskhanteringen till, eftersom det är mer utmanande att ha gemensam kommunikation av risker i större grupper. Vad gäller mindre projekt kan dock ett delat ansvar för riskhanteringen och skapandet av en riskkultur vara mer fördelaktigt. I mindre grupper kan det finnas en större möjlighet att ha gemensamma möten, vilket bidrar till en mer öppen kommunikation inom projektteamet. Det kan även bidra till att riskmedvetenheten ökar inom hela projektgruppen då alla kan vara delaktiga i diskussionerna. Dessutom är kommunikationen mellan organisatoriska nivåer såsom operativ- och ledningsnivå viktig för transparens och beslutsfattande. Med klar kommunikation av det operativa arbetet kan ledningen ta beslut kopplade till affärsstrategin. På liknande sätt kan tydlig återkoppling från ledningens håll ge operativa medarbetare vetskap om hur deras arbete ska utföras och kan förbättras. En tydlig struktur gällande kommunikation där de berörda parterna får rätt information till sig är centralt när det handlar om risker som kan påverka projektet negativt.

7.4 Extern påverkan och etablerade arbetssätt i riskhantering

Empirin visar att externa aktörer som myndigheter och kunder påverkar projektets riskhantering via krav på transparens, dokumentation och att standarder följs. Detta



överensstämmer med vad Lundqvist (2014) förespråkar om ERM:s fokus på styrningsstrukturer och interna kontrollsystem. Om tydliga strukturer och kontrollsystem finns på plats möjliggör det för effektiv riskhantering samtidigt som externa intressenters förväntningar möts. Ramverk för arbete med riskhantering såsom COSO och ISO 31000 - som Huber, Kraus och Meidell (2025) förespråkar - följs vanligtvis inte. Dock förhåller man sig till certifieringar som säkerställer kvalitet på arbetet, såsom olika ISO-standarder. Alltså visar empirin att det finns tydliga externa krav inom en stark majoritet av projekten, vilket är i linje med tvingande isomorfism (DiMaggio & Powell 1983). Vad som dock är intressant är hur standardiserade ramverk inte används strikt, utan hur man istället förhåller sig till projekt- och sektorspecifika certifieringar och program. Återigen synliggörs spänningen mellan traditionell och holistisk riskhantering. Projekt- och sektorspecifika krav och standarder försvårar implementeringen av holistisk riskhantering eftersom en helhetssyn på risker inte bidrar med en tillräckligt specifik presentation av dessa varierande risker. Även om en lämplig holistisk modell som uppfyller specifika externa krav existerar, kvarstår dilemmat om en sådan modell verkligen är den mest lönsamma inom alla typer av projekt.

Genom att förhålla sig till ekonomiska, miljömässiga och säkerhetsrelaterade krav tillämpas ERM:s holistiska perspektiv på riskhantering eftersom riskerna hanteras ur ett helhetsperspektiv och kopplas till övergripande strategiska mål, likt vad Themsen och Skærbæk (2018) tar upp. Den stora bredden av externa krav som organisationer behöver förhålla sig till, likt tvingande isomorfism (DiMaggio & Powell 1983), synliggör behovet av en holistisk riskhantering där samtliga krav kan bemötas i en heltäckande modell. I de flesta fall beskrivs även riskhanteringen som en delad och gemensam uppgift inom projektteamen där delaktighet och kunskapsutbyte inom gruppen är möjlig. Detta tillvägagångssätt liknar det i *Integrated Risk Management (IRM)*, som Mikes (2009) beskriver, där riskhanteringen är integrerad i arbetet och risker ses som sammanlänkade istället för isolerade. Dessutom är det i linje med Lundqvist (2014) holistiska ERM synsätt där riskhantering inte är en isolerad aktivitet, utan integreras i verksamheten. Bristen på formella riskroller strider delvis mot normativ isomorfism (DiMaggio & Powell 1983) och kan både gynna organisationer genom ökad delaktighet, men riskerar otydlighet och försämrat ansvarstagande.

7.5 Sammanfattande fynd från diskussionen

För att sammanfatta diskussionen förklarar de institutionella isomorfismerna - tvingande, mimetisk och normativ - på olika sätt varför riskhanterings utformning i projekt ser ut som



den gör. Studien visar att tvingande isomorfism och dess externa krav kan möjliggöra en strukturerad riskhantering, framförallt i tydligt reglerade branscher. Samtidigt har mimetisk isomorfism uppvisat en tendens att hindra förändring, vilket gör integreringen av ERM ytlig. Normativ isomorfism visade och förklarade variation i individers beteenden, engagemang och erfarenheter, vilket försvårar standardisering och homogenitet av riskhanteringen mellan projekt. Dessutom förklarar loose coupling varför riskhanteringen ofta anpassas internt inom projekten, trots de externa krav och ramverk som de behöver förhålla sig till. Det finns alltså ofta en lös koppling mellan det faktiska agerandet och vad som utåt uppvisas mot intressenter. Dock beror isomorfismernas inverkan på integreringen av ERM i styrningen på andra faktorer såsom sektorn verksamheten verkar i, projektstorlek, organisationsstruktur och beslutfattares attityd till riskhantering. Ytterligare faktorer kan ha en inverkan men i denna studie identifierades framförallt dessa faktorer som påtagliga.

Inom privat sektor identifierades starkare motivation för riskhantering, mycket till följd av incitament att anpassa riskhanteringen efter affärsstrategin. Organisationer inom offentlig sektor däremot, visade sig vara mindre motiverade gällande riskhantering eftersom ekonomiska incitament inte ansågs lika nödvändiga för projektets överlevnad. Dock visade både privat och offentlig sektor en stor påverkan från externa intressenter, vilket också utgjorde en betydande faktor för riskhanterings utformning.

Projektstorlek visade sig vara av betydelse för integreringen av ERM. Större projekt har ofta implementerat mer resurser och struktur för integrerad riskhantering och dessutom påverkas dessa projekt i större utsträckning av externa krav. Inom mindre projekt finns dock en större frihet och flexibilitet att anpassa riskhanteringen till projektets unika behov, medan större projekt riskerar att arbeta symboliskt med riskhantering till följd av de högre externa kraven. En förklaring till flexibiliteten i mindre projekt är att samordning i form av gemensamma möten är enklare, vilket kan främja riskmedvetenheten och intern kommunikation.

Vidare visar vår studie att branschen projektet verkar i spelar en betydande roll för riskhanterings integrering i styrningen. I kraftigt reglerade branscher såsom läkemedels-, kärnkrafts- och oljebranschen tenderar riskhanteringen att vara mer noggrann och strukturerad jämfört med mindre reglerade branscher. I dessa projekt indikerar det på att riskhanteringen ofta är välintegrerad i styrningen och detta beror framförallt på de tydliga regelverk kopplade till säkerhet som påverkar. Dock följs sällan ramverk för riskhantering såsom COSO och ISO



31000, utan istället tillämpas sektorspecifika certifieringar som är anpassade efter branschens unika krav.

En intern faktor som påverkar riskhanterings integrering är beteendet hos beslutsfattare i projekten såsom projektledare. Projektledaren har ofta stor påverkan på riskhanterings utformning och därmed blir integreringens resultat ofta personberoende, snarare än standardiserat. I fallen där enstaka personer har stor påverkan beror utformningen på denne persons tidigare erfarenheter och attityd gentemot riskhantering. Dessutom påverkar ledningen och dess engagemang huruvida riskhanteringen blir integrerad i styrningen eller inte. En frekvent och transparent kommunikation mellan operativ nivå och ledningen möjliggör för beslutsfattande som är i linje med organisationens övergripande strategi.

Kommunikation kring risker utgörs oftast av initiala projektmöten tillsammans med sakkunniga för att identifiera risker, vilket vanligtvis sker månadsvis men i vissa fall veckovis om behovet finns. Utöver det delas även riskinformationen via digitala plattformar för att vara tillgänglig till projektmedlemmarna. Utmaningar i denna kommunikation utgörs av att säkerställa strukturerade informationsflöden, öppen dialog, gemensamt språk och förståelse samt tydlig ansvarsfördelning. Utsedda roller för riskhantering är ofta otydliga, vilket kan främja delaktighet i projektgruppen, men samtidigt skapa oklarheter i ansvarsfördelning. Utifrån det institutionella perspektivet styrs riskkommunikationen, precis som riskhanteringen i helhet, ofta av formella krav och strävan efter legitimitet snarare än att uppfylla projektets faktiska behov. Detta förklaras även av loose coupling eftersom att riskhanteringen ofta anpassas informellt till projektets miljö, trots de formella ramverk och påtryckningar som finns.



8. Slutsats

Sista kapitlet besvarar studiens syfte och de två frågeställningarna. Integreringen av ERM i projektstyrningen påverkas av både interna, externa och institutionella faktorer.

Kommunikationen av risker präglas av flertalet utmaningar, däribland bristande förståelse, delaktighet och ansvarsfördelning. Slutligen ges förslag till framtida forskning kring ERM.

Studiens syfte var att undersöka hur Enterprise Risk Management (ERM) integreras i projektstyrning och hur risk kopplas till beslutsfattande. Det här möjliggörs genom att besvara följande frågeställningar: *“Hur påverkar interna och externa faktorer integreringen av Enterprise Risk Management (ERM) i projektstyrning för att koppla risk till beslutsfattande?”* och *“Hur kommuniceras risker inom projekt och vilka utmaningar finns i denna kommunikation?”*

Resultaten visar att både interna och externa faktorer påverkar hur ERM integreras i projektstyrningen och kopplas till beslutsfattande. Dessutom visar studien att holistisk riskhantering såsom ERM ofta är svår att integrera i praktiken och att riskhanteringen snarare efterliknar traditionell riskhantering. Externa faktorer som projektstorlek, bransch- och sektorspecifika krav, samt påverkan från intressenter påverkar riskhanterings utformning och omfattning genom tvingande isomorfism. Riskhanteringen tenderar att vara mer strukturerad och omfattande i starkt reglerade branscher, medan det i mindre reglerade branscher ofta uppvisas en mer symbolisk riskhantering.

Interna faktorer, såsom projektledarens tidigare erfarenhet och attityd samt ledningens engagemang, spelar också en avgörande roll i ERM:s integrering. Detta personberoende möjliggör flexibilitet och anpassningsförmåga i projekten, samtidigt som det försvårar standardisering av riskhanteringen, vilket kan förstås genom normativ isomorfism. Till följd av detta skapas variation i hur risk kopplas till beslutsfattande.

Vidare används riskmatriser för att identifiera samt hantera risker utifrån sannolikhet och konsekvens. Analyserna påverkar beslut kopplade till de tre centrala delarna inom projekt som är tid, kostnad och kvalitet. Dessutom visade resultaten att projektmedlemmar ofta väljer att



använda redan kända och etablerade verktyg, såsom riskmatriser, för att det är bekant och uppfattas som legitimt. Mimetisk isomorfism ses därmed som ett hinder mot förändring, vilket kan försvåra integreringen av ERM.

Kommunikation av risker inom projekt sker ofta proaktivt via möten och digitala plattformar. Dock visar studien flera utmaningar, däribland avsaknaden av ett gemensamt “språk”, varierande förståelse, otydlig ansvarsfördelning samt otillräcklig uppföljning. Kommunikationsflödet präglas ofta av formella krav att exempelvis utföra riskanalys, men saknar ofta aktiv uppföljning, vilket kan förklara varför riskhanteringen inte alltid fullt ut integreras inom projekt. Det finns en lös koppling mellan formella strukturer och faktiskt agerande.

8.1 Vidare forskning

Förslag till framtida forskning är att göra en fördjupad studie och jämförelse av ERM i olika specifika branscher för att se vad som fungerar bra och mindre bra. Framförallt hade det varit intressant att jämföra branscher med starka externa krav med mindre externt reglerade branscher för att fördjupa förståelsen för externa kravs betydelse för integreringen av ERM. Vår studie visade på en spänning mellan standardisering och flexibilitet gällande riskhantering, vilket gör det intressant att studera hur olika organisationsformer påverkar möjligheten att integrera ERM i verksamhetsstyrningen. Detta för att undersöka om ERM kan integreras som en holistisk modell.



9. Källförteckning

Abernethy, M.A. & Chua, W.F., (1996). A field study of control system “redesign”: The impact of institutional processes on strategic choice, *Contemporary Accounting Research*, 13(2), s. 569–606. Doi: 10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x

Ahrens, T. (2018). Management controls that anchor other organizational practices. *Contemporary Accounting Research*, 35(1), s.58-86. Doi: 10.1111/1911-3846.12377

Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G., (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), s.659-675. Doi: 10.1016/j.aos.2010.07.003

Arena, M., Arnaboldi, M. & Palermo, T., (2017). The dynamics of (dis) integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, s.65-81. Doi: 10.1016/j.aos.2017.08.006

Braumann, E.C., Hiebl, M.R.W. & Posch, A., (2024). Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 36(2), s.7-29. Doi: 10.2308/JMAR-2021-071

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Liber, (3).

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2020). Enterprise risk management, compliance risk management: applying the COSO ERM framework. Tillgänglig: [https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf] [Hämtad 20-02-2025]

Cheng, M.M., Humphreys, K.A. & Zhang, Y.Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 70, s.92-105. Doi: 10.1016/j.aos.2018.05.009



David, R.J., Tolbert, P.S. & Boghossian, J. (2019). Institutional Theory in Organization Studies. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.158

Dent, J.F., (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), s.705–732. Doi:10.1016/0361-3682(91)90021-6.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), s.147-160. Doi: 10.2307/2095101

Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), s.56-74. Doi: 10.1016/j.bar.2016.08.003

Huber, C., Kraus, K. & Meidell, A. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, 66, s.100924. Doi: 10.1016/j.mar.2024.100924

Humphrey, C. & Scrapens, R.W. (1996). Methodological themes and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(4), s. 86-106. Doi: 10.1108/09513579610129435

Irvine, H. & Gaffikin, M. (2006). Getting in, getting on and getting out: reflections on a qualitative research project, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(1), s. 115–145. Doi: 10.1108/09513570610651920

Jabbour, M., & Abdel-Kader, M. (2016). ERM adoption in the insurance sector: is it a regulatory imperative or business value driven?. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), s. 472-510. Doi: 10.1108/QRAM-03-2015-0035

Jaber, T., & Shah, S. (2024). Enterprise risk management literature: emerging themes and future directions. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), s.84-111. Doi: 10.1108/JAOC-07-2022-0106

Klang-AI. *AI för det viktiga samtalet*. Tillgänglig på: <https://klang.ai/> [Hämtad: 2025-05-08]



- Lee, I., (2021). Cybersecurity: Risk management framework and investment cost analysis. *Business Horizons*, 64(5), s.659-671. Doi: 10.1016/j.bushor.2021.02.022
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), s. 76-101. Doi: 10.1016/j.mar.2006.06.006
- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), s. 559-566. Doi: 10.1016/j.aos.2014.06.002
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), s. 71–90. Doi: 10.1108/09513579510147733
- Lukka, K & Vinnari, E (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), s 1308-1338. Doi: 10.1108/AAAJ-03-2013-1265
- Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), s. 393–429. Doi: 10.1177/0148558X14535780
- Lundqvist, S. A. (2015) Why firms implement risk governance – stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), s. 441–466. Doi:10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002.
- Meyer, J. W. & Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340–363. Doi: 10.1086/226550
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), s.18-40. Doi: 10.1016/j.mar.2008.10.005
- Miljösamverkan Västra Götaland (u.å.) [*Riskmatris som del av riskhanteringsprocessen*]. [Online] Tillgänglig på: <https://www.miljoskaraborg.se/foretag/akupunktorer-fotvardare-piercare-tatuerare/egenkontroll-hygienisk-verksamhet/riskhanteringsprocessen--en-del-av-egenkontrollen/> [Hämtad 8 maj 2025].



Monazzam, A. & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, s.1-50. Doi: 10.1007/s00187-024-00370-9

Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), s. 327-344. Doi: 10.1080/13645570701401305

Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), s. 203-223. Doi: 10.2307/258154

Rana, T., Wickramasinghe, D. & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39(2), s.148-151. Doi: 10.1080/09540962.2019.1580921

Sax, J., & Andersen, T. J. (2018). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), s.719-740. Doi:10.1111/emre.12185

Schiller, F., & Prpich, G. (2014). Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management?. *Journal of Risk Research*, 17(8), s. 999-1017. Doi: 10.1080/13669877.2013.841725

Tekathen, M., & Dechow, N. (2020). Semantic narrowing in risk talk: The prevalence of communicative path dependency. *Management Accounting Research*, 48, 100692. Doi: 10.1016/j.mar.2020.100692

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, s.20-33. Doi: 10.1016/j.aos.2018.01.001

Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications



Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Inledning

1. Kan du beskriva din roll? Hur länge har du jobbat som konsult?
2. Kan du beskriva hur dina team har sett ut hos kunder i olika projekt?
3. Hur ser ditt arbete med riskhantering ut, och varför anser du att det är nödvändigt?
4. Vad är syftet med riskhantering inom ditt nuvarande projekt samt tidigare?
5. Hur identifieras och bedöms risker initialt i ett projekt? Anser du att det är mer externa risker eller interna risker som påverkas?
6. Vilka verktyg och metoder används för riskanalys?
7. Anpassas riskhanteringen beroende på projekt och kund? Hur väljs tillvägagångssättet? (projektstorlek, bransch, privat/offentlig sektor)
8. Hur har arbetet och riskhanteringen påverkats av förändringarna i omvärlden såsom sabotage och hybridkrig kring infrastruktur de senaste 10-15 åren?

2. Externa krav och påtryckningar

9. Har du upplevt att kunder eller andra intressenter ställer krav på hur risker ska hanteras? Hur påverkar det ditt arbete?
10. Hur påverkar branschregler eller standarder ert arbete med riskhantering? Finns det specifika ramverk ni förhåller er till (ex. COSO, ISO 31000)?

3. Imitation och efterlikning

11. Har ni tagit inspiration från andra företag i samma bransch för riskhantering? Kan du ge exempel?
12. Vad ser du som de största fördelarna med att följa etablerade modeller för riskhantering?

4. Professionella normer och utbildning

13. Har din utbildning och professionella bakgrund påverkat ditt sätt att hantera risker?
14. Ges utbildningar eller liknande för att säkerställa att riskhanteringen sker på ett korrekt sätt ute hos uppdragsgivaren?
15. Finns det specifika roller inom projekten som fokuserar mer på riskhantering? (Exempelvis Chief Risk Officer)
16. Finns det en gemensam uppfattning inom teamet om riskhantering? Hur har den formats?

5. Riskhantering i beslutsfattande och styrning

17. Hur används (påverkar) riskhantering vid beslutsfattande i projekt? Kan du ge exempel?
18. Hur prioriteras riskhantering inom projekten?
19. Anpassas riskhanteringen till olika verksamheters styrning och strategi?
20. Bör riskhantering vara en del av verksamhetsstyrningen eller en separat funktion enligt dig?
21. Vad tycker du om riskhanteringen inom tidigare och nuvarande och projekt? Finns det förbättringsområden?
22. Vilka utmaningar ser du inom riskhantering, och hur hanteras dessa?

6. Kommunikation av risk

23. Hur kommuniceras risker inom projektteamet? Finns det situationer där kommunikationen brister eller fungerar väldigt bra?
24. Upplever du att riskinformationen är tydlig och användbar? Kan du ge exempel på när den har varit svår att förstå eller tillämpa?
25. Hur dokumenteras och följs riskerna upp över tid?
26. Finns det specifika forum eller möten där risker diskuteras?
27. Arbetas det för att skapa en riskmedveten kultur där riskhantering blir en del av arbetet?
28. Hur ser ledningens engagemang ut i riskhanteringsarbetet? Kommuniceras detta till dig som chef?
29. Hur kommuniceras riskinformation mellan projektteam och högre ledning? Finns det utmaningar i denna kommunikation?
30. Finns det något ytterligare du vill tillägga? Har vi missat någon viktig fråga?