Riskarbete under kris.

En kvalitativ studie om svenska storföretags förändrade riskhantering och riskstrategier i samband med COVID-19-pandemin.

Av: Simon Ceberg och Emil Wiesel Jonsvreten

Handledare: Darush Yazdanfar

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2025

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord:

Vi vill börja med att rikta ett varmt tack till vår handledare Darush Yazdanfar för värdefull vägledning och konstruktiv feedback under arbetets gång. Vi vill även tacka vår examinator Mikael Lönnborg för hans insiktsfulla kommentarer och för att ha bidragit med perspektiv som hjälpt oss att höja kvalitén på uppsatsen.

Slutligen vill vi också tacka varandra för ett gott samarbete, tålamod och engagemang genom hela processen.

_____ _____

Emil Wiesel Jonsvreten Simon Ceberg

Sammanfattning

Titel:

Riskarbete under kris: En kvalitativ studie om svenska storföretags förändrade riskhantering och riskstrategier i samband med COVID-19-pandemin.

Författare:

Simon Ceberg och Emil Wiesel Jonsvreten

Handledare:

Darush Yazdanfar

Bakgrund:

COVID-19-pandemin synliggjorde hur bristande krisberedskap kan hota affärskontinuitet och företagsresiliens. Krisen skapade nya utmaningar för företags riskarbete, särskilt i relation till snabba omvärldsförändringar och komplexa beslut under osäkerhet. Tidigare forskning har främst fokuserat på internationella kontexter, kvantitativa effekter eller pandemins tidiga skede, vilket lämnar ett kunskapsgap kring hur svenska storföretag faktiskt anpassat och kommunicerat sitt riskarbete över tid. Det finns därmed ett behov av att analysera hur företag i svensk kontext har beskrivit, anpassat och utvecklat sin riskhantering och riskstrategi under perioden 2019-2023.

Syfte:

Syftet med studien är att empiriskt beskriva och analysera hur svenska storföretag har tillämpat, anpassat och utvecklat sin riskhantering och riskstrategi i samband med COVID-19-pandemin.

Metod:

Studien bygger på en kvalitativ dokumentanalys av riskavsnitt i årsrapporter från Volvo, H&M, Vattenfall, ICA och LM Ericsson under perioden 2019-2023. Materialet har analyserats tematiskt i fyra perioder: före pandemin, pandemins utbrott, hantering under pandemin och efter pandemin.

Teori:
Tre teoretiska ramverk ligger till grund för studien och utgörs av Enterprise Risk Management (ERM), kontingensteorin och COVID-19 Enterprise resilience framework (CERF). Dessa belyser hur företag integrerar riskarbete med strategi, hur organisatoriska strukturer påverkas av kontexten, samt hur operativa och strategiska krisåtgärder utformades vid långvariga kriser.

Slutsats:
Studien visar att svenska storföretags riskarbete förändrades tydligt under 2019-2023. Under 2020 förändrades företagens sätt att kommunicera risker från generella beskrivningar till mer akuta och konkreta åtgärder. Under de följande åren utvecklades detta vidare mot ett långsiktigt och strategiskt inriktat riskarbete. Detta stärkte företagens resiliens och bidrog till ökad transparens. Resultaten visar också att skillnader i bransch och struktur påverkade hur riskarbetet organiserades, i linje med kontingensteorin. Företag med etablerade ERM-strukturer hanterade pandemins osäkerheter genom central styrning, medan andra utvecklade riskarbetet genom lokala initiativ. I enlighet med CERF:s fokusområden framträdde särskilt leveranssäkerhet, medarbetares hälsa och välbefinnande samt teknik- och informationssäkerhet som centrala områden. Sammantaget visar studien att framgångsrikt riskarbete bygger på en balans mellan struktur och flexibilitet, vilket stärker företagens förmåga att agera proaktivt i framtida kriser.

Nyckelord: Riskhantering, COVID-19, Enterprise Risk Management, resiliens, kontingensteori, COVID-19 Enterprise Resilience Framework, svenska storföretag.

Abstract

Titel:

Risk Work in Times of Crisis: A Qualitative Study of Swedish Large Enterprises' Evolving Risk Management and Risk Strategies in Response to the COVID-19 Pandemic.

Authors:

Simon Ceberg and Emil Wiesel Jonsvreten

Subervisor:

Darush Yazdanfar

Background:

The COVID-19 pandemic revealed how insufficient crisis preparedness can threaten business continuity and corporate resiliens. It introduced new challenges for corporate risk work, particularly in relation to rapid environmental changes and complex decision making during uncertainty. Previous research has mainly focused on international contexts, quantitative outcomes, or the early phase of the pandemic, leaving a knowledge gap regarding how Swedish large enterprises have adopted and communicated their risk management over time. There is thus a need to explore how companies in a Swedish context have described, adapted, and developed their risk management and strategies during the period 2019-2023.

Purpose:

The purpose of this study is to empirically describe and analyze how Swedish large enterprises applied, adapted, and developed their risk management and risk strategy in response to the COVID-19 pandemic.

Method:

This study is based on a qualitative document analysis of the risk sections in annual reports from Volvo, H&M, Vattenfall, ICA, and LM Ericsson covering the years 2019-2023. The material was thematically analyzed across four phases: pre-pandemic, the outbreak of the pandemic, during the pandemic, and post-pandemic.

Theory:
Three theoretical frameworks form the basis of the study, Enterprise Risk Management (ERM), Contingency Theory, COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF). These frameworks highlight how companies integrate risk management with strategy, how organizational structures are influenced by context, and how operational and strategic crisis responses are shaped during prolonged periods of uncertainty.

Conclusion:
The study shows that the risk work of Swedish large companies changed significantly during 2019-2023. In 2020, the companies' communication of risks shifted from general descriptions to more immediate and concrete measures. In the following years, this developed into a more long-term and strategically oriented approach. This strengthened corporate resilience and contributed to greater transparency. The results also demonstrate that differences in industry and organizational structure influenced how risk work was organized, in line with contingency theory. Companies with established ERM structures managed the uncertainties of the pandemic through centralized governance, while others developed their risk work through local initiatives. According to CERF's focus areas, supply chain reliability, employee health and well-being, and technology and information security emerged as central themes. Overall, the study shows that successful risk work relies on a balance between structure and flexibility, which strengthens companies' ability to act proactively in future crises.

Key words: Risk management, COVID-19, Enterprise Risk Management, resilience, Contingency Theory, COVID-19 Enterprise Resilience Framework, Swedish large companies.

Innehållsförteckning

1. Inledning **9**
1.1 Bakgrund 9
1.2 Problemformulering 10
1.3 Syfte 11
1.4 Frågeställningar 12
1.5 Avgränsningar 12
2. Teoretisk referensram **13**
2.1 Enterprise Risk Management 13
2.2 Kontingensteorin 14
2.3 COVID-19 Enterprise Resilience Framework 15
2.4 Översikt av studiens teoretiska ramverk 17
2.5 Teorisyntes och operationalisering 18
2.6 Tidigare forskning 20
2.6.1 Sambandet mellan ERM och prestation 20
2.6.2 Svensk studie från COVID-19-pandemins inledande fas 21
2.6.3 Internationella studier av företag under COVID-19-pandemin 21
2.6.4 Lärdomar från COVID-19-pandemin 22
2.6.5 Sammanfattning och forskningsgap 23
3. Metod **24**
3.1 Forskningsmetod 24
3.2 Datainsamling 25
3.3 Dokumentanalys 25
3.4 Urval 26
3.5 Genomförande 27
3.5.1 Koppling mellan teori och kodning 28
3.5.2 Kategorisering och visualisering 28
3.5.3 Tolkning och enhetlighet i analysen 29
3.6 Studiens kvalitet 29
3.7 Metodkritik 31
3.7.1 Källkritik 32
4. Empiri **34**
4.1 Riskavsnitt 2019: Före pandemin 34
4.2 Riskavsnitt 2020: Pandemins utbrott 37
4.3 Riskavsnitt 2021: Hantering under pandemin 40
4.4 Riskavsnitt 2022 och 2023: Efter pandemin 43
4.5 Jämförelse mellan tidsperioderna 45
5. Analys och diskussion **49**
5.1 Volvo AB 2019-2023 49
5.2 Hennes & Mauritz AB 2019-2023 50

5.3 Vattenfall AB 2019-2023 52
5.4 ICA Gruppen AB 2019-2023 53
5.4 Telefon AB LM Ericsson 2019-2023 54
6. Slutsats och vidare forskning 57
7. Referenser 60
7.1 Elektroniska källor 60
7.2 Tryckta källor 60
7.3 Årsrapporter 63
7.4 Bilagor 67

Tabell- och diagramförteckning

Tabell 1: Sammanfattning av studiens teoretiska ramverk. 17
Tabell 2: Översikt av tillämpade teorier samt dess koppling till studiens analys och besvarande av forskningsfrågor. 20
Tabell 3: Översikt av riskavsnitt 2019. 35
Tabell 4: Översikt av riskavsnitt 2020. 38
Tabell 5: Översikt av riskavsnitt 2021. 41
Tabell 6: Översikt av riskavsnitt 2022 & 2023. 43
Tabell 7: Sammanställning av företagens huvudsakliga riskfokus över hela tidsperioden. 46
Stapeldiagram 1: Visuell sammanställning av huvudsakligt riskfokus utifrån Tabell 7. 47

Begreppslista:

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Organisation som skapat ramverk för styrning och kontroll i verksamheter.

COSO ERM: Ett ramverk från COSO för struktur och implementering av ERM.

COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF): Ett ramverk utvecklat med nio fokusområden för att stärka företags resiliens i krissituationer, genom ett integrerat och samordnat angreppssätt.

Enterprise Risk Management (ERM): Ett övergripande ramverk för att identifiera, bedöma och hantera risker inom hela organisationen på ett samordnat sätt, kopplat till verksamhetens mål och strategi.

Environmental, Social and Governance (ESG): En standard för att bedöma ett företags arbete inom miljö, sociala frågor och styrning.

Kontingensteorin: En teori som utgår från att det inte finns ett bästa sätt att organisera verksamheter. Vad som fungerar beror på organisationens omvärld och specifika förutsättningar.

Mekanisk struktur: Organisationsform som kännetecknas av hög grad av specialisering, tydliga hierarkier och standardiserade processer.

Organisk struktur: Flexibel och mindre hierarkisk organisationsform med fokus på anpassning, samarbete och decentraliserat beslutsfattande.

Resiliens: Ett företags förmåga att motstå, anpassa sig och återhämta sig från störningar och kriser.

Risk: Möjligheten till negativ utveckling eller negativt resultat.

Riskarbete: En samlande term för företagets arbete med risk. Både praktisk hantering och övergripande strategi.

Riskhantering: Företagens praktiska process för att identifiera, analysera, hantera och följa upp risker.

Riskstrategi: Ett övergripande synsätt på hur organisationen förhåller sig till risk, inklusive både hantering, risktagande och koppling till affärsmål.

Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): Ramverk för hur företag redovisar klimatrelaterade risker och möjligheter.

Tre linjer: Ramverk som delar upp ansvar för riskhantering mellan verksamhet, kontrollfunktioner och internrevision.

1. Inledning

Detta kapitel introducerar studiens bakgrund och de forskningsproblem som undersökningen utgår ifrån. Inledningsvis ges en överblick av hur riskhantering har fått en mer central roll i företagsstyrning, särskilt i samband med COVID-19-pandemin. Därefter beskrivs pandemins påverkan på företag och riskhanteringens tillämpning i företagskontext, följt av en redogörelse för centrala riskområden som är relevanta för studien. Kapitlet fortsätter med att formulera det problemområde som studien adresserar, och tydliggör därefter studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar. Tillsammans ger detta en grund för att förstå varför studien genomförs och vilka teoretiska och empiriska ramar som ligger till grund för analysen.

1.1 Bakgrund

Riskhantering har fått en alltmer central roll i företagsstyrningen, särskilt till följd av COVID-19-pandemin. Händelsen visade på behovet av strukturerade arbetssätt för att stärka företags resiliens. Strukturerade ramverk såsom Enterprise Risk Management (ERM), som syftar till att integrera riskhantering med strategi och styrning, har därmed fått ökad betydelse (Assibi 2022).

Tidigare studier har främst fokuserat på ERM i andra geografiska områden än Sverige, bland annat med fokus på kopplingen till företagsvärdering samt marknadens respons i pandemins tidiga skede (Klöckner, Schmidt, Wagner & Swink 2023; Gordon, Loeb & Tseng 2009). Forskningen pekar också på ett behov av att fördjupa förståelsen för strategiska responser i relation till riskhantering och dess praktiska tillämpning (Assibi 2022; Klöckner et al. 2023).

COVID-19-pandemin, som bröt ut i december 2019 i Wuhan, Kina, har beskrivits som den första globala pandemin på över 100 år (Qu, Cheng, Duan, Tian & Hakonarson 2020; Assibi 2022). Eftersom sannolikheten för en pandemi tidigare ansågs vara extremt låg, var det få företag som hade investerat i kontrollåtgärder för just en sådan situation. När pandemin spreds globalt blev det tydligt att det saknades beredskap, och många organisationer insåg först då vikten av att ha en robust riskhantering på plats. Enterprise Risk Management (ERM) blev därmed en central del i att säkerställa affärskontinuitet och bygga resiliens för att hantera framtida kriser (Assibi 2022).

Företagsrisker delas in i fyra huvudområden: operativa, strategiska, sociala och finansiella risker (Aven 2016). Operativa risker riktar sig främst mot tillverkande industriföretag, där de anställda i och med sina arbetsuppgifter möter risker i sina processer (Kalleberg 2009). Strategiska risker omfattar de risker som kopplas till företagets långsiktiga affärsbeslut, konkurrenssituationer och marknadsförändringar (Gatzert & Kolb 2020). Denna typ av risk kan grunda sig i felaktiga investeringar, bristande marknadsanpassning eller misslyckad affärsutveckling (Dhlamini 2022). Organisationer kan även påverkas av sociala risker, exempelvis genom negativ publicitet i media, kundernas uppfattningar eller politiska beslut som påverkar företagets rykte och legitimitet (Suopajärvi, Beland, Eerola & Poelzer 2023). För företag med internationell verksamhet är finansiella risker av särskild vikt. Dessa inkluderar valutafluktuationer, förändrade räntenivåer och politisk instabilitet i handelsländer (Gatzert & Kolb 2020). Ovisshet kopplad till dessa risktyper kan leda till högre kostnader, minskad likviditet eller uteblivna intäkter. Det ställer krav på företagens förmåga att fatta medvetna och förebyggande beslut (Nguyen & Doan 2022).

Genom att identifiera och förstå dessa riskområden skapas förutsättningar för ett mer proaktivt riskarbete (Blanco-Mesa, Rivera-Rubiano, Patiño-Hernández & Martínez-Montaña 2019). Hur företag beskriver detta arbete, exempelvis i årsrapporter, är centralt för att förstå hur riskhantering tillämpas i praktiken - särskilt i tider av kris.

1.2 Problemformulering

Företag som saknar en tydlig struktur för riskhantering riskerar att drabbas hårdare vid kriser i form av finansiella förluster, störningar i verksamheten och förlorat förtroende från intressenter (Assibi 2022). För att möta dessa utmaningar har strukturerade ramverk som Enterprise Risk Management (ERM) blivit allt mer centrala, särskilt i samband med komplexa och osäkra omvärldsförhållanden som COVID-19-pandemin.

Trots detta saknas, utifrån författarnas vetskap, studier om hur svenska storföretag faktiskt har tillämpat och kommunicerat sin riskhantering i praktiken, liksom de förändringar som skett i deras riskstrategier både under pandemin samt i den efterföljande återhämtningsfasen. Riskhanteringen omfattar de konkreta processer som använts för att identifiera, analysera och hantera risker, medan riskstrategier omfattar de långsiktiga prioriteringarna och övergripande inriktning. Tidigare forskning har i huvudsak fokuserat på internationella kontexter,

kvantitativa effekter eller pandemins initiala skede (Gordon, Loeb & Tseng 2009; Klöckner et al. 2023). Det råder därför ett behov av att empiriskt granska hur företag i en svensk kontext anpassat och uttryckt riskhanteringen samt riskstrategier i årsrapporterna över tid och i samband med en global kris. I denna studie används även begreppet riskarbete som en samlande term för hela företagets arbete med risker, vilket inkluderar både den praktiska hanteringen och den övergripande strategin.

I synnerhet är det relevant att undersöka hur företagen tillämpat ERM eller annan riskstrategi, men också att förstå variationer mellan företag och branscher utifrån organisatorisk struktur och företagets kontext. Här blir kontingensteorins bidrag till studien relevant då den möjliggör tolkning av skillnader i strukturer och strategier mellan företagen. För att komplettera analysen med ett praktiskt perspektiv på hur företag hanterar kriser operativt, tillförs modellen COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF), som belyser resiliens inom olika delar av verksamheten och betonar att alla delar är beroende av varandra.

Eftersom riskavsnitt i årsrapporter även fungerar som kommunikationsväg mot externa intressenter, blir det dessutom möjligt att belysa hur företagen uttrycker sitt ansvarstagande och sin förmåga att hantera osäkerhet, vilket ytterligare förstärker studiens praktiska relevans (Yousefinejad, Hakami, Al-bazi, Othman & Alhadadi 2022).

Genom att analysera årsrapporter från fem svenska storföretag under perioden 2019-2023 undersöker denna studie hur riskarbetet har kommunicerats, anpassats och utvecklats före under och efter pandemin. Med stöd av teorierna ERM, kontingensteorin och CERF, analyseras företagens strukturer och anpassningsförmåga i samband med en global kris, i syfte att skapa en djupare förståelse för dessa processer. I denna studie avser begreppet *förändrats* att riskhanteringen eller riskstrategins innehåll, struktur eller tillämpning har utvecklats eller justerats över tid. En förändring kan exempelvis bestå i att nya risker identifieras, att riskhanteringen integreras i andra delar av verksamheten, att språket i årsrapporterna blivit mer konkret eller att nya ramverk börjat användas.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att empiriskt beskriva och analysera hur svenska storföretag har förändrat sin riskhantering och riskstrategi i samband med COVID-19-pandemin.

1.4 Frågeställningar

- Hur har riskhanteringen och riskstrategierna i fem svenska storföretag förändrats under perioden 2019-2023, sett till kommunikation, organisatorisk struktur och hantering av nya riskområden i årsrapporterna?
    - Hur kan dessa förändringar förklaras utifrån principer inom Enterprise Risk Management (ERM) om integrerad riskhantering, kontingensteorins syn på strukturanpassning och COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF) med fokus på resiliens i olika verksamhetsdelar?

1.5 Avgränsningar

Studien omfattar inte små och medelstora företag, då syftet är att undersöka storföretag som anses ha mer etablerade strukturer för riskhantering. För att begränsa urvalets omfattning har även företag inom bygg-, finans- och vårdsektorn exkluderats. Vidare har företag som är verksamma inom samma bransch eller har direkt koppling till varandra genom koncernstruktur uteslutits, liksom de företag som inte redovisat sitt riskarbete i sin årsrapport.

Studien avgränsades till tidsperioden 2019-2023. År 2019 bedömdes vara representativt för perioden före pandemin, tidigare år har därför uteslutits då de inte anses tillföra ytterligare relevant information. Årsrapporter för 2024 var vid tidpunkten för datainsamlingen inte tillgängliga för samtliga företag. Slutligen granskades riskavsnitt i offentligt publicerade årsrapporter. Primärdata, styrdokument och intervjuer samt nyckeltalsrapporter och annan kvalitativ data har därmed inte behandlats.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för studiens analys. Syftet är att ge en teoretisk förståelse för hur företag arbetar med riskhantering i samband med krissituationer som COVID-19-pandemin. Kapitlet behandlar först ramverket Enterprise Risk Management (ERM) och därefter kontingensteorin och COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF). Teorierna har valts för att de tillsammans möjliggör en analys av både hur riskhantering struktureras inom organisationer och hur den kan komma att anpassas efter omvärldsförändringar. Kapitlet avslutas med en genomgång av tidigare forskning, där centrala studier inom området lyfts fram och kopplas till studiens teoretiska ramverk.

2.1 Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management (ERM) utgör studiens huvudsakliga teoretiska ramverk. ERM introducerades under 1990-talet med syfte att skapa ett strategiskt helhetsperspektiv på riskhantering, där såväl riskhantering som riskstrategi samordnas och kopplas till verksamhetens övergripande mål (Fraser, Quail & Simkins 2024; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] 2017; Assibi 2022). Till skillnad från traditionell riskhantering, där risker ofta hanteras var för sig i olika delar av verksamheten, är en central utgångspunkt inom ERM att samla arbetet i en gemensam struktur. Det innebär att rutiner etableras för att upptäcka, bedöma och hantera risker på ett samordnat och förebyggande sätt (COSO 2017).

Organisationen Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) introducerade år 2004 ett ramverk baserat på ERM som erbjuder företag en strukturerad integreringsmodell. Syftet med COSO ERM är att underlätta integreringen av en ERM-strukturerad riskhantering och att koppla denna till verksamhetsmål och strategier (COSO 2017; Assibi 2022).

ISO 31000 introducerades år 2009 av International Organization for Standardization (ISO) och utgör en standard inom riskhantering, inspirerad av befintliga ramverk såsom COSO och ERM (Widianti, Firdaus, & Rakhmawati 2024). Syftet med ISO 31000 är att utgöra en sammanställning av etablerad praxis inom riskhantering och den ses som en internationellt accepterad standard. ISO 31000 omfattar verktyg och metoder som är användbara för

organisationer i implementeringen av ERM-strategier med målet att öka organisationens resiliens (Widianti, Firdaus, & Rakhmawati 2024; Assibi 2022).

Eftersom företag verkar i en omvärld i ständig förändring är det viktigt att riskhanteringen inte är statisk. ERM betonar därför vikten av ett kontinuerligt och långsiktigt arbete med risker - både för att minimera negativa effekter och för att kunna agera vid osäkerhet (COSO 2017; Assibi 2022).

2.2 Kontingensteorin

Kontingensteorin blev först introducerad och publicerad av Fiedler med inriktning mot ledarskap (Fiedler 1964), och har därefter vidareutvecklats av bland andra Lawrence och Lorsch (1967). Deras fokus riktades mot hur organisationers beteende formas och styrs av externa faktorer (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 174). Teorin syftar till att förklara och stödja hur organisationer kan utveckla och anpassa olika delar av verksamheten för att stärka dess resiliens, då denna påverkas av både interna och externa faktorer (Childs, Turner, Sneed & Berry 2022).

Kontingens avser de förhållanden som organisationen inte kan kontrollera eller påverka internt (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 174). Teorin utgår ifrån kontextuella faktorer och organisatoriska konsekvenser. Kontextuella faktorer omfattar yttre omständigheter som påverkar organisationen utan att kunna styras av den (ibid. s. 174). Organisatoriska konsekvenser innebär de effekter som dessa faktorer kan ha på organisationens struktur och utformning (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 174; Childs, Turner, Sneed & Berry 2022). Mot denna bakgrund betonas vikten av anpassningsförmåga och organisatorisk flexibilitet i krissituationer för att uppnå resiliens (Tuan Mat, Aziz, Abdul Rasit, Othman & Amir 2025).

Enligt kontingensteorin finns ett grundläggande antagande att det inte existerar ett universellt optimalt sätt att organisera eller hantera risker. Det mest effektiva tillvägagångssättet beror istället på varje verksamhets unika förutsättningar och situation (Lawrence, Loeb & Tseng 2009; Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015 s. 175; Childs, Turner, Sneed & Berry 2022).

I vilken grad ett företag förhåller sig till externa faktorer hänger samman med dess struktur, som inom kontingensteorin delas in i mekanisk respektive organisk struktur. En mekanisk struktur kännetecknas av en hög grad av specialisering, där medarbetare vanligtvis har begränsad överblick över hur deras arbetsuppgifter hänger samman med organisationens övergripande mål. Ansvar och strategisk helhetssyn koncentreras istället till ledningen högre upp i hierarkin. En organisk struktur däremot är mer flexibel och utformad för att snabbt kunna anpassas till förändrade förhållanden (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 177).

Flera forskare har framhållit att behovet av information ökar i tider av hög osäkerhet, liksom behovet av att noggrant bearbeta och analysera denna information. I perioder med låg osäkerhet är informationsbehovet lägre, då organisationen redan vet vad som krävs för att förebygga negativa konsekvenser (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 177).

2.3 COVID-19 Enterprise Resilience Framework

Revision- och konsultföretaget Ernst & Young (EY) tog, i samband med utbrottet av COVID-19, fram ramverket COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF) med nio fokusområden som syftar till att stärka företags resiliens i krissituationer (Assibi 2022). Modellen betonar vikten av att organisationer hanterar osäkerhet på flera nivåer samtidigt - från ekonomiska faktorer och leverantörskedjor till cybersäkerhet och ledarskap. Därtill betonas även att verksamhetens olika delar är ömsesidigt beroende, vilket kräver ett integrerat och samordnat angreppssätt (ibid.).

Modellens nio punkter utgörs av; medarbetares hälsa och välbefinnande, kompetensförsörjning och personalstyrka, leverantörskedja och global handel, kundrelationer och varumärke, finansiell stabilitet och investerarperspektiv, risk, offentlig politik och myndighetskrav, teknik och informationssäkerhet, försäkring och juridiska tvister (Assibi 2022).

Ramverket utgår ifrån att riskhantering inte kan ske isolerat, utan måste inkludera flera delar av verksamheten då dessa påverkar varandra. Om ett område brister kan det få konsekvenser för andra delar av verksamheten. Genom att arbeta strukturerat med de nio punkterna skapas bättre förutsättningar för organisationen att hantera oväntade händelser. Det syftar till att

möjliggöra snabbt agerande vid kriser, samtidigt som en långsiktig resiliens byggs upp (Assibi 2022). Vidare i studien kommer ramverket att benämnas med förkortningen CERF.

2.4 Översikt av studiens teoretiska ramverk

Tabell 1: Sammanfattning av studiens teoretiska ramverk.

Teori:	**Författare:**	**Sammanfattning:**
Enterprise Risk Management (ERM)	- Purdy (2010) - Assibi (2022) - Widianti, Firdaus, & - Rakhmawati (2024) - Fraser, Quail & Simkins (2024)	ERM utgör ett ramverk för att integrera riskhantering i affärsbeslut och skapa långsiktig stabilitet. Det ger en strukturerad metod för att identifiera, analysera och hantera risker på ett sätt som kopplas till verksamhetens mål.
Kontingensteorin	- Gordon, Loeb, & Tseng (2009) - Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre (2015) - Childs, Turner, Sneed & Berry (2022) - Tuan Mat, Aziz, Abdul Rasit, Othman & Amir (2025)	Kontingensteorin betonar att riskhantering bör anpassas efter företagets specifika förutsättningar, och formas i relation till faktorer såsom bransch, struktur och omvärld. Den utgår från att det inte finns ett universellt sätt att hantera risker utan att valet av strategi beror på interna och externa omständigheter, samt om organisationen är mekaniskt eller organiskt uppbyggd.
COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF)	- Assibi (2022)	CERF är ett ramverk utvecklat för att stärka företags förmåga att hantera kriser genom att samordna riskhanteringen över flera delar av verksamheten. Det syftar till att öka företagens resiliens inför framtida osäkerheter genom ett integrerat tvärfunktionellt angreppssätt.

2.5 Teorisyntes och operationalisering

ERM utgör en stabil grund för studiens analys, då företags riskstrategi utgör en central del i framtagande och hantering av risker. Det möjliggör en analys av hur riskavsnitten i årsrapporterna förändrats under olika skeden av pandemin. Eftersom ERM fokuserar på att koppla risk till verksamhetens mål blir det relevant att förstå både innehållet och syftet bakom företagens riskkommunikation.

Genom att tillämpa kontingensteorin som ett komplement till ERM, kan skillnader mellan företagen förklaras. Kontingensteorin möjliggör förståelse för hur företag agerar beroende på externa omständigheter de själva inte kan styra över, kopplat till exempelvis branschosäkerhet eller marknadsförändringar. Det stärker kopplingen till studiens syfte - att inte bara beskriva vad företagen gör, utan också varför de gör det. Teorin används i analysen för att tolka hur faktorer som branschtillhörighet och organisationsstruktur påverkar företagens val av riskstrategi. Exempelvis används begreppen mekanisk och organisk struktur för att belysa om företag visar upp en mer centraliserad styrning eller ett decentraliserat och flexibelt förhållningssätt till risk.

Genom att addera CERF till analysen som ett kompletterande ramverk kan ytterligare kopplingar dras till hur företagen operativt hanterat risker i krissituationer. Ramverket inkluderar flera delar av verksamheten, från leverantörskedjor och personalfrågor till IT-säkerhet och finansiell stabilitet, vilket gör det möjligt att identifiera inom vilka specifika delar av verksamheten riskhantering sker. Detta konkretiserar riskhanteringens tillämpning i praktiken och skapar samtidigt en länk till ERM, som betonar att riskhantering bör vara integrerad i hela organisationen, inkludera samtliga risktyper och kopplas till företagets övergripande mål. Tillsammans bidrar dessa ramverk till att både avgränsa och bredda förståelsen för hur riskarbete struktureras, från enskilda verksamhetsområden till strategisk helhetsstyrning.

Tillsammans utgör ERM, kontingensteorin och CERF en grund för att analysera hur riskarbetet uttrycks och förändrats under pandemins olika skeden. ERM används för att förstå hur företagen beskriver och organiserar sitt riskarbete i årsrapporterna. Ramverket förutsätter dock att företag har väldefinierade mål och strukturella processer, vilket inte alltid stämmer i praktiken.

Kontingensteorin hjälper till att förklara varför företag gör olika val i sitt riskarbete, beroende på exempelvis bransch eller organisationsstruktur. Teorin är bred och kontextberoende, vilket gör att den kan uppfattas begränsad när det gäller att generera konkreta riktlinjer. Den saknar dessutom ett tydligt uttryck för vad som är bästa sättet att agera. Teorin tillämpas därför för att analysera vilka kontextuella faktorer som kan ha en inverkan på strukturen av den kommunicerade riskhanteringen hos företagen.

CERF fungerar som ett praktiskt verktyg för att se om företagen arbetar brett och samordnat med olika delar av verksamheten kopplat till risk. Eftersom modellen utformades i samband med COVID-19-pandemin är den inte lika väletablerad eller väldokumenterad som ERM och kontingensteorin. Därför används den i studien som ett stöttande verktyg för att analysera inom vilket praktiskt verksamhetsområde som företagets huvudsakliga riskfokus är.

Studien ger därmed en bild av hur svenska storföretag anpassar sig till kris och osäkerhet, både strategiskt och i det dagliga arbetet. Teorierna används för att tolka varje företags struktur, anpassningsförmåga och resiliens i relation till interna och externa utmaningar.

Studiens teoretiska ramverk appliceras inte för att empiriskt testas utan som analytiska verktyg för att tolka, förstå och strukturera det empiriska materialet. Det finns vissa liknelser mellan ERM och CERF då båda omfattar ett holistiskt synsätt på riskhantering. Som tidigare nämnt är CERF ett relativt nytt ramverk som inte är lika väletablerat som ERM och kontingensteorin. Därför har CERF valts att användas som ett kompletterande ramverk med ERM för att identifiera uttryck för resiliens inom specifika verksamhetsområden. Exempelvis kopplas beskrivningar av störningar i leveranskedjan till CERF:s fokusområde global handel. Riskavsnitt som inte uttrycker någon form av lokal flexibilitet och riskhantering tolkas genom kontingensteorins syn på mekanisk struktur. Tabell 2 nedan visar hur varje teori bidrar till analysen samt till att besvara studiens forskningsfrågor.

Tabell 2: Översikt av tillämpade teorier samt dess koppling till studiens analys och besvarande av forskningsfrågor.

Teorier:	Bidrag till analysen:	Kopplingen till forskningsfrågorna:
Enterprise Risk Management (ERM)	Ramverk för att analysera hur risker identifieras, hanteras och kopplas till verksamhetens mål. Används för att granska hur riskhanteringen struktureras i årsrapporternas riskavsnitt.	Ger en förståelse för hur riskanalyser struktureras i årsrapporten och i vilken utsträckning de efterlevs och tillämpas.
Kontingensteorin	Används för att förklara skillnader i företagens riskhantering och riskstrategi utifrån faktorer som bransch, organisationsstruktur och externa förutsättningar.	Bidrar till att förstå varför riskstrategier ser olika ut och hur deras förutsättningar påverkar valet av arbetssätt.
COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF)	Ramverk som används för att analysera om företag arbetar brett och samordnat med riskhantering. CERF:s fokusområden tillämpas för att tolka vilka delar av verksamheten som lyfts fram.	Ger en förståelse för vilka områden inom riskhanteringen som fått ökat fokus efter pandemin, till exempel leverantörskedjor, IT-säkerhet och personalresurser.

Källa: Egen illustration baserad på studiens teoretiska referensram.

2.6 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning kring ERM och hur företag anpassat sitt riskarbete i samband med COVID-19. Syftet är att belysa hur ERM tidigare har kopplats till prestation, hur pandemin påverkat synen på riskhantering, samt vilka lärdomar som dragits i både svenska och internationella sammanhang. Avslutningsvis kommer sammanfattning och forskningsgap att presenteras.

2.6.1 Sambandet mellan ERM och prestation

Tidigare studier har undersökt sambandet mellan Enterprise Risk Management (ERM) och företags lönsamhet. Forskningen lyfter att ERM inte bör ses som en isolerad funktion, utan att företag istället behöver utvärdera hur väl deras ERM-system är anpassat till fem faktorer:

miljöosäkerhet, branchkonkurrens, företagsstorlek, verksamhetens komplexitet och styrelsens övervakningsfunktion (Gordon, Loeb & Tseng 2009).

Relationen mellan ERM och företagets prestation anses vara kontingent, vilket innebär att sambandet påverkas av de fem ovan nämnda faktorerna. Vidare betonas att ERM inte bör tolkas som ett universellt system, istället krävs en implementering beroende på företagets förutsättningar. Artikeln menar att en korrekt anpassning av ERM baserat på dessa faktorer är avgörande för att förbättra företagets resultat (Gordon, Loeb & Tseng 2009). En studie med utgångspunkt i Nordamerika konstaterar att införandet av integreringsramverk såsom COSO ERM och ISO 31000 kan ha hämmat utvecklingen av ERM. Vidare menar författare att faktorer såsom otillräcklig integration i beslutsfattande, för statistiska processer och missuppfattningen att all risk är negativ, är bidragande faktorer till en misslyckad integrering av ramverket. Alltså menas att ERM då riskerar att ge intrycket av att det finns ett enda sätt för företag att hantera risker (Fraser, Quail & Simkins 2024).

2.6.2 Svensk studie från COVID-19-pandemins inledande fas

En svensk studie har analyserat hur företag inom tjänstesektorn och detaljhandeln snabbt behövde anpassa sina affärsmodeller under pandemin. Flera företag utvecklade kontaktfria lösningar, digitala erbjudanden och nya arbetssätt. Resultaten visar att tidigare strukturer inte alltid gav tillräckligt stöd, vilket tvingade organisationer att fatta beslut under hög osäkerhet. Flexibilitet, digital omställning och förändrade värdeerbjudanden blev enligt studien avgörande faktorer för dessa branscher (Kronblad & Envall Pregmark 2024).

2.6.3 Internationella studier av företag under COVID-19-pandemin

En fallstudie på storföretaget Walmart visar hur företagets ERM-strategier anpassades och utvecklades under pandemin. När tidigare antaganden om kundbeteenden förändrades, vidtogs nya åtgärder för att möta dessa behov. Fokus låg på att skydda det mest centrala, det vill säga personal, kunder och nyckelaktiviteter, vilket visar hur ERM anpassades efter situationen. Bland annat infördes hemleverans, upphämtning utanför butiken och ökade investeringar i digitalisering och automatisering av leveranskedjan. Dessa åtgärder visar hur riskhanteringen anpassades i takt med att förutsättningarna förändrades (Zhang 2023).

Ytterligare ett internationellt exempel är en studie som undersöker medelstora företag i Österrike, där både formella och informella metoder användes. Riskmedvetenheten ökade, och traditionella verktyg kombinerades med mer socialt förankrade åtgärder, som att involvera anställda i riskidentifiering och beslut. Studien visar att riskhanteringen utvecklades successivt under krisen och anpassades efter företagens förutsättningar (Riepl, Mitter & Kuttner 2024).

En artikel avgränsad till malaysiska företag betonar fyra centrala faktorer för framgångsrik riskhantering: snabbhet, kommunikation, ledarskap och teknikintegration. Kontingensteorin användes som analytisk ram för att visa hur dessa faktorer fick olika genomslag beroende på organisatorisk kontext (Tuan Mat, Aziz, Abdul Rasit, Othman & Amir 2025).

2.6.4 Lärdomar från COVID-19-pandemin

Assibi (2022) analyserar vilken roll ERM har haft för affärskontinuitet och organisatorisk resiliens efter COVID-19-pandemin. Studien utgår från COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF) och belyser hur företag genom mer samordnade insatser inom exempelvis teknik, personal och försörjningskedjor kan minska sin riskexponering vid framtida kriser. Enligt författaren är det avgörande att hantering av risker inte ses som en isolerad funktion, utan som en integrerad del av företagets strategi. Studien betonar att lärdomar från tidigare kriser kan användas för att utveckla ett mer proaktivt arbetssätt och stärka företags resiliens.

En översiktsartikel av Pagach och Wierczorzek-Kosmala (2020) konstaterar att många företag inte var tillräckligt förberedda på krisens omfattning och konsekvenser. De menar att pandemin fick företag att omvärdera hur risker identifieras, analyseras och kopplas till strategin. Det blev tydligt att ERM inte fungerade likadant i alla företag, och att riskhanteringen i hög grad behövde anpassas efter situationen. Studien visar också att ERM i vissa fall inte var tillräckligt integrerat i verksamhetens strategi, vilket medförde en negativ inverkan på ramverkets övergripande syfte.

2.6.5 Sammanfattning och forskningsgap

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att ERM inte är ett universellt verktyg, utan måste anpassas efter varje företags unika förutsättningar, vilket kontingensteorin betonar. Både Zhang (2023) och Riepl et al. (2024) beskriver hur företag under pandemin behövde justera och utveckla sina riskstrategier successivt i takt med nya behov. Detta bekräftas även av Pagach och Wieczorek-Kosmala (2020), som menar att ERM inte fungerade likadant i alla företag. Assibi (2022) framhåller samtidigt vikten av att företag drar lärdom av tidigare kriser och använder ramverk som CERF för att stärka sin resiliens. En tidigare svensk studie visade även att digital omställning och förändrade affärsmodeller var centrala för att minska pandemins konsekvenser.

Mot denna bakgrund identifieras ett forskningsgap som denna studie avser att bidra till, genom att analysera hur svenska storföretag arbetat med risk i samband med pandemin. Detta med fokus på hur strategier anpassats, integrerats och vidareutvecklats över tid.

Avsnittet har presenterat studiens teoretiska utgångspunkter, vilka har visualiserats i Tabell 1. Teoriernas koppling till analysen, samt hur de bidrar till att besvara forskningsfrågorna, har översiktligt illustrerats i Tabell 2. Vidare har tidigare studier inom området redogjorts för och sammanfattats tillsammans med motiverat forskningsgap. Nästkommande kapitel framför studiens metodval, vilket utgör grunden för genomförandet av arbetet.

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt. Det redogörs för de val som gjorts gällande forskningsstrategi, datainsamling och analysmetod, liksom för urvalsprocessen och de kriterier som legat till grund för företagsurvalet. Kapitlet beskriver även hur dokumentanalysen har genomförts och hur de teoretiska ramverken har tillämpats i analysen samt hur studiens tillförlitlighet har säkerställts. Syftet är att ge en tydlig bild av hur studien har genomförts och vilka överväganden som har präglat forskningsprocessen.

3.1 Forskningsmetod

Uppsatsen utgår från en kvalitativ metod med en deduktiv ansats, vilket innebär att icke-numeriska data samlas in och analyseras utifrån befintliga teorier och modeller (Bryman, Bell & Harley 2024, s. 39).

Kvalitativ metod innebär att analysen utgår från icke-numerisk data, oftast i form av text, och fokuserar främst på att studera en mindre grupp för att uppnå djupare förståelse för det undersökta fenomenet. Vidare utgår metodvalet ifrån ett holistiskt synsätt, där mänskligt tänkande, kontext och tolkning beaktas vid analys av fenomen (Abuhamda, Ismail & Bsharat 2021; Bryman, Bell & Harley 2024, s. 336). Den kvalitativa metoden bedömdes som lämplig då syftet var att beskriva och analysera hur företagens riskhantering och riskstrategier tillämpats, anpassats och utvecklats före, under och efter COVID-19-pandemin.

En deduktiv ansats innebär att studien utgår från befintliga teorier, i detta fall ERM, kontingensteorin och CERF, för att tillämpa dem på insamlad empiri och med syftet att undersöka processer, innebörd och förändringar över tid (Fife & Gossner 2024). Valet av denna ansats bidrog till en tydlig teoretisk grund i studien för att tolka empirin och dra slutsatser i relation till dess frågeställningar.

Studien baserades på ett tolkande synsätt, som utgår ifrån antagandet att riskarbetet formas och uttrycks olika beroende på företagsstruktur och bransch. Det innebär att riskhantering inte ses som ett objektivt mätbart fenomen. Kunskap uppstår genom tolkning, i denna studie

genom analys av företagens språkbruk och kommunikation i årsrapporternas riskavsnitt (Abuhamda, Ismail & Bsharat 2021).

3.2 Datainsamling

Arbetet baserades på årsrapporter som de valda företagen publicerade mellan 2020-2024, vilka har hämtats från respektive företags hemsida. Tidsperioden valdes för att omfatta riskavsnitten före pandemin, under pandemin samt perioden efter, med fokus på företagets riskhantering och riskstrategier. Studien byggde på sekundärdata eftersom årsrapporter utgör offentligt tillgängliga dokument (Bryman, Bell & Harley 2024, s. 31).

Utöver årsrapporterna har även peer-reviewed artiklar samlats in som en del av sekundärdatan, via databaserna SöderScholar, Business Source Premier och Google Scholar. Dessa har använts för att utforma den teoretiska referensramen samt ge en översikt av tidigare forskning inom området. Sökorden som användes var bland annat “COVID-19”, “risk”, “riskanalys”, “Enterprise Risk Management”, “ERM”, “post COVID-19” och “resiliens”. Artiklarna har valts ut med hänsyn till trovärdighet och ämnesmässig relevans, för att säkerställa att aktuell och kvalitetssäkrad forskning ligger till grund för studien.

3.3 Dokumentanalys

Dokumentanalys innebär att studien utgår från att tolka och analysera dokument, exempelvis årsrapporter, agendor, journaler eller offentliga register, för att besvara studiens forskningsfrågor. Den analytiska proceduren syftar till att hitta, bedöma och förstå innehållet i det material som dokumenten består av (Bowen 2009). Denna metod ansågs relevant för studien, eftersom det empiriska materialet byggde på tolkning av årsrapporter. Hur analysen av dessa genomfördes förklaras vidare i avsnitt 3.6 Genomförande.

En av metodens fördelar är att datan redan är insamlad och tillgänglig, vilket gör den effektiv att använda. Samtidigt finns begränsningar då informationen inte nödvändigtvis är framtagen för forskningssyften och därmed kan sakna detaljer som annars hade varit relevanta (Bowen 2009)

Tidigare studier lyfter fram att dokumentanalys kräver kritisk granskning. Det krävs att bedöma dokumentets äkthet och trovärdighet, ta hänsyn till dess syfte samt vilken målgrupp de riktar sig till (Bowen 2009). Därtill menar forskare att syftet med årsrapporter är att ge en transparent bild av företagets verksamhet gentemot dess intressenter (Lander & Auger 2008).

3.4 Urval

Studien har utgått från ett generiskt målstyrt urval, vilket innebar att företagen medvetet valdes utifrån studiens syfte och på förhand definierade kriterier (Bryman 2025, s. 466). Urvalet byggde inte på någon teoretisk modell, utan styrdes av vad som bedömts vara mest relevant för att besvara studiens forskningsfrågor (ibid. s. 467). Urvalet omfattas av fem svenska storföretag som var verksamma på den svenska marknaden när studien genomfördes. För att inkluderas krävdes även att företagens årsrapporter innehöll ett riskavsnitt eller på annat sätt kommunicerade hur risker hanterades.

Författarna har använt databasen Retriever Business för att identifiera de företag som valdes ut till studien. Ur databasen togs en lista fram över de största svenska aktiebolagen, baserat på omsättning i den senast publicerade årsrapporten. I listan sorterades därefter företagen efter storlek på omsättning, samtidigt som en spridning över olika branscher säkerställdes, för att undvika branschbias. Som nämnt i kapitel 1.5 Avgränsningar, exkluderades därefter de företag som antingen genom sin koncernstruktur har direkt koppling till varandra eller är verksamma inom samma bransch. Detta bidrog till ett mer varierat urval, vilket gav bättre förutsättningar till att analysera riskarbetet i olika branscher och minskade risken för att ett ensidigt sektors perspektiv skulle genereras. Författarna menade att det diversifierade urvalet, där olika branscher och verksamheter representerades, bidrog till en ökad möjlighet att dra mer generella slutsatser. Urvalet ansågs därtill skapa goda förutsättningar för att identifiera skillnader i hur riskarbetet beskrivits i olika verksamhetskontexter.

De företag som inkluderades i studien var Aktiebolaget Volvo (Volvo), Hennes & Mauritz AB (H&M), Vattenfall AB (Vattenfall), ICA Gruppen Aktiebolag (ICA) och Telefonaktiebolaget LM Ericsson (LM Ericsson). Fortsättningsvis benämns företagen enligt namnen inom parentes ovan.

Företagen är aktiva inom branscherna industriproduktion, detaljhandel, energiproduktion och distribution, dagligvaruhandel och telekommunikation. Urvalet möjliggjorde jämförelser mellan branscher med olika förutsättningar, exempelvis inom försörjningskedjor och marknadsosäkerhet, vilket stärker studiens analysmöjligheter och generaliserbarhet kopplat till svenska storföretag.

3.5 Genomförande

Analysen baserades på årsrapporter från fem svenska storföretag.
Riskavsnitten granskades genom en tematisk innehållsanalys, där texten tolkades, strukturerades och analyserades för att identifiera återkommande mönster (Bryman 2018, s. 367; Abuhamda, Ismail & Bsharat 2021).

Empirikapitlet strukturerades i fyra tidsperioder: före pandemin, pandemins utbrott, hantering under pandemin samt tiden efter pandemin. Indelningen motiverades av att företagen i årsrapporten för 2019 ännu var ovetande om den kommande krisen, medan 2020 präglades av utbrottet och utgjorde den mest kritiska perioden för företagen. Under 2021 låg fokus på att etablera och befästa nya rutiner och arbetssätt utifrån de förändrade förutsättningarna som pandemin medförde. De två efterföljande åren, 2022 och 2023, behandlades som en gemensam period, eftersom företagen under denna tid bedömdes ha återtagit kontrollen och utvecklar processer som säkerställde att leveranser och produktion kunde fortgå. Då årsrapporterna från dessa år uppvisade liknande mönster ansågs det motiverat att analysera dem tillsammans. Samtidigt bör det dock noteras att vissa nyansskillnader mellan 2022 och 2023 kan ha gått förlorade genom detta val, vilket utgör en begränsning som bör beaktas vid tolkningen av resultaten.

Kapitlet Analys och diskussion har strukturerats utifrån respektive företag, i syfte att belysa hur deras riskarbete förändrades och utvecklades under perioden 2019-2023.

Tillämpningen av analysramen genomfördes konsekvent för samtliga företag. De teoretiska utgångspunkterna utgjordes av Enterprise Risk Management (ERM), COVID-19 Enterprise Resilience Framework (CERF) och kontingensteorin.

3.5.1 Koppling mellan teori och kodning

Den tematiska kodningen genomfördes induktivt, där återkommande begrepp och formuleringar identifierades direkt ur texterna utan förutbestämda kategorier. Nyckelord såsom “rapportering”, “risk”, “riskhantering”, “riskstrategi” och “riskarbete” användes för att identifiera företagens tillämpning av riskmodell samt vilket riskfokus som lyftes fram i årsrapporterna. Ett konkret exempel på kodningen är:

> Volvokoncernens affärsområden och lastbilsdivisioner övervakar och hanterar risker i sin verksamhet. Dessutom använder Volvokoncernen en centraliserad Enterprise Risk Management (ERM) rapporteringsprocess, som är ett systematiskt och strukturerat ramverk för rapportering och granskning av riskbedömningar och åtgärder för att hantera riskerna samt för uppföljning av identifierade risker. (Volvo AB 2022, s. 70)

Citatet visade på tre centrala aspekter som kodades i analysen. (1) Företaget uttryckte att en centraliserad ERM-struktur tillämpades, vilket kopplades till teorins fokus på att riskhantering ska vara samordnad och integrerad med verksamhetens mål. (2) Riskhanteringen bedrevs på avdelningsnivå, vilket visade att ansvar hade delegerats och tolkades som ett uttryck för en mer organisk struktur. (3) Riskrapportering skedde till centrala enheter för uppföljning, vilket tydde på en formell styrning och hierarkisk struktur. Något som relaterades till kontingensteorin syn på mekaniska organisationsdrag. Formuleringar som dessa kodades därmed som uttryck för både ERM-tillämpning och strukturella förhållningssätt till riskhantering.

3.5.2 Kategorisering och visualisering

Med hjälp av datahanteringsprogrammet Microsoft Excel kategoriserades de huvudsakliga riskerna och visualiserades i ett stapeldiagram (se Stapeldiagram 1). Diagrammet bygger på sammanställningen av företagens huvudsakliga riskfokus under de olika perioderna i Tabell 7. Hur riskerna grupperades framgår i Bilaga 2, som återfinns i kapitel 8.4 Bilagor. Visualiseringen syftade till att tydliggöra variationerna i riskhantering som komplement till den textbaserade tabellsammanfattningen.

3.5.3 Tolkning och enhetlighet i analysen

Totalt omfattade dokumentanalysen 25 årsrapporter. Som nämnts i avsnitt 1.5 Avgränsningar analyserades enbart riskavsnitten i årsrapporterna, vilket i genomsnitt omfattade omkring tio sidor per rapport. Genom analysen identifierades om företagen tillämpat ERM eller någon annan riskstrategi, vilket riskfokus de hade samt vilka riskhanteringsmetoder som användes. Vid meningsskiljaktigheter i tolkningen diskuterade sig författarna fram till en gemensam bedömning. Detta gjordes i syfte att minska subjektiv påverkan och säkerställa ett konsekvent tillvägagångssätt.

3.6 Studiens kvalitet

Inom kvalitativ metod avgörs studiens kvalitet utifrån dess trovärdighet och äkthet, snarare än genom begreppen reliabilitet och validitet som används inom kvantitativ forskning. Eftersom denna studie bygger på kvalitativ metod menar forskare inom området att dessa begrepp inte på ett rättvist sätt kan fastställa studiens kvalitet. Istället betonas vikten av att säkerställa studiens trovärdighet och äkthet. Dessa begrepp syftar till att klargöra i vilken grad studiens resultat kan tillämpas i andra kontexter, om studien går att upprepa och om tillvägagångssättet är stabilt över tid (Abuhamda, Ismail & Bsharat 2021; Bryman, Bell & Harley 2024, s. 341).

Trovärdigheten inom kvalitativa studier delas in i fyra komponenter som alla har sin motsvarighet inom den kvantitativa forskningen. (1) Kredibilitet, som motsvarar intern validitet i kvantitativ forskning och handlar om i vilken grad forskarens tolkningar uppfattas som trovärdiga i sitt sammanhang. (2) Överförbarhet, vilket liknas med extern validitet och syftar till om resultaten kan vara relevanta i liknande kontexter. (3) Pålitlighet, som jämförs med reliabilitet, handlar om att processen är logisk, transparent och spårbar.
(4) Konfirmerbarhet som avser strävan efter objektivitet, det vill säga att forskarens egna åsikter inte har påverkat datainsamlingen eller analysen (Bryman, Bell & Harley 2024, s. 341-344).

I avsnitt 3.6 Genomförande menar författarna att studiens tillvägagångssätt har redogjorts för på ett sådant sätt att metoden är möjlig att följa och replikera i framtida forskning. Alla

riskavsnitt analyserades utifrån en gemensam grundtabell, se Bilaga 1, och arbetet genomfördes gemensamt av båda författarna. Detta har enligt författarna bidragit till studiens pålitlighet, då det visar att analysprocessen genomförts på ett logiskt, transparent och spårbart sätt. Vid meningsskiljaktigheter diskuterade författarna sig fram till en gemensam bedömning, vilket ökar konfirmerbarheten, då forskarnas egna värderingar inte har tillåtits påverka tolkning av materialet. Genom att samma analysram tillämpats för samtliga företag ökar även studiens kredibilitet, då det tydliggör hur tolkningen av datan är förankrad i ett enhetligt förhållningssätt.

Syftet med studien är inte att uppnå statistisk generaliserbarhet, men viss överförbarhet kan ändå förekomma. Urvalet omfattar företag från olika branscher, vilket har möjliggjort jämförelser och identifiering av mönster som kan vara relevanta även i andra liknande kontexter. Överförbarheten stärks ytterligare genom tydliga beskrivningar av studiens kontext, tillvägagångssätt och de analyserade företagens individuella egenskaper, vilket ger andra forskare möjlighet att bedöma resultatens relevans i andra sammanhang. Samtidigt medför uteslutningen av vissa branscher, tidigare nämnt i 1.5 Avgränsningar, begränsningar i studiens generaliserbarhet, särskilt i relation till sektorer som präglas av annan styrningslogik och riskprofil. Detta bör tas i beaktande vid tolkning av resultatet. Sammantaget har dessa val gjorts för att minska risken för subjektivitet och feltolkningar samt säkerställa en konsekvent analys.

Studiens kvalitet avgörs även av i vilken grad den uppnår äkthet. Begreppet avser inte enbart vetenskaplig trovärdighet, utan även i vilken utsträckning forskningen ger en rättvis och meningsfull representation av de personer och sammanhang som studeras. Det handlar om att författarna på ett nyanserat sätt tolkar och förmedlar företagens perspektiv (Bryman, Bell & Harley 2024, s. 344). Genom att inkludera flera företag från olika branscher har studien kunnat belysa skilda perspektiv på riskhantering. Studien utgår dessutom från företagens egna formuleringar av riskhanteringen, vilka har samlats in och analyserats av författarna på ett objektivt sätt. Detta i syfte att undvika subjektiva eller snedvridna tolkningar av vad företagen faktiskt förmedlar, vilket bidrar till studiens äkthet.

3.7 Metodkritik

För att stärka studiens trovärdighet och vetenskapliga relevans är det viktigt att kritiskt reflektera över metodvalets styrkor och begränsningar. Eftersom denna studie tillämpade en kvalitativ metod med dokumentanalys som huvudsaklig datainsamlingsmetod, fanns det särskilda metodologiska överväganden att ta hänsyn till.

Kvalitativa metoder kritiseras ofta för att vara subjektiva, svåra att replikera och ha begränsad generaliserbarhet (Bryman, Bell & Harley 2024, s. 347-348; Abuhamda, Ismail & Bsharat 2021). För att motverka dessa faktorer har studien genomförts av båda författarna gemensamt. Alla steg, från kodning till analys, har diskuterats i syfte att uppnå en enhetlig tolkning. För att öka transparensen har en gemensam kodningsstruktur använts, med tydligt definierade kategorier och ett systematiskt arbetssätt.

En styrka med dokumentanalys är att det är en icke-reaktiv metod, vilket innebär att det empiriska materialet vid datainsamlingen inte påverkas av författarnas närvaro, förståelse eller antaganden. Eftersom årsrapporterna redan var publicerade när analysen inleddes, minskar risken att innehållet snedvridits av författarna. Att ingen direktkontakt förekommit med de undersökta företagen reducerar även eventuella etiska utmaningar (Bowen 2009). Samtidigt fanns en medvetenhet om att tolkningar ändå kan påverkas av forskarnas bakgrund och erfarenheter. För att motverka detta har en tematisk innehållsanalys tillämpats, där båda författarna deltog i kodning och analys. Detta har sannolikt bidragit till en mer objektiv, enhetlig och spårbar tolkning av materialet.

Trots metodens styrkor finns vissa begränsningar att ta i beaktande. Årsrapporter är inte framtagna för forskningsändamål, utan riktar sig primärt till externa intressenter såsom investerare och myndigheter. Detta kan påverka hur risker framställs, där företag kan välja att betona positiva insatser och tona ned utmaningar. Det finns därför en risk att alla relevanta risker och förändringar inte framgår tydligt. Författarna var medvetna om denna begränsning och har haft det i åtanke vid tolkningen av materialet, men det har inte varit möjligt att fastställa i vilken utsträckning detta påverkat det empiriska materialet.

Att inte tillämpa intervjuer var ett medvetet metodval, då syftet var att undersöka hur företagens riskhantering uttrycktes i årsrapporter över tid. Ett tillbakablickande fokus

lämpade sig bättre för att jämföra dokumenterade källor, snarare än potentiellt subjektiva efterhandsbeskrivningar. Intervjuer hade visserligen kunnat tillföra kompletterande insikter, men hade även medfört risk för minnesbias och påverkan från andra yttre faktorer.

Studiens generaliserbarhet anses begränsad, dock kan resultaten i viss mån vara överförbara till andra liknande sammanhang, då fem storföretag från fem olika branscher inkluderats i studien. Vidare menas att studien uppfyller hög transparens genom tydliga beskrivningar i avsnitten om datainsamling, urval, genomförande och empiri, vilket underlättar för läsaren att bedöma resultatens relevans i andra kontexter.

Eftersom inga personuppgifter hanterades och allt material är offentligt bedömdes ingen etisk prövning som nödvändig. Författarna har använt tydliga källhänvisningar enligt Harvardsystemet och öppet beskrivit tillvägagångssättet för att säkerställa transparens.

Slutligen hade ett alternativ kunnat vara att fokusera på ett mindre antal företag över en längre tidsperiod. Det hade kunnat möjliggöra en djupare fallstudie, men på bekostnad av möjligheten att identifiera likheter och skillnader i samma utsträckning. Den valda designen med flera företag över fem år utgjorde en medveten avvägning mellan djup och bredd i relation till studiens syfte.

3.7.1 Källkritik

De artiklar som inkluderades är samtliga peer-reviewed och hämtade från de etablerade databaserna SöderScholar, Google Scholar och Business Source Premier. Detta har stärkt studiens kvalitet och tillförlitlighet. Alla litterära källor som använts har vetenskaplig grund och har valts ut med omsorg för att vara relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor.

En viktig begränsning att lyfta är att vissa artiklar bygger på empiri från andra geografiska kontexter än Sverige. Det kan påverka möjligheten att överföra resultaten, till exempel på grund av skillnader i företagskultur, regelverk eller marknadsförhållanden. Vissa artiklar behandlar också andra branscher och tillämpar modeller och metoder som inte alltid är direkt överförbara till den svenska kontexten. För att minska denna påverkan har en noggrann och kritisk litteraturgranskning genomförts inför urvalet. Endast källor som bedömts vara tillförlitliga, relevanta och teoretiskt välgrundade har inkluderats. Därmed ökar studiens

trovärdighet och det säkerställs att tidigare forskning har använts på ett nyanserat och kontextmedvetet sätt.

Sammanfattningsvis har detta kapitel redogjort för studiens metodval, inklusive urval, datainsamling och dokumentanalys, samt belyst metodens styrkor och begränsningar. Nästa kapitel presenterar det empiriska materialet som utgör grunden för den efterföljande analysen.

4. Empiri

Detta kapitel presenterar det empiriska materialet och är strukturerat utifrån fyra tidsperioder: före pandemin 2019, pandemins utbrott 2020, hantering under pandemin 2021 samt perioden efter pandemin 2022-2023. För varje tidsperiod och delkapitel redogörs för hur riskhantering har beskrivits i årsrapporterna för de fem utvalda storföretagen. Syftet med denna indelning är att möjliggöra en överskådlig jämförelse av hur riskstrategierna har utvecklats över tid i relation till pandemins olika skeden. Respektive delkapitel inkluderar en tabell som sammanfattar företagens riskstrategi, huvudsakliga riskfokus samt de riskmodeller som tillämpas under perioden. Den första sammanställningen framförs i Tabell 3 nedan.

4.1 Riskavsnitt 2019: Före pandemin

Årsrapporterna från 2019 speglar företagens riskarbete under ett år som kännetecknades av ett stabilt marknadsläge, utan kännedom om den kommande pandemin. Riskarbete som beskrivs kan därmed ses som uttryck för organisationernas grundläggande syn på risk, utan påverkan av en akut krissituation. I detta delkapitel redovisas hur de fem företagen beskrev sitt riskarbete under 2019, med fokus på tillämpning av ERM eller annan riskstrategi, dominerande risktyper samt vilka metoder som lyftes fram för att hantera dessa. Genom att inleda med denna tidsperiod skapas en referensram för hur företagens riskhantering senare kom att utvecklas. Översikten nedan sammanfattar de centrala punkterna i respektive företags riskarbete för år 2019.

Tabell 3: Översikt av riskavsnitt 2019.

Företag	**Tillämpning av ERM/riskstrategi**	**Huvudsakligt riskfokus**	**Riskhanteringsmetoder**
Volvo AB	-Centraliserad och formellt integrerad ERM-process	-Operativa risker -Strategiska risker -Finansiella risker -Efterlevnadsrelaterade risker	-Regelbundna riskrapporter -Centraliserad uppföljning -Utbildningar av personal
H&M AB	-Ingen tydlig ERM -Riskhantering genom hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Klimatrisker -Leverantörsrisker	-TCFD -Hållbarhetsdriven riskhantering
Vattenfall AB	-Formell ERM-struktur -Tre försvarslinjer	-Finansiella risker -Operativa risker -Regulatoriska risker -Klimatrisker	-Riskanalyser med kontinuerlig övervakning
ICA Gruppen AB	-Praktisk riskhantering utan tydlig ERM-struktur	-Strategiska risker -Operativa risker -Hållbarhetsrisker -Leverantörsrisker	-Riskrapportering på koncernnivå -Hållbarhetsanalyser -Leverantörsgranskningar -Kontinuitetsplanering
LM Ericsson	-Integrerad ERM som del av ledningssystem och strategi	-Cybersäkerhet -Teknologiska risker -Etiska risker -Efterlevnadsrelaterade risker	-Riskanalyser -Intern kontroll -Strategisk integration

Källa: Egen illustration baserad på företagens årsredovisningar från år 2019 (Volvo AB 2020; Hennes & Mauritz AB 2020; Vattenfall AB 2020; ICA Gruppen AB 2020; Telefon AB LM Ericsson 2020)

Under 2019 utförde Volvo riskarbetet genom en centraliserad ERM-process som omfattade operativa, finansiella, strategiska, och efterlevnadsrisker. Processen bestod av regelbunden riskrapportering, centraliserad uppföljning samt utbildningar av personalen. Styrelsen, koncernledningen och ERM-kommittén hade tydliga roller i att identifiera, analysera och följa upp risker (Volvo AB 2020). Detta skapade en strukturerad och enhetlig riskhantering, där ansvar och roller var tydligt fördelade och centraliserade för att säkerställa en konsekvent hantering av risker.

Under 2019 hade H&M ingen övergripande ERM-struktur utan hanterade risker genom sin hållbarhetsstrategi. Fokus låg på hållbarhets-, klimat- och leverantörsrisker. Riskhanteringen bestod av hållbarhetsanalyser och riskbedömningar. Leverantörsrevisioner genomfördes regelbundet för att säkerställa att leverantörer följde företagets hållbarhetskrav. Dessutom genomfördes klimatriskanalyser enligt TCFD för att identifiera och hantera klimatrelaterade risker (Hennes & Mauritz AB 2020). Dessa analyser visade att H&M:s huvudsakliga riskfokus låg på klimatrelaterade frågor, vilket överensstämde med företagets affärsmodell och hållbarhetsprofil.

Under 2019 tillämpade Vattenfall en formell ERM-struktur baserad på COSO-ramverket. ERM-processen omfattade strategi och målformulering, identifiering av risker, riskbedömning, fastställande av risktolerans, riskåtgärder och kontrollaktiviteter. Riskhanteringen var omfattande med särskilt fokus på regulatoriska, klimatrelaterade, operativa och säkerhetsrisker. Genom regelbundna riskanalyser och anpassade säkerhetsrutiner säkerställdes en kontinuerlig och systematisk hantering av risker. Vattenfall tillämpade även en individuellt anpassad modell av Tre försvarslinjer, där den första linjen hanterade risker direkt i verksamheten, med säkerhetsansvariga och specialister som arbetade med att identifiera och hantera risker. Den andra linjen ansvarade för att stödja och övervaka genom att utveckla riktlinjer och säkerställa att dessa följdes. Den tredje och sista linjen utgjordes av internrevision, som granskade att riskhanteringen fungerade effektivt (Vattenfall AB 2020). Vattenfall visade med denna struktur på en bred och systematisk riskhantering.

Under 2019 saknade ICA en tydlig ERM-struktur och arbetade istället med praktisk riskhantering med fokus på leverantörssäkerhet samt hållbarhets- och operativa risker. Arbetet bedrevs främst genom att varje dotterbolag ansvarade för sina egna risker, vilka sedan rapporterades och sammanställdes på koncernnivå. För att hantera hållbarhetsrisker genomfördes hållbarhetsanalyser och leverantörsgranskningar i syfte att säkerställa att leverantörerna uppfyllde företagets krav. Risker inom distribution och logistik hanterades genom krisplaner och kontinuitetsplanering för att säkerställa leveranser och upprätthålla verksamheten vid störningar (ICA Gruppen AB 2020). Den decentraliserade hanteringen gav ICA en flexibel men mindre enhetlig riskhantering.

Under 2019 hade LM Ericsson en integrerad ERM-struktur. Group Risk Management (GRM) ansvarade för att identifiera, sammanställa och analysera koncernövergripande risker, medan affärsområden och linjechefer fokuserade på sina respektive områden. Riskarbetet delades in i teknologiska, cybersäkerhetsrelaterade, etiska, och efterlevnadsrelaterade riskområden. Genom regelbundna analyser och säkerhetsrutiner hanterades riskerna systematiskt (Telefon AB LM Ericsson 2020). Den integrerade strukturen gav LM Ericsson en tydlig och centraliserad riskhantering, med särskilt fokus på teknik och säkerhet.

4.2 Riskavsnitt 2020: Pandemins utbrott

År 2020 präglades av den plötsliga och omfattade påverkan som COVID-19-pandemin medförde. Detta innebar att företagen ställdes inför nya risker och osäkerheter som tidigare inte hade beaktats. I detta delkapitel redovisas hur de fem företagen beskrev sitt riskarbete i årsrapporterna för 2020, där pandemirelaterade risker gavs huvudsakligt fokus. Uppmärksamhet riktades även mot förändringar i arbetssätt, kommunikation och riskprioriteringar i relation till de snabbt förändrade omvärldsläget. Tabell 4 nedan ger en översikt över respektive företags riskarbete under detta kritiska år.

Tabell 4: Översikt av riskavsnitt 2020.

Företag	**Tillämpning av ERM/riskstrategi**	**Huvudsakligt riskfokus**	**Riskhanteringsmetoder**
Volvo AB	-Centraliserad och formellt integrerad ERM-process	-Operativa risker -Finansiella risker -Efterlevnadsrelaterade risker -Strategiska risker -Pandemirelaterade risker	-Krisplaner -Smittskyddsutbildningar -Central rapportering
H&M AB	-Ingen tydlig ERM -Hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet -Pandemirelaterade risker	-Leverantörsrevisioner -Hälsosäkerhet -Pandemianpassningar -TCFD
Vattenfall AB	-Formell ERM -Tre linjer	-Finansiella risker -Klimatrisker -Säkerhetsrisker -Pandemirelaterade risker	-TCFD -Säkerhetsrutiner
ICA Gruppen AB	-Ingen tydlig ERM -Hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Leverantörsrisker -Pandemirelaterade risker	-Leverantörsgranskningar -Pandemihantering -Hälsoskydd
LM Ericsson	-Integrerad ERM	-Cybersäkerhet -Teknologiska risker -Pandemirelaterade risker	-Cybersäkerhetsutbildningar -Säkerhetsprotokoll -Distansarbete

Källa: Egen illustration baserad på årsredovisningar från år 2020 (Volvo AB 2021; Hennes & Mauritz AB 2021; Vattenfall AB 2021; ICA Gruppen AB 2021; Telefon AB LM Ericsson 2021).

Volvo fortsatte att arbeta med sin centraliserade ERM-struktur under 2020. Riskarbetet omfattade, likt 2019, operativa, finansiella, strategiska och efterlevnadsrisker, men inkluderade nu även pandemirelaterade risker. För att hantera dessa använde företaget regelbundna riskrapporter, centraliserad uppföljning samt krisplaner och smittskyddsutbildningar. Jämfört med 2019 var riskhanteringen bredare, med ett större fokus

på pandemirelaterade risker (Volvo AB 2020; Volvo AB 2021). Den ökade omfattningen visade att ERM-strukturen anpassades till nya typer av hot.

Under 2020 började H&M anpassa sin riskhantering utifrån pandemin, men företaget saknade fortfarande en övergripande ERM-struktur. H&M arbetade vidare med hållbarhets- och leverantörsrisker, samtidigt som hälsa och säkerhet för anställda fick ett större fokus tillsammans med satsningen på digitalisering. Riskhanteringen skedde bland annat genom leverantörsrevisioner, hälsoskydd och pandemianpassningar. I jämförelse med 2019, där hållbarhets-, klimat-, och leverantörsrisker stod i centrum, handlade 2020 mer om att påskynda digitaliseringen samt vidta åtgärder för att skydda personal och leveranskedjor (Hennes & Mauritz AB 2020; Hennes & Mauritz AB 2021). Trots frånvaron av en ERM-struktur visade H&M förmåga att snabbt skifta fokus till nya arbetssätt kopplade till pandemin.

Vattenfall använde under 2020 en formell ERM-struktur baserad på COSO och övergick från modellen Tre försvarslinjer till den uppdaterade versionen Tre linjer för riskhantering. I denna modell hanterades risker i den första linjen direkt inom verksamheten, medan den andra linjen bestod av specialistfunktioner som säkerhet, miljö och ekonomi under ledning av Chief Risk Officer (CRO), med ansvar för stöd och uppföljning. Den tredje linjen utgjordes av internrevision, som oberoende granskade riskhanteringssystemet. Riskarbetet omfattade finansiella, klimat-, säkerhets- och pandemirelaterade risker. Jämfört med 2019 innebar den uppdaterade modellen Tre linjer ett tydligare långsiktigt perspektiv och ett mer proaktivt arbetssätt. Under året började Vattenfall även tillämpa TCFD-ramverket för att identifiera och hantera klimatrelaterade risker, vilket medförde att scenarioanalyser och rapportering enligt ramverket integrerades i riskhanteringsprocessen (Vattenfall AB 2020; Vattenfall AB 2021). Denna utveckling innebar att Vattenfall breddade sitt riskfokus och samtidigt behöll en tydlig struktur i sin riskhantering.

Under 2020 fortsatte ICA att hantera risker utan en tydlig ERM-struktur. Hållbarhet och leverantörssäkerhet var fortsatt centrala, där granskningar av leverantörerna genomfördes för att säkerställa att hållbarhetskrav uppfylldes och att klimatrelaterade risker hanterades genom hållbarhetsanalyser. Verksamhetens butiker och lager införde säkerhetsåtgärder för att skydda medarbetare och kunder. Ett utökat säkerhetslager sattes upp för att hantera eventuella störningar i varuflödet, och samarbetet med leverantörer stärktes för att säkra tillgången på

handelsvaror. Informationssäkerheten förstärktes för att skydda känslig data och säkerställa att systemen fungerade utan avbrott. Försörjningskedjan skyddades genom kontinuitetsrutiner, och riskanalyser tillämpades för att identifiera och hantera störningar. Jämfört med 2019, där hållbarhet och leverantörssäkerhet var centrala, framträdde under 2020 nya fokusområden, vilka utgjordes av personal- och kundsäkerhet, informationssäkerhet och kontinuitet i leveranskedjan (ICA Gruppen AB 2020; ICA Gruppen AB 2021). I och med de nya utmaningar anpassade ICA sina rutiner för att säkerställa stabilitet i verksamheten.

LM Ericsson bibehöll sin integrerade ERM-struktur under 2020, med ökat fokus på cybersäkerhet. Riskerna omfattade teknologiska hot, cybersäkerhet och pandemirelaterade risker. Dessa hanterades genom cybersäkerhetsutbildningar, säkerhetsprotokoll och distansarbete. Jämfört med 2019, då cybersäkerhet och teknologiska risker var centrala, innebar 2020 en förstärkning av säkerhetsåtgärderna samt en anpassning till en mer digital arbetsmiljö (Telefon AB LM Ericsson 2020; Telefon AB LM Ericsson 2021). Insatserna visade på ett förstärkt fokus på digital säkerhet och pandemianpassning.

4.3 Riskavsnitt 2021: Hantering under pandemin

Under 2021 hade pandemins akuta skede delvis stabiliserats, och företagen började etablera mer långsiktiga rutiner och strukturer för att hantera den nya verkligheten. I detta delkapitel presenteras hur de fem företagen beskrev sitt riskarbete under året, med fokus på hur tidigare åtgärder förstärktes, anpassades eller omformulerades. Det framgick även hur företagen i olika branscher förhöll sig till fortsatt osäkerhet, samt hur organisatorisk resiliens uttrycktes i riskavsnitten. Tabell 5 nedan sammanfattar centrala aspekter av respektive företags riskarbete under 2021.

Tabell 5: Översikt av riskavsnitt 2021.

Företag	**Tillämpning av ERM/riskstrategi**	**Huvudsakligt riskfokus**	**Riskhanteringsmetoder**
Volvo AB	-Centraliserad och formellt integrerad ERM-process	-Operativa risker -Finansiella risker -Hållbarhetsrisker	-Riskrapporter -Utbildningar -Centraliserad uppföljning
H&M AB	-Ingen tydlig ERM -Hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet	-Hållbarhetsdriven riskhantering -TCFD
Vattenfall AB	-Formell ERM -Tre linjer	-Finansiella risker -Klimatrisker -Säkerhetsrisker	-TCFD
ICA Gruppen AB	-Ingen tydlig ERM -Hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet -Pandemirelaterade risker	-Leverantörsgranskningar -Pandemihantering -Hälsoskydd
LM Ericsson	-Integrerad ERM	-Teknologiska risker -Cybersäkerhet -Pandemirelaterade risker	-Cybersäkerhets-utbildningar -Säkerhetsprotokoll -Distansarbete

Källa: Egen illustration baserad på årsredovisningar från år 2021 (Volvo AB 2022; Hennes & Mauritz AB 2022; Vattenfall AB 2022; ICA Gruppen AB 2022; Telefon AB LM Ericsson 2022)

Volvo fortsatte under 2021 att använda sin centraliserade ERM-struktur där riskarbetet omfattade operativa, finansiella och hållbarhetsrisker. Dessa hanterades genom respektive affärsområde med regelbunden riskrapportering, utbildningar och centraliserad uppföljning. Jämfört med 2020, där pandemirelaterade risker var framträdande, var fokus nu främst på hållbarhetsrisker (Volvo AB 2021; Volvo AB 2022). Riskstrategin visade en kombination av central styrning och viss flexibilitet i den operativa hanteringen.

Under 2021 saknade H&M fortfarande en tydlig ERM-struktur och hanterade fortsatt risker genom sin hållbarhetsstrategi. Riskfokus omfattade hållbarhetsrisker samt leverantörssäkerhet, där riskarbetet innebar leverantörsrevisioner och klimatanalyser enligt TCFD. Jämfört med 2020, där hälsa och säkerhet var centrala, återgick det huvudsakliga

fokuset till hållbarhet och leverantörssäkerhet (Hennes & Mauritz AB 2021; Hennes & Mauritz AB 2022). Fokus på hållbarhetsrisker samt användningen av TCFD speglade en riskstrategi som var nära kopplad till H&M:s verksamhetsmodell.

Vattenfall fortsatte under 2021 att använda en formell ERM-struktur enligt COSO och modellen Tre linjer för riskhantering. Riskarbetet omfattade finansiella, säkerhets- och klimatrisker. Jämfört med 2020 framgick inte att företaget genomförde några större förändringar i dess riskstrategi, fortsatt tillämpades TCFD med kontinuerlig rapportering och scenarioanalyser för klimatrelaterade risker (Vattenfall AB 2021; Vattenfall AB 2022). Den fortsatta användningen av TCFD visade att klimatrelaterade risker etablerats som en integrerad del av företagets riskhantering.

Under 2021 hade ICA fortfarande ingen tydlig ERM-struktur. Riskarbetet var fokuserat på hållbarhet och leverantörssäkerhet, vilket hanterades genom leverantörsgranskningar och hållbarhetsbedömningar. Företaget började tillämpa TCFD:s principer för styrning och rapportering av klimatrelaterade risker och möjligheter. Informationssäkerhetsstrategin förstärktes genom utbildning av personal samt riktlinjer för att skydda känslig data. I likhet med 2020 finns pandemirelaterade risker fortfarande med i företagets fokus, men betoningen har successivt skiftat mot hållbarhetsrisker och leverantörskedjan (ICA Gruppen AB 2021; ICA Gruppen AB 2022). ICA:s stärkta informationssäkerhet och bibehållna decentraliserade struktur visade på en praktisk och flexibel riskhantering.

År 2021 fortsatte LM Ericsson att arbeta med sin integrerade ERM-struktur och kommunicerade ett fortsatt fokus på cybersäkerhet. Riskerna omfattade teknologiska hot, cybersäkerhet och informationssäkerhet. Dessa hanterades genom cybersäkerhetsutbildningar, säkerhetsprotokoll och distansarbete. Jämfört med 2020, då digitala säkerhetsåtgärder förstärktes, låg fokus nu på att stärka informationssäkerheten (Telefon AB LM Ericsson 2021; Telefon AB LM Ericsson 2022). Genom detta visade LM Ericsson på ett stabilt och proaktiv riskarbete, där både strategiska initiativ och praktiska åtgärder bidrog till att skydda företagets digitala tillgångar.

4.4 Riskavsnitt 2022 och 2023: Efter pandemin

Under 2022-2023 fortsatte företagen att utveckla sina strukturer för riskhantering i takt med att pandemins effekter avtog och riskbilden övergick till andra långsiktiga utmaningar. Perioden präglades av fördjupat arbete med klimat- och hållbarhetsrisker, stärkta interna strukturer och ett ökat fokus på strategisk anpassning. I detta delkapitel redogörs för hur de fem företagen beskrev sitt riskarbete under dessa två år, med fokus på förändringar i ansvarsfördelning, riskfokus och uppföljningsprocesser jämfört med tidigare. Det framgår även hur olika branscher hanterade ökade regulatoriska krav och komplexa försörjningsrisker. Tabell 6 nedan sammanfattar centrala aspekter av respektive företags riskarbete under perioden 2022-2023.

Tabell 6: Översikt av riskavsnitt 2022 & 2023.

Företag	**Tillämpning av ERM/riskstrategi**	**Huvudsakligt riskfokus**	**Riskhanteringsmetoder**
Volvo AB	-Centraliserad och formellt integrerad ERM-process	-Operativa risker -Finansiella risker -Hållbarhetsrisker	-Riskrapporter -Utbildningar -Centraliserad uppföljning -Tydlig ansvarsfördelning
H&M AB	-Ingen tydlig ERM -Hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet	-Hållbarhetsdriven riskhantering -TCFD
Vattenfall AB	-Formell ERM -ESG -Tre linjer	-Hållbarhetsrisker -Säkerhetsrisker -Finansiella risker	-TCFD -ESG -Kontinuerlig övervakning
ICA Gruppen AB	-Ingen tydlig ERM -Hållbarhetsstrategi	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet -Klimatrisker	-Leverantörsgranskningar -Klimatanalyser -Hållbarhetsanalyser -Scenarioanalyser
Telefon AB LM Ericsson	-Integrerad ERM	-Teknologiska risker -Cybersäkerhet -Operativa risker	-Cybersäkerhetsutbildningar -Säkerhetsprotokoll -Kontinuerlig övervakning -Central kommitté för riskhantering

Källa: Egen illustration baserad på årsredovisningar från år 2022 och 2023 (Volvo AB 2023; Volvo AB 2024; Hennes & Mauritz AB 2023; Hennes & Mauritz AB 2024; Vattenfall AB 2023; Vattenfall AB 2024; ICA Gruppen AB 2023; ICA Gruppen AB 2024; Telefon AB LM Ericsson 2023; Telefon AB LM Ericsson 2024).

Under 2022-2023 hade Volvo en centraliserad ERM-struktur med tydlig ansvarsfördelning. Affärsområden och divisioner rapporterade sina största risker och hur dessa hanterades, vilket bidrog till en mer strukturerad process. Riskarbetet omfattade operativa, finansiella, och hållbarhetsrisker. Arbetet byggde på regelbundna riskrapporter, klimatrelaterade analyser och centraliserad uppföljning. År 2021 hanterades riskerna centralt genom en samlad rapportering, men från 2022 fick affärsområden och divisioner ett större ansvar för att identifiera och rapportera sina risker (Volvo AB 2022; Volvo AB 2023; Volvo AB 2024). Genom att fortsatt flytta delar av ansvaret närmare den operativa verksamheten kunde Volvo hantera risker på ett effektivare sätt.

Under 2022-2023 ställde H&M ännu högre krav på sina leverantörer och ökade investeringar i hållbart material och energisnåla tekniker. Dessa åtgärder vidtogs till följd av förväntad skärpning av klimatrelaterad lagstiftning och för att minska företagets klimatpåverkan. Riskarbetet skedde genom hållbarhetsstrategin med fokus på hållbarhetsrisker samt leverantörssäkerhet. Leverantörsrevisioner och klimatanalyser enligt TCFD förblev centrala inslag i arbetet. Jämfört med 2021 framgår ett ännu tydligare fokus på hållbarhetsarbetet (Hennes & Mauritz AB 2022; Hennes & Mauritz AB 2023; Hennes & Mauritz AB 2024). Genom att ställa högre krav på leverantörer och investera i hållbara lösningar vidtog H&M konkreta åtgärder för att hantera företagets hållbarhetsrisker.

Vattenfall fortsatte under 2022-2023 att använda en formell ERM-struktur enligt COSO och modellen Tre linjer för riskhantering samt ESG för hållbarhetsrisker. Riskarbetet omfattade finansiella, hållbarhets- och säkerhetsrisker. TCFD användes fortsatt för att identifiera och rapportera klimatrelaterade risker. Jämfört med 2021, där fokus låg på klimat-, säkerhets- och finansiella risker, blev ESG 2022-2023 en tydlig del av riskarbetet med rapportering och uppföljning av miljö-, sociala och styrningsfrågor (Vattenfall AB 2022; Vattenfall AB 2023; Vattenfall AB 2024). Genom att stärka arbetet med ESG visade Vattenfall att deras riskstrategi utvecklades mot ett bredare och mer hållbart perspektiv.

Under 2022-2023 fortsatte ICA att hantera risker utan en tydlig ERM-struktur. Klimat- och hållbarhetsrisker fick ett ökat fokus, där scenarioanalyser användes för att bedöma klimatpåverkan och proaktivt hantera klimatrelaterade risker. För att skydda försörjningskedjan genomfördes regelbundna riskbedömningar samt åtgärder för att

säkerställa framtida varuförsörjning. Likt 2021 låg även fokus under 2022-2023 huvudsakligen på leverantörssäkerhet och hållbarhetsrisker. Under denna period förstärktes dock betydelsen av dessa områden genom ett mer systematiserat arbete med scenarioanalyser (ICA Gruppen AB 2022; ICA Gruppen AB 2023; ICA Gruppen AB 2024). Genom detta visade ICA att det förebyggande riskarbetet prioriterades med fokus på klimatrelaterade och hållbarhetsrisker samt leverantörssäkerhet.

Åren 2022-2023 införde LM Ericsson Board Risk Committee (BRC) som en del av sin ERM-struktur. Group Risk Management (GRM) samlade in och analyserade risker från affärsområdena, vilka därefter rapporterades till BRC. Kommittén ansvarade för att granska, utvärdera och följa upp riskhanteringen. BRC övervakade att riskhanteringen genomfördes i enlighet med företagets riktlinjer och hade mandat att kräva åtgärder vid allvarliga risker. BRC i sin tur rapporterade direkt till styrelsen. Under 2023 drabbades företaget av ett digitalt intrång där obehöriga fick tillgång till ett system för extern kommunikation med företagets kundbas. Händelsen föranledde att LM Ericsson stärkte säkerhetsåtgärderna för det drabbade systemet. Jämfört med 2021 innebar införandet av BRC en vidareutveckling av LM Ericssons ERM-struktur. Samtidigt skiftade företagets huvudsakliga fokus från pandemirelaterade risker till operativa och teknologiska risker samt cybersäkerhet (Telefon AB LM Ericsson 2022; Telefon AB LM Ericsson 2023; Telefon AB LM Ericsson 2024). Genom att låta BRC övervaka riskhanteringen och rapportera direkt till styrelsen säkerställde företaget en tydlig ansvarsfördelning och en snabb hantering av allvarliga risker.

4.5 Jämförelse mellan tidsperioderna

I detta delavsnitt presenteras en sammanställande tabell och ett stapeldiagram som visualiserar hur riskfokus förändrades hos de fem företagen under perioden 2019-2023. Materialet är baserat på företagens huvudsakliga riskfokus som tidigare visualiserats i Tabell 3-6 och ger en översiktlig jämförelse mellan de fyra tidsperioderna.

Tabell 7: Sammanställning av företagens huvudsakliga riskfokus över hela tidsperioden.

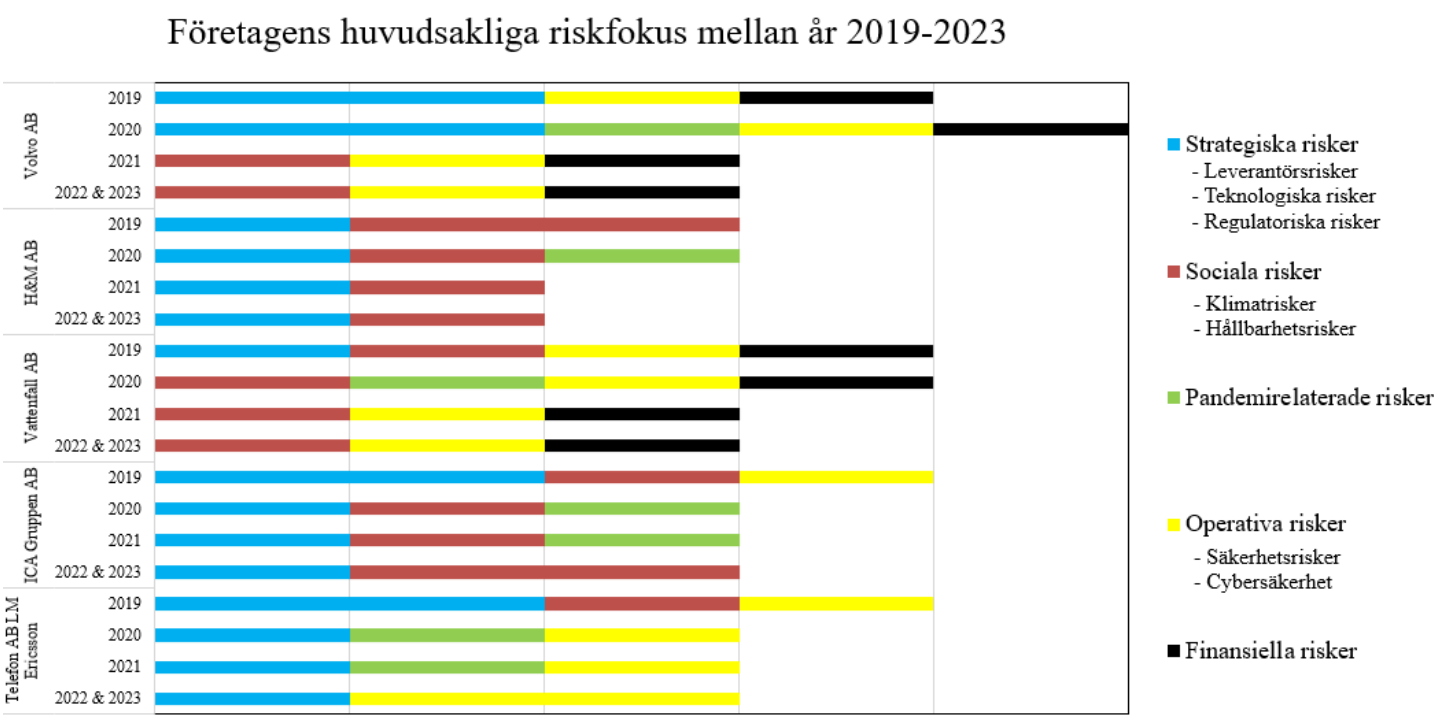
	År 2019	**År 2020**	**År 2021**	**År 2022 & 2023**
Volvo AB	-Operativa risker -Strategiska risker -Finansiella risker -Efterlevnads-relaterade risker	-Operativa risker -Finansiella risker -Efterlevnads-relaterade risker -Strategiska risker -Pandemirelaterade risker	-Operativa risker -Finansiella risker -Hållbarhetsrisker	-Operativa risker -Finansiella risker -Hållbarhetsrisker
H&M AB	-Hållbarhetsrisker -Klimatrisker -Leverantörsrisker	-Hållbarhetsrisker -Leverantörs-säkerhet -Pandemirelaterade risker	-Hållbarhetsrisker -Leverantörs-säkerhet	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet
Vattenfall AB	-Finansiella risker -Operativa risker -Regulatoriska risker -Klimatrisker	-Finansiella risker -Klimatrisker -Säkerhetsrisker -Pandemirelaterade risker	-Finansiella risker -Klimatrisker -Säkerhetsrisker	-Hållbarhetsrisker -Säkerhetsrisker -Finansiella risker
ICA Gruppen AB	-Strategiska risker -Operativa risker -Hållbarhetsrisker -Leverantörsrisker	-Hållbarhetsrisker -Leverantörsrisker -Pandemirelaterade risker	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet -Pandemirelaterade risker	-Hållbarhetsrisker -Leverantörssäkerhet -Klimatrisker
Telefon AB LM Ericsson	-Cybersäkerhet -Teknologiska risker -Etiska risker -Efterlevnads-relaterade risker	-Cybersäkerhet -Teknologiska risker -Pandemirelaterade risker	-Teknologiska risker -Cybersäkerhet -Pandemirelaterade risker	-Teknologiska risker -Cybersäkerhet -Operativa risker

Källa: Egen illustration baserat på företagens huvudsakliga riskfokus i årsrapporterna för åren 2019-2023 (Volvo AB 2020-2024; Hennes & Mauritz AB 2020-2024; Vattenfall AB 2020-2024; ICA Gruppen AB 2020-2024; Telefon AB LM Ericsson 2020-2024).

Som Tabell 7 visar varierade företagens riskfokus både mellan företagen och över tid. Riskarbetet utvecklades olika beroende på bransch, organisationsstruktur, kundbas och det initiala läget vid pandemins utbrott.

År 2020 präglades riskavsnitten av ett tydligt fokus på pandemirelaterade risker och anpassningar. Under 2021 förändrades inriktningen hos flera företag, och årsrapporterna visade en övergång från reaktiva åtgärder till mer proaktiva arbetssätt. I Volvos årsrapport framgick exempelvis att företaget tog fram särskilda smittskyddsplaner, vilket skilde sig från övriga företag i urvalet. För tidsperioden 2022-2023 visar materialet att riskarbetet blivit mer strukturerat och omfattande jämfört med 2019. För att ge en översikt av denna utveckling har ett stapeldiagram tagits fram, se Stapeldiagram 1, baserat på de huvudsakliga riskfokus som identifierats i årsrapporterna för respektive år och företag.

Stapeldiagram 1: Visuell sammanställning av huvudsakligt riskfokus utifrån Tabell 7.



Källa: Egen illustration baserad på datan i Tabell 7.

Varje stapel i diagrammet representerar ett övergripande riskområde. Längden på stapeln visar hur många risker som har lyfts inom respektive kategori, företag och år. Om ett företag exempelvis redovisat flera leverantörs- och teknologirelaterade risker, syns det som en längre stapel i kategorin strategiska risker för det aktuella året.

Det empiriska materialet belyser hur företagen konkret har kommunicerat sitt riskarbete under perioden 2019-2023, med fokus på tre aspekter: tillämpning av ERM, huvudsakligt

riskfokus samt riskhanteringsmetoder. I det kommande analys- och diskussionsavsnittet tillämpas studiens teoretiska ramverk för att tolka datan. Syftet är att identifiera likheter och skillnader i företagens riskarbete, samt att diskutera möjliga förklaringar till hur och varför företagen agerat som de gjort.

5. Analys och diskussion

Detta kapitel analyserar och diskuterar företagens riskarbete under perioden 2019-2023 utifrån studiens teoretiska ramverk: ERM, kontingensteorin och CERF-modellen. Teorierna används för att tolka varje företags struktur, anpassningsförmåga och resiliens i relation till interna och externa utmaningar. Analysen är uppdelad per företag och följer en gemensam struktur där empirin kopplas till de tre teorierna. Diskussionen integreras löpande för att belysa både mönster och avvikelser. Syftet är att förstå hur företagen organiserat och utvecklat sitt riskarbete, samt vilka faktorer som främjat deras förmåga att hantera osäkerhet över tid.

5.1 Volvo AB 2019-2023

Volvo uppvisade under hela perioden ett tydligt centraliserat och strukturerat riskarbete. Redan före pandemin fanns en etablerad ansvarsfördelning mellan styrelse, koncernledning och ERM-kommitté, vilket enligt kontingensteorin är typiskt för en mekanisk struktur med tydliga roller och beslutsvägar. Detta utgjorde grunden för ett konsekvent, formellt och proaktivt arbete, där ERM fungerade strategiskt för att systematiskt identifiera och hantera risker.

När pandemin bröt ut 2020 utökades riskfokuset till att omfatta medarbetarskydd och smittskydd, vilket föranledde både nya rutiner och internutbildningar. Dessa åtgärder är förenliga med CERF-modellen, där medarbetarnas hälsa utgör ett av de centrala områdena för att uppnå organisatorisk resiliens. Samtidigt behöll Volvo sin övergripande ERM-struktur, men uppvisade en viss flexibilitet i genomförandet, vilket utgör ett exempel på hur en organisation, enligt kontingensteorin, kan röra sig mot en mer organisk struktur vid behov av snabba anpassningar. Att agera flexibelt samtidigt som ERM tillämpas visar att en formaliserad struktur inte nödvändigtvis utesluter organisatorisk anpassningsförmåga.

År 2021 stärkes ERM ytterligare genom att bredda risksegmenteringen och ökat fokus på hållbarhets- och finansiella risker. Företaget började också tillämpa mer decentraliserade arbetssätt inom affärsområdena, vilket tyder på att organisationen utvecklades mot en mer hybrid struktur med strategisk styrning på koncernnivå kombinerat med lokalt

handlingsutrymme. Detta är i linje med kontingensteorins syn på att strukturer bör anpassas efter de individuella faktorer som företaget står inför.

Under 2022-2023 fortsatte denna utveckling, då riskansvaret delegerades ytterligare till interna affärsområden. Det innebar att riskidentifiering kom närmare den operativa verksamheten, samtidigt som rapporteringen fortsatt samordnades genom ett centraliserat system. Denna struktur möjliggjorde en närmare koppling mellan operativa beslut och strategisk riskhantering, vilket enligt ERM stärker organisationens förmåga att uppnå sina övergripande mål. Särskilt i en tid präglad av osäkerhet kring leveranskedjor och geopolitiska risker.

Volvos affärsmodell bygger främst på försäljning mellan företag (B2B), vilket innebär att kundbeteenden i mindre utsträckning påverkar verksamheten jämfört med konsumentinriktade bolag. Däremot är företaget beroende av externa komponentleverantörer, vilket under pandemin blev en avgörande riskfaktor. Att ERM-strukturen kunde kombinera stabil styrning med viss lokal anpassningsförmåga gjorde det möjligt för företaget att hantera detta.

Sammanfattningsvis visar Volvo på ett konsekvent tillämpat ERM-ramverk, anpassat utifrån externa händelser och interna organisatoriska behov, precis såsom kontingensteorin förespråkar. Företaget agerar även i enlighet med centrala principer i CERF, särskilt kopplat till medarbetarnas hälsa, försörjningskedjor och ett proaktivt riskarbete. Analysen av Volvo visar hur en tydligt uppbyggd riskstruktur kan kombineras med flexibel tillämpning, vilket stärker både verksamhetens stabilitet och resiliens.

5.2 Hennes & Mauritz AB 2019-2023

År 2019 bestod H&M:s riskarbete av hållbarhetsfokus, särskilt kopplat till leverantörsrisker och klimatpåverkan. Trots att ingen tydlig ERM-struktur tillämpades, följde företaget TCFD:s riktlinjer, vilket möjliggjorde en mer systematisk hantering av vissa riskområden. Detta tydde på att tendenser till ERM-principer var implementerade inom vissa delar av verksamheten, vilket kan ses som ett exempel på hur organisationens struktur formats efter externa krav på transparens och hållbarhet, som kontingensteorin betonar.

Pandemin 2020 utgjorde ett tydligt avbrott som krävde snabba omställningar. H&M vidtog flera åtgärder kopplat till smittskydd och digitaliserat arbete, vilket synliggör en ökad uppmärksamhet på hälsa och arbetsmiljö. Dessa prioriteringar är centrala inom CERF-modellen, som betonar vikten av att värna om medarbetarnas hälsa. H&M bibehöll dock en stark central styrning utan några tydliga drag av en organisk struktur, något som enligt kontingensteorin kan medföra begränsad anpassningsförmåga på lokal nivå.

Under 2021 låg riskfokuset fortsatt på leverantörskedjor, klimatfrågor och socialt ansvar. Genom scenarioanalyser och fortsatt tillämpning av TCFD breddades riskhanteringsperspektivet, men ERM som övergripande ramverk saknades fortfarande. Detta innebar att H&M hanterade dessa risktyper mycket noggrant, medan andra, såsom finansiella eller operativa risker, behandlades mer begränsat. Från ett kontingensteoretiskt perspektiv kan det dock ses som en styrka att företaget koncentrerade insatserna till de områden där risken bedömdes vara som störst.

Perioden 2022-2023 präglades av en fortsatt hållbarhetsdriven riskhantering, där fokus låg på att minska klimatpåverkan och säkra leverantörskedjan. Ökade krav på materialval och revisioner speglade en proaktiv strategi gentemot framtida lagstiftning och bidrog till stärkt resiliens enligt CERF. Samtidigt saknades fortfarande ett helhetsgrepp kring riskhantering, vilket i sin tur begränsade möjligheten att identifiera övergripande samband mellan olika riskområden, något som en tydlig ERM-struktur hade kunnat möjliggöra.

Eftersom H&M är verksamt inom detaljhandeln, och dessutom riktar sig direkt till slutkonsumenten, är företagets riskexponering starkt kopplad till förändrade konsumentbeteenden samt hållbarhets- och konsumentkrav. Detta medför att risker snabbt kan eskalera och få genomslag i varumärket. Därför blir både anpassningsförmåga enligt kontingensteorin och resiliens enligt CERF särskilt centrala. Dessa aspekter adresserade H&M delvis genom sin hållbarhetsstrategi, men utan att fullt ut nyttja potentialen i ett integrerat riskramverk.

Avslutningsvis visar H&M:s riskhantering under hela perioden på en stark koppling till den bransch företaget verkar inom, där sociala och klimatrelaterade risker prioriteras. Detta sker genom hållbarhetsstrategin och tillämpningen av TCFD. Företaget uppvisar tendenser av ERM-principer, men saknar en övergripande struktur. Ur ett teoretiskt perspektiv framstår

CERF-modellen som särskilt relevant, då företagets fokus på leveranskedjor, hälsa och hållbarhetsmål bidragit till en viss grad av resiliens, trots att ett ERM-ramverk saknas.

5.3 Vattenfall AB 2019-2023

Vattenfall tillämpade under hela perioden en formell ERM-struktur i kombination med modellen Tre linjer (tidigare Tre försvarslinjer). Detta innebar att riskhanteringen redan 2019 var integrerad i alla delar av organisationen, från operativ nivå till styrelse. Denna modell är en tydlig tillämpning av ERM och speglar en mekanisk struktur enligt kontingensteorin, där fasta roller, ansvar och processer säkerställer stabilitet och enhetlighet i riskarbetet.

Under 2020 uppdaterades modellen Tre linjer i syfte att uppnå ett mer proaktivt och framtidsinriktat arbetssätt. Samtidigt inleddes tillämpningen av TCFD för att strukturera hanteringen av klimatrelaterade risker. Fokus låg på finansiella-, klimat- och säkerhetsrelaterade risker samt pandemihantering. Det faktum att Vattenfall inte behövde genomföra några större operativa förändringar under pandemin tyder på att organisationen redan före krisen hade byggt upp en robust struktur. Detta är i linje med CERF-modellen, där resiliens handlar om att ha förmågan att stå emot störningar snarare än att behöva göra snabba reaktiva omställningar.

År 2021 fortsatte arbetet enligt samma struktur, med fortsatt fokus på klimat- och säkerhetsrisker. Scenarioanalyser och återkommande rapportering visade att riskhanteringen var integrerad i arbetssätten, vilket enligt ERM stärker organisationens förmåga att uppnå långsiktiga strategiska mål. Samtidigt utgör detta ett exempel på hur organisationen, enligt kontingensteorin, hade anpassat sitt riskfokus utifrån dess externa förutsättningar, vilket för Vattenfall innebar ett fortsatt fokus på klimatkrav.

Under 2022 och 2023 ökade fokuset på ESG-risker samt styrningsrelaterade frågor. Det fanns inga tecken på att organisationen förändrade sin struktur, snarare förstärktes den centrala styrningen och uppföljningsrutinerna. Detta tyder på en medveten strategi att hantera risker genom byråkratiska och kontrollerade processer, vilket överensstämmer med hur kontingensteorin beskriver en mekanisk organisationsstruktur. Vattenfalls verksamhet, elproduktion och distribution kännetecknas dessutom av en relativt konstant efterfrågan, vilket minskade behovet av reaktiva åtgärder och organisatorisk flexibilitet.

Utifrån CERF kan Vattenfalls arbete förstås som ett exempel på hur resiliens byggs upp före kriser. Genom att integrera riskarbetet i alla delar av verksamheten, kombinera klimatmodeller med styrning samt prioritera medarbetarnas hälsa och säkerhet, visar företaget att det har lagt en stabil grund. Detta gör det möjligt att proaktivt hantera och förbereda sig för både förutsedda och oförutsedda händelser.

Övergripande visar Vattenfall en mycket konsekvent tillämpning av ERM och en tydlig mekanisk struktur. Enligt både kontingensteorin och utfallet under den studerade perioden har denna struktur visat sig vara väl anpassad till företagets bransch, då behovet av större operativa förändringar inte har krävts. CERF-modellen kompletterar analysen genom att synliggöra hur Vattenfalls förarbete inom klimat, säkerhet och hälsa har stärkt organisationens resiliens. Företagets arbetssätt visar hur en väl förankrad struktur kan upprätthålla ett stabilt riskarbete även under kris.

5.4 ICA Gruppen AB 2019-2023

Under hela perioden tillämpade ICA ingen ERM-struktur. Istället integrerades riskarbetet i företagets hållbarhetsstrategi, med särskilt fokus på leverantörsrisker, klimatpåverkan och under 2019 operativa och strategiska risker. Riskhanteringen skedde främst på dotterbolagsnivå, vilket innebar att varje bolag identifierade och hanterade risker lokalt efter sina egna förutsättningar. Informationen sammanställdes därefter centralt, vilket utifrån kontingensteorin speglar en hybrid organisationsstruktur med inslag av både organisk flexibilitet och central kontroll.

Pandemin 2020 innebar en förstärkt riskhantering inom logistik och kundskydd. ICA införde nya rutiner och stärkte sina leverantörskedjor, särskilt genom att minska beroendet av enskilda leverantörer. Detta agerande visar på anpassningsförmåga i linje med kontingensteorin samt en tydlig prioritering av resiliens enligt CERF, särskilt inom områdena leveranskedja och medarbetarskydd. Trots att detta arbete inte var formellt kopplat till ett ERM-ramverk uppvisade ICA ett strukturerat och målinriktat angreppssätt, vilket ändå överensstämmer med ERM:s principer.

Mellan 2021 och 2023 genomfördes inga större strukturella förändringar, men riskhanteringens fokus breddades till att omfatta informationssäkerhet, klimatrisker och sårbarheter i försörjningskedjan. Återkommande scenarioplaneringar och riskbedömningar visade på ett proaktivt förhållningssätt, där ICA arbetade med att förebygga risker snarare än att enbart reagera på dem. Enligt CERF är detta ett centralt inslag för att uppnå långsiktig resiliens.

ICA:s organisationsmodell har inneburit att dotterbolagen haft ett stort individuellt handlingsutrymme. Detta har möjliggjort lokala anpassningar, något som enligt kontingensteorin är viktigt i osäkra situationer. Samtidigt har avsaknaden av ett övergripande ERM-ramverk inneburit att riskhanteringen saknat en helhetsomfattande struktur.

Branschspecifikt är ICA, likt H&M, exponerat mot slutkund, vilket har medfört att huvudsakligt riskfokus riktats mot sociala risker, kundbeteenden och störningar i försörjningskedjan. Pandemin förstärkte behovet av flexibla omställningar inom logistik och kommunikation, något som ICA:s hybrida organisationsstruktur möjliggjorde. Det finns även tydliga inslag av CERF:s principer, särskilt kopplade till kundrelationer och leveranskedjor.

Avslutningsvis visar ICA:s riskhantering en hög grad av lokal flexibilitet och anpassningsförmåga, vilket kan förstås utifrån kontingensteorin som betonar vikten av individuellt och situationsanpassade strukturer. CERF-modellen är relevant för att belysa det ökade fokuset som lagts på leverantörssäkerhet och informationsrisker. Samtidigt har frånvaron av ett ERM-ramverk inneburit att riskhanteringen riskerade att bli fragmenterad. Trots detta uppvisar ICA flera tecken på resiliens genom ett praktiskt och kontextberoende angreppssätt.

5.4 Telefon AB LM Ericsson 2019-2023

Under hela perioden 2019-2023 tillämpade LM Ericsson en integrerad ERM-struktur som samordnades centralt av Group Risk Management (GRM). Samtidigt hade verksamhetens affärsområden ett eget ansvar för att identifiera och hantera risker inom sina respektive områden. Denna uppbyggnad speglar en hybrid struktur, där central kontroll kombineras med lokal flexibilitet, vilket stöds av kontingensteorin som betonar vikten av att anpassa

riskhantering utifrån organisatorisk kontext. I LM Ericssons fall innebär detta att kunna reagera snabbt i en bransch präglad av ständiga teknologiska förändringar och cyberhot.

När pandemin slog till 2020 breddades riskbilden till att även omfatta medarbetarnas hälsa, distansarbete och nya hot kopplade till organisationens digitala säkerhet. Företaget införde utbildningar, distansarbetsrutiner och stärkt intern kommunikation, vilket överensstämmer med CERF-modellens fokus på hälsa, teknik och kompetensförsörjning. LM Ericssons agerande tyder på en hög grad av organisatorisk beredskap och en förmåga att snabbt utföra relevanta insatser inom ramen för den befintliga strukturen, vilket är kännetecknande för ett effektivt tillämpat ERM-system.

Under 2021 fortsatte bolaget att arbeta proaktivt med riskhantering, med särskilt fokus på strategiska anpassningar snarare än operativa förändringar. Detta förhållningssätt stärker ERM-perspektivet, där ett välkalibrerat system inte bara möjliggör stabilitet utan även skapar handlingsutrymme under högintensiva perioder. Samtidigt framträder en tydlig kontingensteoretisk logik, att det i ett kunskapsintensivt teknikföretag krävs strukturer som möjliggör både central koordinering och lokal anpassning.

Mellan 2022 och 2023 kvarstod den integrerade ERM-strukturen, men riskfokuset försköts tydligare mot cybersäkerhet och teknologiska hot. Företaget införde nya säkerhetsprotokoll och en särskild riskkommitté på koncernnivå (BRC), vilket förstärkte det centraliserade inslaget i strukturen. Att stärka styrningen i samband med en förändrad hotbild illustrerar en dynamisk tillämpning av ERM och en anpassning efter branschspecifika faktorer, vilket kontingensteorin betonar för att uppnå resiliens. Ur ett CERF-perspektiv är företagets fokus främst på teknik och informationssäkerhet.

LM Ericssons verksamhet, vars affärsmodell uteslutande riktar sig mot företag, medför en lägre exponering mot förändrade konsumentbeteenden än exempelvis H&M eller ICA. Istället ligger sårbarheten i teknikskiften och cyberhot, vilket också syns i bolagets riskfokus. Att företaget lyckats kombinera ett formellt ERM-ramverk med decentraliserat ansvar och förmågan att snabbt reagera på externa förändringar tyder på en hög grad av både anpassningsförmåga och organisatorisk resiliens.

Sammanfattningsvis visar LM Ericsson hur en hybrid struktur kan fungera effektivt i praktiken, särskilt i en högteknologisk bransch där cybersäkerhet, teknik och personalstyrka är avgörande. Företagets riskarbete bygger på centrala ERM-principer som kompletteras av flexibilitet inom affärsområdena, vilket överensstämmer med kontingensteorin. CERF-modellen förtydligar dessutom vikten av att stärka resiliens genom fokus på medarbetare och informationssäkerhet.

6. Slutsats och vidare forskning

Detta kapitel sammanfattar studiens huvudsakliga resultat och besvarar forskningsfrågorna utifrån den genomförda analysen. Slutsatserna bygger på en jämförelse av de fem svenska storföretagens riskarbete före, under och efter COVID-19 pandemin, med särskilt fokus på kommunikation, organisatorisk struktur samt hantering och prioriteringar av riskområden. Genom att relatera resultaten till teorierna Enterprise Risk Management (ERM), kontingensteorin och COVID-19 Resilience Framework (CERF) tydliggörs hur förändringar i riskarbetet kan förstås och förklaras i en global kriskontext.

Syftet med studien var att undersöka hur svenska storföretag har uttryckt, tillämpat och utvecklat sitt riskarbete i samband med COVID-19-pandemin. Detta har analyserats utifrån två frågeställningar som kommer att besvaras nedan.

Kopplat till den första forskningsfrågan, hur svenska storföretag förändrade sitt riskarbete under 2019-2023, visar resultaten att företagen kommunikativt gick från mer övergripande beskrivningar av risker före pandemin till betydligt mer konkreta och operativa åtgärder under 2020. Under detta år var fokus främst på akuta risker kopplade till leverantörskedjor, personalfrågor och säkerhet. Från 2021 och framåt utvecklades riskarbetet mot ett mer långsiktigt perspektiv, med fokus främst på leverantörssäkerhet, teknologiska risker och hållbarhet. Denna förskjutning från generella beskrivningar till konkreta åtgärder bidrog dessutom till ökad transparens. Organisatoriskt innebar det även en tydligare integrering mellan riskhantering och riskstrategi. Sammantaget bidrog de nya arbetssättet till att stärka företagens resiliens, i linje med tidigare studier som framhåller kommunikation och flexibilitet som avgörande faktorer.

Utifrån den andra frågeställningen, hur förändringarna kan förstås utifrån ERM, kontingensteorin och CERF, framträder flera mönster. Företagen Volvo, Vattenfall och LM Ericsson, med etablerade ERM-strukturer, kunde hantera pandemis osäkerheter genom central styrning och samordnade processer, vilket stärkte kopplingen mellan riskhantering och övergripande strategier. Samtidigt visar kontingensteorin att graden av flexibilitet varierade beroende på branschvillkor och organisatorisk struktur. Vattenfall upprätthöll en mer mekanisk styrning, medan Volvo och LM Ericsson kombinerade centrala ramar med lokal anpassning. Företag utan ERM-strukturer, som H&M och ICA, illustrerar att

struktureratriskarbete även kan utvecklas genom hållbarhetsstrategier och lokala initiativ, vilket gav hög anpassningsförmåga men innebar en risk för fragmentering. Av CERF:s nio fokusområden framträdde särskilt leveranssäkerhet, medarbetares hälsa och välbefinnande samt teknik- och informationssäkerhet som återkommande teman hos samtliga företag. Dessa områden förstärktes under pandemin och visar på hur kommunikativ tydlighet och organisatorisk flexibilitet bidrog till en ökad resiliens. Tillsammans bekräftar teorierna att riskarbete inte är en standardiserad process, utan formas i relation till företagens interna strukturer, branschvillkor och den dynamiska kriskontexten.

Studien indikerar därmed att framgångsrikt riskarbete under perioden byggde på en kombination av struktur och flexibilitet. En balanserad integrering av dessa perspektiv framstår som avgörande för att möta både akuta och långsiktiga utmaningar samt för att stärka företagens förmåga att agera proaktivt i framtida kriser.

Som nämnts i kapitel 2.5 teorisyntes och operationalisering har de teoretiska inte använts för att empiriskt testas, utan som analytiskt verktyg för att förstå, tolka och strukturera materialet. Analysen visar att ERM erbjöd den mest heltäckande ramen, särskilt i förståelsen av hur riskhantering och riskstrategi integrerades. CERF bidrog med konkreta perspektiv på resiliens inom specifika områden som leveranssäkerhet och medarbetares hälsa, medan kontingensteorin gav förklaringsskraft kring skillnader mellan branscher och organisationsformer. Tillsammans kompletterade ramverken varandra, men ERM framstår som mest användbart eftersom det gav en tydlig struktur för att förstå hur riskarbetet knöts till övergripande mål. Teoriernas kombination möjliggjorde dessutom en bred förståelse för riskarbete, där ERM gav helhetsramen medan CERF och kontingensteorin bidrog med fördjupade och kontextspecifika insikter.

Denna studie bidrar till en ökad förståelse för hur svenska storföretag har kommunicerat sin riskhantering och riskstrategi i samband med den osäkra och utmanande perioden under COVID-19-pandemin. Studien omfattar företag inom industriproduktion, detaljhandel, energiproduktion och distribution, dagligvaruhandel samt telekommunikation. Resultaten kan fungera som stöd för andra företag som vill utveckla sitt riskarbete, men även som grund för vidare forskning. Trots att studien är begränsad till ett mindre antal företag ger den värdefulla insikter i vikten av att arbeta systematiskt och anpassat med risker.

För framtida forskning vore det värdefullt att begränsa urvalet till ett färre antal företag inom samma bransch. Ett sådant urval kan ge en mer fördjupad förståelse för hur riskarbetet utvecklats samt tydliggöra gemensamma mönster eller variationer kopplade till företagsstorlek och organisationsstruktur, där hela urvalet påverkas av liknande externa faktorer.

En annan möjlig inriktning är att genomföra en kvantitativ studie i syfte att undersöka om det finns samband mellan företagens riskhanteringsmetoder och deras ekonomiska nyckeltal i samband med pandemin. En sådan studie skulle kunna ge en tydligare bild av huruvida systematiskt riskarbete även kan bidra till förbättrade finansiella resultat.

Vidare föreslås intervjubaserade studier, då dessa kan ge en djupare förståelse för vilka riskhanteringsmetoder som uppfattas som mest effektiva samt vilka faktorer som anses ha störst betydelse för riskarbetets utveckling.

Slutligen vore det intressant att undersöka om företagen internt tolkar och tillämpar begreppen riskhantering och riskstrategi på ett annat sätt än i den externa kommunikationen. En sådan jämförelse kan belysa om begreppen används enhetligt eller varierar inom organisationer och mellan branscher, eller om de i praktiken får en ny innebörd i kommunikationen. Detta skulle även kunna tydliggöra i vilken utsträckning företagen särskiljer operativa riskåtgärder från strategiskt riskarbete.

Sammanfattningsvis visar studien på behovet av fortsatt forskning som fördjupar den empiriska förståelsen inom specifika branscher och vidareutvecklar den teoretiska diskussionen om gränsdragningen mellan riskhantering och riskstrategi.

7. Referenser

7.1 Elektroniska källor

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise Risk Management: *Integrating Strategy and Performance*. https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf [2025-03-30]

7.2 Tryckta källor

Abuhamda, E., Ismail, I. A. & Bsharat, T. R. (2021). Understanding quantitative and qualitative research methods: A theoretical perspective for young researchers. *International Journal of Research*, 8(2), s.71-87. doi:10.2501/ijmr-201-5-070

Assibi, A. T. (2022). The role of enterprise risk management in business continuity and resiliency in the post-COVID-19 period. *Open Access Library Journal*, 9, s. 1-21. doi:10.4236/oalib.1108642

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, *European journal of operational research*, 253(1), s. 1–13. doi:10.1016/j.ejor.2015.12.023

Blanco-Mesa, F., Rivera-Rubiano, J., Patiño-Hernandez, X., & Martinez-Montaña, M. (2019). The importance of enterprise risk management in large companies in Colombia. *Technological and Economic Development of Economy,* 25(4), s. 600-633. doi:10.3846/tede.2019.9380

Bowen, G.A. (2009). Document analysis as a qualitative research method, *Qualitative research journal*, 9(2), s. 27–40. doi:10.3316/QRJ0902027

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Liber.

Bryman, A., Clark, T., Foster, L. & Sloan, L. (2025). *Brymans samhällsvetenskapliga metoder*. 4 uppl., Liber.

Bryman, A. Bell, E. & Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 4 uppl., Liber.

Childs, M., Turner, T., Sneed, C. & Berry, A. (2022). A contingency theory approach to understanding small retail business continuity during COVID‐19, *Family and consumer sciences research journal*, 50(3), s. 216–230.

Dhlamini, J. (2022). Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), s.212-237. doi:10.35683/jvm22008.165.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering.* 4 uppl., Liber AB.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *In Advances in experimental social psychology,* 1, s. 149-190. doi:10.1016/S0065-2601(08)60051

Fife, S. T. & Gossner, J. D. (2024). Deductive qualitative analysis: Evaluating, expanding, and refining theory, *International journal of qualitative methods*, 23. doi:10.1177/16094069241244856

Fraser, J., Quail, R. & Simkins, B. (2024). What's Wrong with Enterprise Risk Management? *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7), s. 274. doi:10.3390/jrfm17070274

Gatzert, N. & Kolb, A. (2013). Risk measurement and management of operational risk in insurance companies from an enterprise perspective. *The journal of Risk and Insurance,* 80(2), s. 501-527. doi:10.1016/j.jbankfin.2020.205237

Gordon, L. A., Loeb, M. P. & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective, *Journal of accounting and public policy*, 28(4), s. 301–327. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006

Klöckner, M., Schmidt, C. G., Wagner, S. M. & Swink, M. (2023). Firms' responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of business research*, 158, s. 113664. doi:10.1016/j.jbusres.2023.113664

Kronblad, C. & Envall Pregmark, J. (2024). Responding to the COVID-19 crisis: the rapid turn toward digital business models, *Journal of science and technology policy management (Online)*, 15(3), s. 451–467. doi:10.1108/JSTPM-10-2020-0155

Krüger, N. A., & Meyer, N. (2021). The development of a small and medium-sized business risk management intervention tool. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 310. doi:10.3390/jrfm14070310

Lander, G. H. & Auger, K. A. (2008). The need for transparency in financial reporting, *Journal of accounting & organizational change*, 4(1), s. 27–46. doi:10.1108/18325910810855770

Nguyen, V. T., & Doan, N. T. (2022). Open account, import decision and financial constraints: A cross-country firm-level study. *International Journal of Finance & Economics*, 28(4), s. 3918–3937 doi:10.1002/ijfe.2628.

Pagach, D., & Wieczorek-Kosmala, M. (2020). The Challenges and Opportunities for ERM Post-COVID-19: Agendas for Future Research. Journal of Risk and Financial Management, 13(12), s. 323. doi:10.3390/jrfm13120323

Purdy, G. (2010). ISO 31000:2009--Setting a new standard for risk management, *Risk analysis*. 30(6), s. 881–886.

Qu, H. Q., Cheng, Z. J., Duan, Z., Tian, L. & Hakonarson, H. (2020). The Infection Rate of COVID-19 in Wuhan , China: Combined Analysis of Population Samples. *Journal of Medical Internet Research*, 22(8), e20914 doi:10.2196/20914

Riepl, J., Mitter, C. & Kuttner, M. (2024). Risk management during the COVID-19 crisis: insights from an exploratory case study of medium-sized family businesses, *Journal of management control*, 35(1), s. 109–135. doi:10.1007/s00187-023-00363-0

Suopajärvi, L., Beland, L. K., Eerola, T. & Poelzer, G. (2023). Social aspects of business risk in the mineral industry—political, reputational, and local acceptability risks facing mineral exploration and mining. *Mineral economics : raw materials report*, 36(2), s. 321–331. doi:10.1007/s13563-022-00345-z

Tuan Mat, T. Z., Aziz, N., Abdul Rasit, Z., Othman, I. W. & Amir, N. A. (2025). Exploring Key Attributes of Effective Crisis Risk Management in Corporate Environments. *International Journal of Research & Scientific Innovation*, 9. doi:10.47772/IJRISS.2025.90400218

Widianti, T., Firdaus, H. & Rakhmawati, T. (2024). Mapping the landscape: a bibliometric analysis of ISO 31000. *The International journal of quality & reliability management*, 41(7), s. 1783–1810. doi:10.1108/IJQRM-09-2023-0287

Yousefinejad, M., Hakami, T. A., Al-bazi, A. A. S., Othman, J. & Alhadadi, A. (2022). The effect of risk management reporting on financial efficiency. *Finance Accounting and Business Analysis*, 4(1), s. 67-81.

Zhang, D. (2023). Understanding Enterprise Risk Management of the Retail Industry During the Pandemic-Case Study of Walmart, *SHS web of conferences*, 154, s. 1018. doi:10.1051/shsconf/202315401018

7.3 Årsrapporter

Volvo AB (2020). *Års- och hållbarhetsredovisning 2019.* https://www.volvogroup.com/content/dam/volvo-group/markets/global/classic/investors/reports-and-presentations/annual-reports/ars-och-hallbarhetsredovisning-2019.pdf

Volvo AB (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020.* https://www.volvogroup.com/content/dam/volvo-group/markets/global/classic/investors/reports-and-presentations/annual-reports/ars-och-hallbarhetsredovisning-2020.pdf

Volvo AB (2022). *Års- och hållbarhetsredovisning 2021.* https://www.volvogroup.com/content/dam/volvo-group/markets/sweden/investors/reports-and-presentations/annual-reports/ars-och-hallbarhetsredovisning-2021.pdf

Volvo AB (2023). *Års- och hållbarhetsredovisning 2022.* https://www.volvogroup.com/content/dam/volvo-group/markets/sweden/investors/reports-and-presentations/annual-reports/AB-Volvo-Arsredovisning-2022.pdf

Volvo AB (2024). *Års- och hållbarhetsredovisning 2023.* https://www.volvogroup.com/content/dam/volvo-group/markets/sweden/events/2024/feb/annual-report-2023/Volvo-Annual-Report-2023-SWE-Final.pdf

Vattenfall AB (2020). *Års- och hållbarhetsredovisning 2019.* https://group.vattenfall.com/se/siteassets/sverige/om-oss/finans/arsrapporter/2019/ars--och-hallbarhetsredovisning-2019.pdf

Vattenfall AB (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020.* https://group.vattenfall.com/se/siteassets/sverige/om-oss/finans/arsrapporter/2020/ars-och-hallbarhetsredovisning_2020.pdf

Vattenfall AB (2022). *Års- och hållbarhetsredovisning 2021.* https://group.vattenfall.com/se/siteassets/sverige/om-oss/finans/arsrapporter/2021/ars-och-hallbarhetsredovisning_2021.pdf

Vattenfall AB (2023). *Års- och hållbarhetsredovisning 2022.* https://group.vattenfall.com/se/siteassets/sverige/om-oss/finans/arsrapporter/2022/ars-och-hallbarhetsredovisning_2022.pdf

Vattenfall AB (2024). *Års- och hållbarhetsredovisning 2023.* https://group.vattenfall.com/se/siteassets/sverige/om-oss/finans/arsrapporter/2023/ars-och-hallbarhetsredovisning_2023.pdf

Telefon AB LM Ericsson (2020). *Årsredovisning 2019.* https://www.ericsson.com/4ac67d/assets/local/investors/documents/2019/ericsson-annual-report-2019-se.pdf

Telefon AB LM Ericsson (2021). *Årsredovisning 2020.* https://www.ericsson.com/494193/assets/local/investors/documents/2020/annual-report-2020-se.pdf

Telefon AB LM Ericsson (2022). *Årsredovisning 2021.* https://www.ericsson.com/4947f3/assets/local/investors/documents/2021/annual-report-2021-se.pdf

Telefon AB LM Ericsson (2023). *Årsredovisning 2022.* https://www.ericsson.com/493d1e/assets/local/investors/documents/2022/annual-report-2022-se.pdf

Telefon AB LM Ericsson (2024). *Årsredovisning 2023.* https://www.ericsson.com/4933e7/assets/local/investors/documents/2023/annual-report-2023-se.pdf

Hennes & Mauritz AB (2020). *Årsredovisning 2019.* https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM_Arsredovisning-2019.pdf

Hennes & Mauritz AB (2021). *Årsredovisning 2020.* https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2021/04/Publicering-av-H-M-Hennes-Mauritz-ABs-arsredovisning-2020.pdf

Hennes & Mauritz AB (2022). *Årsredovisning 2021.* https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2022/03/HM-Group-ars-och-hallbarhetsredovisning-2021.pdf

Hennes & Mauritz AB (2023). *Årsredovisning 2022.* /https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-ars-och-hallbarhetsredovisning-2022.pdf

Hennes & Mauritz AB (2024). *Årsredovisning 2023*. https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-ars-och-hallbarhetsredovisning-2023.pdf

ICA Gruppen AB (2020). *Årsredovisning 2019*. https://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansiellt/svenska/arkiv/2020/02.-arsredovisning-2019/icagruppen-arsredovisning-2019.pdf

ICA Gruppen AB (2021). *Årsredovisning 2020*. https://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansiellt/svenska/arkiv/2021/0273.-arsredovisning-2020/ica-gruppen_arsredovisning-2020.pdf

ICA Gruppen AB (2022). *Årsredovisning 2021*. https://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansiellt/svenska/arkiv/2022/02.-arsredovisning-2021/icagruppen-arsredovisning-2021.pdf

ICA Gruppen AB (2023). *Årsredovisning 2022*. https://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansiellt/svenska/arkiv/2023/0255.-arsredovisning-2022/icagruppen-arsredovisning-2022.pdf

ICA Gruppen AB (2024). *Årsredovisning 2023*. https://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansiellt/svenska/arkiv/2024/02.-arsredovisning-2023/icagruppen-arsredovisning-2023.pdf

7.4 Bilagor

Bilaga 1: Mall för analys av riskavsnitt

Företag	**Tillämpning av ERM/riskstrategi**	**Huvudsakligt riskfokus**	**Riskhanteringsmetoder**
Volvo AB			
H&M AB			
Vattenfall AB			
ICA Gruppen AB			
LM Ericsson			

Bilaga 2: Gruppering av företagens huvudsakliga riskfokus mellan år 2019-2023.

Företag	År	Risker - från Tabell 7	Risker - Gruppering 1	Risker - Gruppering 2
Volvo AB	2019	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker
Volvo AB	2019	Strategiska risker	Strategiska risker	Strategiska risker
Volvo AB	2019	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Volvo AB	2019	Efterlevnadsrelaterade risker	Regulatoriska risker	Strategiska risker
Volvo AB	2020	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker
Volvo AB	2020	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Volvo AB	2020	Efterlevnadsrelaterade risker	Regulatoriska risker	Strategiska risker
Volvo AB	2020	Strategiska risker	Strategiska risker	Strategiska risker
Volvo AB	2020	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
Volvo AB	2021	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker
Volvo AB	2021	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Volvo AB	2021	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
Volvo AB	2022 & 2023	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker
Volvo AB	2022 & 2023	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Volvo AB	2022 & 2023	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
H&M AB	2019	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
H&M AB	2019	Klimatrisker	Klimatrisker	Sociala risker
H&M AB	2019	Leverantörsrisker	Leverantörsrisker	Strategiska risker
H&M AB	2020	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
H&M AB	2020	Leverantörssäkerhet	Leverantörsrisker	Strategiska risker
H&M AB	2020	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
H&M AB	2021	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
H&M AB	2021	Leverantörssäkerhet	Leverantörsrisker	Strategiska risker
H&M AB	2022 & 2023	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
H&M AB	2022 & 2023	Leverantörssäkerhet	Leverantörsrisker	Strategiska risker
Vattenfall AB	2019	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Vattenfall AB	2019	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker
Vattenfall AB	2019	Regulatoriska risker	Strategiska risker	Strategiska risker
Vattenfall AB	2019	Klimatrisker	Klimatrisker	Sociala risker
Vattenfall AB	2020	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Vattenfall AB	2020	Klimatrisker	Klimatrisker	Sociala risker
Vattenfall AB	2020	Säkerhetsrisker	Säkerhetsrisker	Operativa risker
Vattenfall AB	2020	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
Vattenfall AB	2021	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
Vattenfall AB	2021	Klimatrisker	Klimatrisker	Sociala risker
Vattenfall AB	2021	Säkerhetsrisker	Säkerhetsrisker	Operativa risker
Vattenfall AB	2022 & 2023	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
Vattenfall AB	2022 & 2023	Säkerhetsrisker	Säkerhetsrisker	Operativa risker
Vattenfall AB	2022 & 2023	Finansiella risker	Finansiella risker	Finansiella risker
ICA Gruppen AB	2019	Strategiska risker	Strategiska risker	Strategiska risker
ICA Gruppen AB	2019	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker
ICA Gruppen AB	2019	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
ICA Gruppen AB	2019	Leverantörsrisker	Leverantörsrisker	Strategiska risker
ICA Gruppen AB	2020	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
ICA Gruppen AB	2020	Leverantörsrisker	Leverantörsrisker	Strategiska risker
ICA Gruppen AB	2020	Pandemiberedskap	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
ICA Gruppen AB	2021	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
ICA Gruppen AB	2021	Leverantörssäkerhet	Leverantörsrisker	Strategiska risker
ICA Gruppen AB	2021	Pandemiberedskap	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
ICA Gruppen AB	2022 & 2023	Hållbarhetsrisker	Hållbarhetsrisker	Sociala risker
ICA Gruppen AB	2022 & 2023	Leverantörssäkerhet	Leverantörsrisker	Strategiska risker
ICA Gruppen AB	2022 & 2023	Klimatrisker	Klimatrisker	Sociala risker
Telefon AB LM Ericsson	2019	Cybersäkerhet	Cybersäkerhet	Operativa risker
Telefon AB LM Ericsson	2019	Teknologiska risker	Teknologiska risker	Strategiska risker
Telefon AB LM Ericsson	2019	Etiska risker	Sociala risker	Sociala risker
Telefon AB LM Ericsson	2019	Efterlevnadsrelaterade risker	Regulatoriska risker	Strategiska risker
Telefon AB LM Ericsson	2020	Cybersäkerhet	Cybersäkerhet	Operativa risker
Telefon AB LM Ericsson	2020	Teknologiska risker	Teknologiska risker	Strategiska risker
Telefon AB LM Ericsson	2020	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
Telefon AB LM Ericsson	2021	Cybersäkerhet	Cybersäkerhet	Operativa risker
Telefon AB LM Ericsson	2021	Teknologiska risker	Teknologiska risker	Strategiska risker
Telefon AB LM Ericsson	2021	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker	Pandemirelaterade risker
Telefon AB LM Ericsson	2022 & 2023	Cybersäkerhet	Cybersäkerhet	Operativa risker
Telefon AB LM Ericsson	2022 & 2023	Teknologiska risker	Teknologiska risker	Strategiska risker
Telefon AB LM Ericsson	2022 & 2023	Operativa risker	Operativa risker	Operativa risker